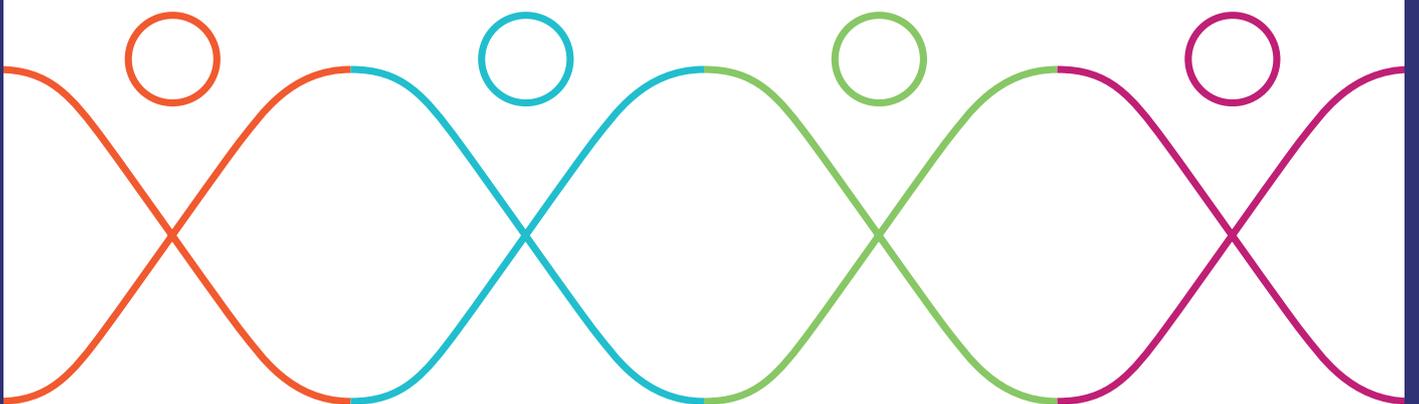




L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

# APPRENDRE À MANAGER LE TRAVAIL

Livre blanc des initiatives  
en formation initiale et continue





## AVANT-PROPOS

“ Que les pratiques managériales impactent lourdement les conditions de travail n’est pas une découverte en soi. En France particulièrement, cette influence a malheureusement surtout été expérimentée sur un mode négatif, au travers de la montée des risques psychosociaux et autres maux du travail induits par une culture managériale encore largement empreinte de néo-taylorisme et qui s’est trouvée renforcée par l’hyper rationalisation et l’intensification des modes de production actuels. Le lien positif entre management et qualité de vie au travail – le management envisagé comme levier de développement conjoint de la santé au travail et de la performance – reste encore de nos jours insuffisamment perçu, ou alors comme promesse trop idéaliste pour être totalement honnête.

Pourtant, une prise de conscience est indubitablement en train de s’opérer. Un nombre croissant d’entreprises font le constat que perpétuer des pratiques managériales ou des manières de concevoir les organisations héritées de l’ère de la fabrique « *militaro-industrielle* » n’est plus supportable en termes de coûts humains, ni compatible avec les modes de création de la valeur dans l’économie d’aujourd’hui et encore moins avec les aspirations des individus. S’affranchir de cette réalité, c’est pour l’entreprise prendre le risque de se mettre en contradiction avec les attentes des jeunes générations, et notamment des aspirants aux fonctions d’encadrement que l’on souhaite attirer et fidéliser. C’est aussi méconnaître les aspirations des consommateurs, de plus en plus attentifs à la responsabilité sociale des entreprises.

Transformer la culture managériale pour la mettre au service de la qualité de vie au travail, l’ambition n’est pas mince. Encore faut-il que celles et ceux amenés à piloter des collectifs, à définir les organisations de travail ou encore à conduire des projets de transformation soient armés sur le plan des savoir-faire managériaux pour relever ce défi. L’état des lieux qui figure dans ce Livre Blanc « Apprendre à manager le travail » montre que c’est encore très loin d’être le cas, et que les clés pour intégrer la complexité humaine et organisationnelle sont encore trop rarement offertes dans les programmes de formation initiale et continue à destination des ingénieurs, managers, dirigeants. Pour autant, là encore les choses bougent, et les initiatives se multiplient dans les entreprises, les administrations ainsi que les écoles et universités pour transformer les cursus et donner aux managers et ingénieurs les moyens de mieux assumer leurs responsabilités en matière de qualité de vie au travail. C’est sur ces initiatives inspirantes que l’Anact a délibérément choisi de braquer le projecteur, en souhaitant que tous les acteurs attachés à transformer le management et l’entreprise y trouveront de nouveaux moyens pour faire bouger les lignes. Ils pourront dans tous les cas compter sur le soutien de l’Anact et de ses réseaux pour apprendre à mieux manager, et surtout à manager autrement.

Olivier Mériaux ””  
 Directeur technique et scientifique de l’Anact

## SOMMAIRE

### P. 8 LES CONTRIBUTEURS

### P. 9 SYNTHÈSE

**Apprendre à manager le travail : des constats récurrents**  
**Trans-former le management : leviers et attentes**  
**Des inflexions dans les cursus de formation initiale et continue**  
**Des initiatives qui ont inspiré les recommandations du réseau Anact-Aract**

### P. 27 PARTIE 1

#### **TRANS-FORMER LE MANAGEMENT** **Leviers et attentes**

- P. 28 1 | Des évolutions qui transforment les modes de management**
- Les transformations de la société et du travail renouvellent les pratiques managériales
  - Des « nouvelles organisations » interpellent le management
  - Des activités « moins prescrites » qu'on ne sait manager
- P. 35 2 | La qualité du management, levier de la qualité de vie au travail**
- La qualité de vie au travail, partie intégrante du travail du manager
  - Pour certains, la QVT n'est pas prioritaire
  - Qu'est-ce que « développer un management de qualité » ?
- P. 40 3 | Manager, une affaire de personnalité... et un travail qui s'apprend**
- Manager, d'abord un talent personnel ?
  - Des qualités personnelles qui ne suffisent pas
  - Des savoir-faire à développer : 4 défis pour manager le travail de demain
- P. 44 4 | Des besoins de formation que les entreprises et les écoles ne prennent pas assez en compte**
- La formation « sur le tas » a vécu
  - Des grandes lacunes en formation initiale
  - Les Alumni et associations professionnelles, acteurs de la prise de conscience des enjeux
- P. 50 5 | Les attentes des étudiants : oui à la qualité de vie au travail !**
- La qualité de vie au travail, critère de choix pour intégrer les entreprises
  - Une vision très élémentaire du management
  - Des associations étudiantes engagées pour transformer les formations

P. 55

## **PARTIE 2**

### **CURSUS D'INGÉNIEURS EN FORMATION INITIALE**

Des initiatives pour apprendre à manager des projets tenant compte des conditions de travail

P. 56

#### **Enjeux**

P. 61

#### **1 | Ouvrir le débat sur le métier d'ingénieur et sa formation**

- Réfléchir avec les entreprises sur les compétences « facteur humain au travail »
- Positionner le « management du travail » dans les cursus de formation
- Associer les étudiants à la réflexion sur les programmes

P. 64

#### **2 | Apprendre à questionner les situations de travail sur un plan organisationnel et managérial**

- Savoir observer l'activité de travail
- Apprendre à débattre collectivement
- Enseigner la simulation du travail futur

P. 67

#### **3 | Mobiliser les stages, projets et alternances comme leviers de connaissance sur l'organisation**

- Mieux accompagner le retour d'expérience du stage ouvrier
- Systématiser le travail de réflexivité à tous les stages du cycle ingénieur
- Mieux tirer parti de l'alternance

P. 72

#### **4 | Mettre en place l'inter-disciplinarité sur le travail humain au centre des enseignements de base**

- Mobiliser les savoirs SHS et initier à l'ergonomie
- Intégrer en transversalité avec des cours communs SI/SHS
- Utiliser des cas, films ou jeux pédagogiques pour faciliter l'apprentissage de la complexité des organisations

P. 79

#### **5 | Interpeller les étudiants à partir de thématiques liées à la santé/sécurité et à la qualité de vie au travail**

- Elargir le référentiel BES&ST
- Intégrer la QVT dans les cursus mais aussi dans la gestion des établissements
- Affirmer le volet social de la RSE dont l'importance du dialogue social

P. 86

#### **6 | Développer des programmes articulant innovation technologique, organisationnelle et sociale**

- Susciter le réflexe conditions de travail dans les projets techniques
- Mobiliser le numérique pour faire se rencontrer conception et besoins
- Innover sur l'organisation et le management dans de nouveaux espaces

P. 91

### **PARTIE 3**

## **CURSUS DE MANAGERS EN FORMATION INITIALE**

Des initiatives pour apprendre à manager le travail

P. 92

### **Enjeux**

P. 97

#### **1 | Associer les parties prenantes à la conception des compétences managériales**

- Identifier les besoins en compétences avec les entreprises
- Introduire le « management du travail » au cœur des cursus formatifs
- Associer et accompagner les étudiants engagés dans les associations

P. 102

#### **2 | Renforcer les fondamentaux en sciences humaines et sociales**

- Instaurer des bases sur les organisations et les conditions de travail
- Apprendre à piloter la performance à partir de la réalité de l'activité
- Sensibiliser à l'organisation à partir de cas, films et jeux pédagogiques

P. 109

#### **3 | Aiguiser la réflexivité à partir de la compréhension fine des situations de travail**

- Apprendre à observer et analyser le travail réel
- Savoir décrypter les situations de travail avec le travail d'enquête
- Innover dans la réflexivité à partir des stages et alternances

P. 114

#### **4 | Développer des thématiques risques psychosociaux, qualité de vie ou bien-être au travail**

- Sensibiliser aux risques psychosociaux
- Intégrer la qualité de vie au travail dans les cursus
- Développer des recherches et des chaires sur le bien-être au travail

P. 118

#### **5 | Renforcer le volet social de la RSE dont le dialogue social**

- Intégrer les sujets sociaux du travail dans la RSE
- Développer un minimum de formation au dialogue social
- S'appuyer sur les labels intégrant la QVT

P. 122

#### **6 | Concevoir des programmes d'innovation sur le travail, l'organisation et le management**

- Réaliser des exercices de prospective sur le travail de demain
- Imaginer des innovations sur l'organisation du travail
- Soutenir la créativité pour concevoir de nouveaux modes de management

**P. 127 PARTIE 4**

**CURSUS DE FORMATION CONTINUE DES MANAGERS**

Des initiatives pour apprendre à manager autrement en vue d'améliorer la qualité de vie au travail

**P. 128 Enjeux**

**P. 131 1 | Sensibiliser les dirigeants à la qualité de vie au travail**

- Proposer des espaces entre pairs pour se questionner sans s'exposer
- Aborder la santé au travail des dirigeants
- Intégrer la QVT dans les décisions stratégiques des Comex/Codir

**P. 138 2 | Soigner l'intégration des jeunes diplômés et accompagner les parcours professionnels**

- Développer une formation initiale « continuée »
- Accompagner par le tutorat ou le coaching les étapes du parcours
- Ouvrir sur les enjeux de la santé et de la qualité de vie au travail

**P. 142 3 | Développer des formations en lien avec les situations de travail des managers**

- Concevoir des dispositifs de formation-action
- Installer des groupes d'échanges de pratiques entre managers
- Construire des outils d'échanges collaboratifs

**P. 148 4 | Outiller les managers sur le « management du travail »**

- Intégrer l'analyse du travail dans la pratique professionnelle
- Apprendre à réguler et soutenir le travail des équipes
- S'appuyer sur le dialogue social

**P. 152 5 | Innover en expérimentant de nouveaux modes de management et d'organisation**

- Agir sur l'ensemble de la ligne hiérarchique
- Tester des espaces de discussion pour organiser le travail des équipes
- Expérimenter dans les collectifs de nouvelles manières de manager

**P. 158 6 | Prendre en compte les conditions de travail dans la conduite des projets de transformation**

- Donner aux chefs de projets les compétences pour enrichir les projets
- Savoir simuler les effets d'un projet sur les futures conditions de travail
- Etablir le principe de l'évaluation embarquée au fil de l'eau

**P. 163 ANNEXES**

**P. 164 Liste personnes auditionnées entre novembre 2015 et mai 2017**

**P. 174 Bibliographie**

**P. 179 Ressources pédagogiques « qualité de vie au travail et management du travail »**

**P. 185 Glossaire : éclairages sur le management du travail et la qualité de vie au travail**

## LES CONTRIBUTEURS

L'Anact remercie les 262 personnes qui ont accepté d'être auditionnées dans le cadre du projet « Faire école » entre novembre 2015 et mai 2016. Les entretiens ont fourni une matière riche au présent livre blanc « Apprendre à manager le travail ».

PERSONNES AUDITIONNÉES	FONCTIONS OCCUPÉES	APPARTENANT À
84	Dirigeants, DRH, responsables Universités d'entreprise, managers et chefs de projets, responsables de structures	36 entreprises ou administrations 17 organisations professionnelles
37	Consultants, formateurs, responsables d'organismes de conseil et formation continue	23 cabinets conseil et formation 11 organismes formation continue
141	Directions, directions d'études, responsables pédagogiques, enseignants-chercheurs, chercheurs, étudiants	31 écoles d'ingénieur 19 écoles de management 6 écoles de la fonction publique 14 universités 16 partenaires de l'enseignement supérieur
<b>262 PERSONNES</b>		<b>173 STRUCTURES</b>

La liste détaillée est présente en annexe du livre blanc.

**Pilotage du projet et rédaction** : Olivier Mériaux, Florence Chappert. Ainsi que Pascale Levet, ex-directrice technique et scientifique de l'Anact, à l'origine du projet « Faire école ».

**Réalisation des auditions et relecture du livre blanc** : de nombreuses personnes du réseau Anact-Aract ont contribué à la réalisation des auditions, à leur exploitation et à la relecture du livre blanc. Qu'elles soient aussi vivement remerciées de leurs apports et contributions !

**Anact** : Béatrice Sarazin, Patrick Conjard, Emmanuelle Begon, Ludovic Bugand, Isabelle Burens, Fanny Sorrentino, Maud Annic, Olivier Liaroutzos, Amandine Brugière. Ainsi que Melissa Réale et Sara Berdai.

**Aract Bretagne** : Gwenaële Hamon-Carré

**Aract Ile-de-France** : Marie-Madeleine Peretie, Salima Raïri

**Aract Nouvelle Aquitaine** : Maxime Cescosse, Syvie Cartoux, Philippe Bonnot, Arnaud Barillet

**Aract Occitanie** : Rita Di Giovanni

**Gestion éditoriale - Anact** : Christian Mahoukou

**Maquette et réalisation - Aract Auvergne-Rhône-Alpes** : Lola Guiard

# SYNTHÈSE

## APPRENDRE À MANAGER LE TRAVAIL : DES CONSTATS RÉCURRENTS

### Une crise des modes d'organisation et de management qui interroge la formation des managers

Ces dernières années, l'émergence des risques psychosociaux a mis en évidence une crise des modes d'organisation et de management peu adaptés aux exigences du travail contemporain et aux aspirations des individus. Le travail, l'individu au travail ne sont pas, ou plus, l'objet principal du manager. La mise en évidence du rôle essentiel des managers dans l'amélioration de la qualité de vie au travail et la recherche de la performance globale ont amené le réseau Anact-Aract à s'interroger sur leur formation et leur parcours.

Les ingénieurs, gestionnaires ou chefs de projets qui conçoivent des systèmes de travail et d'organisation d'une part, les managers et dirigeants qui pilotent des équipes et des transformations d'autre part, sont-ils suffisamment préparés à mettre en œuvre de nouvelles capacités managériales ? Sont-ils suffisamment formés et armés pour concilier les objectifs de performance et les enjeux de développement de la qualité de vie au travail ? Sont-ils au moins sensibilisés à intégrer, dans les projets futurs comme dans la gestion au quotidien, la dimension collective et subjective du travail à réaliser, le pouvoir d'agir des individus et leur besoin d'autonomie, leur quête de sens et de reconnaissance ? Disposent-ils des savoir-faire ou sont-ils accompagnés pour soutenir et faciliter la réalisation du travail ou développer des espaces de dialogue à tous les niveaux dans les projets et les équipes ?

#### Le pourquoi de la mission Faire école ?

L'Anact a pour mission d'œuvrer à l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail, en agissant prioritairement sur les facteurs liés à l'organisation du travail et au management. Dans le cadre du contrat d'objectifs et de performance 2014-2017 signé avec son ministère de tutelle, l'Anact s'est vue confier la mission de contribuer à transformer le management afin d'améliorer la qualité de vie au travail en agissant sur le levier de la formation. La mission « Faire école » cherche à impulser une évolution de la formation initiale et continue des dirigeants, managers, mais aussi des chefs de projets qui conçoivent des systèmes de travail et d'organisation. L'objectif est de les inciter à mieux prendre en compte les enjeux des conditions de travail, au même titre que les enjeux d'efficacité et de performance, dans leurs activités de management des équipes et des organisations, de conduite des projets et des transformations.

Cette mission se situe aussi dans le cadre de l'action « Développer un management de qualité » du 3<sup>e</sup> Plan Santé au Travail visant la formation et la diffusion des bonnes pratiques managériales. Pilotée par l'Anact, cette action assure le soutien d'initiatives, tant nationales que régionales, axées sur un changement de la culture de management, dans la continuité des travaux conduits sur le management du travail au sein du réseau Anact-Aract.

## Un déficit bien identifié : les lacunes du management et de la formation des managers

---

Un certain nombre de travaux alertent en France depuis 10 ans sur la nécessité d'enrichir la formation des managers des dimensions de santé et qualité de vie au travail, management des équipes, conduite du changement, dialogue social.

- **2008 - Le Rapport sur « la formation des managers et ingénieurs en santé au travail » (William Dab)** fait le constat de l'insuffisante préparation des managers à la prise en compte des enjeux de santé au travail dans leurs pratiques professionnelles. Ainsi, cela fait de nombreuses années que le réseau de la Cnamts avec l'appui de l'INRS d'une part, et l'OPPBTP d'autre part, développent des actions de formation initiale en santé et sécurité au travail sur la base du référentiel BES&ST (Bases essentielles en santé et sécurité au travail) avec un pilotage au niveau du CNES&ST, le Conseil national pour l'enseignement en santé sécurité au travail.
- **2010 - Le rapport « Bien-être et efficacité au travail » (Lachmann, Larose, Pénicaud)** énonce, parmi ses 10 propositions, la nécessité de « *préparer et former les managers à leur rôle* » (n°6) et d'« *anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements* » (n°8).
- **2013 - L'Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle** fait le constat que « *la formation au management proposée dans les différentes écoles et universités ne prend pas suffisamment en compte le management des équipes, les dimensions permettant la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle et l'égalité d'accès des personnes handicapées à l'emploi ainsi que les risques professionnels et leur prévention* » (art. 21).
- **2014 - La circulaire de gestion des cadres de la fonction publique** souligne la volonté d'engager une nouvelle étape dans la gestion de l'encadrement et de promouvoir chez les cadres une culture et des pratiques managériales indispensables à la conduite du changement. Cet objectif repose sur une revue des formations initiales et continues et l'accompagnement des cadres au cours de leurs parcours professionnels en portant une attention particulière à certains moments-clés de leur carrière.
- **2015 - La 6<sup>e</sup> Enquête européenne des conditions de travail réalisée par la Fondation de Dublin** révèle, en comparaison d'autres pays, « *un fort déficit* » en France concernant la qualité du management et ce dans toutes les dimensions identifiées comme influençant positivement le management : autonomie des salariés, encadrement des managers, organisation du travail.
- **2016 - Le rapport du CESE sur le dialogue social** intègre comme recommandation « *d'agir sur la formation initiale en sensibilisant à l'utilité du dialogue social, d'améliorer la préparation du stage en entreprise de fin de scolarité obligatoire et d'intégrer dans les formations managériales existantes des modules portant spécifiquement sur les relations sociales* ».
- **2017 - Le rapport parlementaire « Burn-Out »** recommande, lui, dans sa proposition n°15 d'intégrer à la formation des futurs managers un module approfondi sur la connaissance et la prévention des risques psychosociaux et de prendre en compte la santé physique et mentale au travail dans l'entreprise.

Force est de constater que malgré leur récurrence, l'ensemble des constats de ces rapports et études convergent mais ne semblent pas infléchir l'action des acteurs de la formation initiale et continue en direction des managers, chefs de projets et dirigeants pour enrichir leurs pratiques professionnelles.

## Des auditions pour réaliser un état des lieux des besoins et des initiatives

---

L'Anact a décidé d'aller un cran plus loin et d'auditionner des acteurs de terrain, ceux qui font (dirigeants, managers et chefs de projets) et ceux qui forment (enseignants et formateurs).

Au fil de plus de 175 auditions réalisées entre novembre 2015 et mai 2017, plus de 250 acteurs du monde de l'entreprise et de la formation initiale et continue ont pu exprimer leurs besoins et attentes ; ils ont pu aussi faire part des pratiques et initiatives qu'ils mettent en œuvre. Ont en outre été mobilisés des représentants d'institutions, d'associations et d'organisations professionnelles, côté enseignement (CTI, CDEFI, CGE, Fnege, RESP, etc.) et côté entreprises (ANDRH, Garf, CCI, etc.)<sup>1</sup>.

Il en résulte la production d'un livre blanc porté dans le débat public : au-delà des constats, il valorise des initiatives de la formation initiale et continue visant à mieux sensibiliser, former et accompagner les ingénieurs, managers et dirigeants.

### Ce livre blanc est constitué de 4 parties :

- 1 Leviers et attentes pour transformer le management
- 2 Initiatives dans les cursus de formation initiale d'ingénieurs
- 3 Initiatives dans les cursus de formation initiale de managers
- 4 Initiatives dans les cursus de formation continue des managers

1. Se reporter à la liste figurant en annexe du livre blanc complet

## TRANS-FORMER LE MANAGEMENT : LEVIERS ET ATTENTES

### Des évolutions qui transforment les modes de management

Les évolutions de la société, des entreprises, des modes d'organisation et des processus de travail amènent les responsables d'entreprises et les managers auditionnés à affirmer comme une évidence la nécessité de l'innovation managériale pour soutenir la transformation des organisations. Le déferlement du numérique qui renforce la porosité de l'entreprise avec l'extérieur et amène de la transversalité et du collaboratif, les aspirations des jeunes générations, les attentes en matière d'articulation des temps dans le travail et hors travail, la féminisation croissante de la population active et de l'encadrement... autant d'éléments qui soutiennent des transformations fortes dans la manière de manager. Avec, en arrière-fond, la perception de changements peut-être encore plus importants à l'avenir : durcissement des conditions de la concurrence internationale et hyper rationalisation des systèmes productifs, individualisation croissante et économie collaborative, *big data* et *homo connecticus*, ubérisation et auto-entrepreneuriat, affaiblissement de la légitimité des institutions.

Par ailleurs, les effets délétères de pratiques de management basées sur les objectifs individuels, la rationalisation maximale des ressources et l'intensification des exigences ont fait émerger des risques psychosociaux dans presque tous les milieux de travail, avec les conséquences que l'on connaît sur l'engagement et la santé des salariés. Ces constats soulignent l'obsolescence des modèles de management et d'organisation.

Pour les personnes auditionnées, l'émergence d'organisations nouvelles amène à inventer d'autres manières de manager : l'entreprise libérée, la généralisation du mode projets et l'organisation agile sont aujourd'hui sur le devant de la scène. Mais d'autres formes d'entreprises, porteuses de finalités sociales (par exemple, les entreprises adaptées) et/ou de modes de gouvernances plus démocratiques (Scop) témoignent également de cette quête d'alternatives. Certaines personnes auditionnées pointent aussi la part croissante des activités « *moins prescrites et moins confiées* » qui demandent à être organisées et managées différemment, et concernent, par exemple, des activités d'innovation, de recherche hautement qualifiées, des activités managées en réseaux, des activités de production de service.

## La qualité du management, levier de la qualité de vie au travail

---

Un certain nombre de dirigeants et de managers auditionnés ont bien conscience que la qualité de vie au travail passe par la qualité de l'activité managériale et que ce n'est pas une activité en plus à réaliser.

Ils ont bien conscience que donner du sens aux transformations et soutenir le travail collectif des équipes améliore la qualité de vie au travail et est facteur de santé pour leurs collaborateurs. Certains chefs de projets techniques, organisationnels ou gestionnaires commencent à avoir conscience des impacts de systèmes pensés uniquement à l'aune de l'optimisation à court terme et de la productivité maximale et dans lesquels les collaborateurs ne sont pas, ou peu, impliqués en amont.

Pour autant, les auditions montrent aussi la persistance fréquente, notamment chez les dirigeants, d'une vision dissociée des enjeux économiques, d'une part, et sociaux, d'autre part. Certains managers avouent aussi qu'ils ne peuvent pas porter attention à la question des conditions de travail sans s'exposer eux-mêmes à des contradictions avec leur propre organisation. De leur côté, les chefs de projets ou les « fonctions supports » sous-estiment le fait que le travail à faire est plus complexe qu'il n'y paraît et ont peu conscience de leur impact sur les conditions de travail.

Or, réformer les formations ne suffira pas si les pratiques des entreprises n'évoluent pas en parallèle : intégration de la qualité de vie au travail comme critère de performance sociale au niveau des gouvernances, formalisation de parcours de progression et de professionnalisation y compris pour le haut management, ajustement des modalités d'organisation des équipes et des marges de manœuvre.

## Manager : une affaire de personnalité ... et un travail qui s'apprend ?

---

Les entreprises restent très centrées sur quelques convictions, dont le fait que le management est avant tout une affaire de personnalité, d'art ou de talent personnel ou encore de leadership. La majorité des interlocuteurs rencontrés estime que les compétences managériales reposent sur la personnalité (« *on est doué ou on ne l'est pas* »), le bon sens et enfin, l'expérience. Les entreprises reconnaissent avoir du mal à recruter ou promouvoir sur des critères managériaux, l'expertise technique ou le niveau de diplôme restant premiers.

Cette perception dominante du « *management comme une affaire de personnalité* » a sans doute comme caractéristique première de ne pas trop questionner la réalité de l'activité quotidienne du manager. Les chefs de projets, managers ou dirigeants peinent d'ailleurs à définir plus précisément ce qu'est le « *travail* » de management. Il y a là comme une espèce de « *boîte noire* » de l'activité du manager qui, si elle n'est pas « *ouverte* », rend difficile le fait d'apprendre à s'y former autrement qu'à travers des outillages ou des injonctions comportementales.

Mais, les auditions ont mis en lumière que le rôle managérial d'un cadre ou dirigeant doit être désormais considéré comme primordial dans son activité. Et les perceptions évoluent car un certain nombre de personnes auditionnées considèrent désormais que manager c'est un métier qui s'apprend tout au long d'un parcours. Si les qualités personnelles, dénommées parfois *soft skills* comme le savoir-être managérial sont nécessaires, pour autant elles ne suffisent pas pour pouvoir conduire le travail des équipes et les transformations du travail qui nécessitent de maîtriser certains savoir-faire managériaux qui intègrent l'organisation et les conditions de travail.

## Des attendus vis-à-vis de savoir-faire managériaux intégrant la qualité de vie au travail

---

Ainsi, au-delà des savoir-être, les auditions ont révélé des attendus sur 4 registres de savoir-faire managériaux intégrant la qualité de vie au travail – qui traversent les niveaux de l'organisation, du collectif de travail et de l'individu :

- 1 Accompagner les changements et les transformations organisationnelles** en apprenant à associer le plus en amont possible les personnes concernées à la construction des nouveaux dispositifs de travail, à l'élaboration des scénarios organisationnels et en apprenant à en évaluer les impacts humains sur les conditions et la qualité de vie au travail. Savoir développer des systèmes et des organisations qui soutiennent une performance globale et durablement efficace, tant pour l'entreprise que pour son environnement, constitue une compétence rare et de plus en plus recherchée.
- 2 Co-construire et animer des organisations et des collectifs de travail** en apprenant à organiser et soutenir la réalisation d'un travail qui a du sens, à développer la coopération, à mobiliser l'intelligence collective pour stimuler une discussion sur le travail et définir des modes collectifs de décision : espaces de dialogue, feed-back collectif, enquêtes collectives sur une situation-problème, processus de régulation collective, expérimentation collégiale de solutions.
- 3 Soutenir les points d'équilibre collectif / individuel et travail / hors travail** en apprenant à réguler la charge de travail sur un plan collectif et individuel, à collaborer à distance, à respecter le droit à la déconnexion et à prendre en compte l'articulation des temps et l'égalité des chances.
- 4 Contribuer au développement des personnes** en apprenant à prêter attention aux signaux faibles, à prendre en compte la subjectivité des ressentis, à rechercher le développement des collaborateurs en favorisant l'apprentissage en continu.

## Des besoins de formation que les entreprises et les écoles ne prennent pas assez en compte

---

Les auditions de managers ont mis en évidence des lacunes importantes en termes de formation et d'accompagnement à la prise de fonctions managériales. Beaucoup d'entre eux admettent avoir été promus pour des postes de management le plus souvent à partir de leur expertise technique ou de leur niveau de diplôme, et qu'ils se sont formés « *sur le tas* » au management (chacun « *se débrouille* », « *élabore ses propres règles de management* »), même si la formation ou le coaching – qui relèvent le plus souvent du développement personnel – sont une aide. Pour autant ils soulignent également la difficulté à définir précisément ce dont ils auraient besoin, estimant majoritairement qu'il n'y a pas de « *best way* », que la formation au management est spécifique au métier et que le management s'apprend au travers de l'expérience et du partage de pratiques.

Interrogés sur leur formation initiale, les managers et ingénieurs, même les plus jeunes, sont presque unanimes : les questions de management, d'organisation et de conditions de travail n'ont quasiment jamais été abordées, y compris chez les plus fraîchement diplômés. Ceux qui se retrouvent de plus en plus tôt à la tête d'équipes importantes ou face à des organisations syndicales chevronnées avouent les difficultés qui ont été les leurs lors de leurs premières prises de responsabilités. Des « *dégâts humains* » ont bien été identifiés, sources de souffrance pour ces jeunes managers et leurs équipes mais on n'en parle pas... Malgré tout, les Alumni, associations d'anciens élèves qui font le pont entre les écoles et les entreprises, ainsi qu'un certain nombre d'associations professionnelles ou de syndicats, en sont conscients.

Les entreprises, elles, sont ambivalentes par rapport à leurs attentes vis-à-vis de l'enseignement supérieur, considérant que le sujet du management des hommes s'apprend avec l'expérience. Elles sont toutefois en attente d'une formation initiale plus axée sur les *soft skills* (agilité, adaptabilité...) et s'étonnent également que le management des équipes ne soit pas plus enseigné en formation initiale. On peut cependant distinguer les grandes entreprises qui ont les moyens de compléter la formation, voire de réaliser des programmes complets (master) pour les jeunes cadres qui vont occuper très vite des postes de management, et les petites entreprises qui sont plus en attente de compétences managériales immédiatement mobilisables, à l'embauche.

## Les attentes des étudiants : oui à la qualité de vie au travail !

---

La qualité de vie au travail est, pour les étudiants des écoles d'ingénieurs et de management auditionnés, un critère de choix important de l'entreprise qu'ils vont intégrer. Ce qui transparaît dans le discours des étudiants, c'est d'abord une très forte quête de sens au travail, puis des attentes concernant l'équilibre des temps, l'ambiance de l'équipe, un travail varié et innovant, un management qui dialogue, le souci du bien-être de l'individu.

Toutes ces dimensions de la qualité de vie au travail pourraient être un bon point d'appui pour l'introduire dans l'enseignement supérieur, en pointant le fait que les attentes des étudiants seront aussi celles des gens qu'ils encadreront ou avec lesquels ils travailleront. Les entreprises ont de plus en plus conscience de cette sensibilité des étudiants à ce qu'elles proposent en matière de qualité de vie au travail, qui s'exprime notamment à travers les réseaux sociaux et les plateformes collaboratives d'évaluation des entreprises.

N'ayant pas connu l'usine, les étudiants auditionnés semblent faire preuve d'emblée d'une vision élargie et non pas restreinte des conditions de travail. Ainsi, la sensibilisation à l'amélioration de la qualité de vie au travail ne saurait se limiter, pour eux, à des actions sur les conditions de travail au sens strict du terme (adaptation du mobilier, aménagement des horaires de travail, mesures visant à réduire l'exposition au bruit...) et à une approche individuelle (formation à la gestion du stress, à la gestion du temps). Pour ces générations, le lien entre l'amélioration de la qualité de vie au travail et les environnements managériaux et organisationnels se pose certainement de manière plus évidente que pour leurs prédécesseurs.

Pour autant, une majorité d'étudiants semble mal percevoir leur propre rôle en matière de prise en compte de la qualité de vie au travail dans les projets ou missions qu'ils auront à mener : les cours de responsabilité sociale et environnementale, qu'ils ont eus, par exemple, en écoles de management, leur auront paru très théoriques. D'ailleurs, ils ne se projettent généralement pas en tant que managers. Certains ont une vision péjorative du manager, surtout dans les écoles d'ingénieurs, même les mieux classées. Ils perçoivent le management comme manipulatoire, normatif ou de manière très élémentaire : « *La technique, c'est complexe alors que l'humain est simple à gérer, il suffit de diviser le travail.* » Cette perception est sans doute due à la fois à leur inexpérience et aux contenus qui leur sont enseignés. Les étudiants plébiscitent un enseignement qui part de la pratique : « *Oublier la théorie et les cours trop déconnectés de la vie professionnelle* ». Leur clé d'entrée est celle des projets qu'ils ont à mener et de leurs propres expériences professionnelles.

Pour autant, leur engagement associatif dans le cadre de leurs études témoigne d'un intérêt certain pour les enjeux de société (développement durable, inégalités, solidarité...) et leur capacité à développer des compétences collaboratives. Certaines associations s'engagent même, dans leurs missions, à transformer les cursus : le Réseau français des étudiants pour le développement durable ou Ingénieurs sans frontières ont produit des manifestes qui militent pour une transformation des formations.

## DES INFLEXIONS DANS LES CURSUS DE FORMATION INITIALE ET CONTINUE

### Cursus d'ingénieur en formation initiale : une forte impulsion pour intégrer le facteur humain mais encore trop peu de transversalité avec les enseignements techniques

L'enquête IESF-CTI-INRS 2016-2017<sup>2</sup> a confirmé un écart significatif et persistant au fil des années entre, d'une part, les attentes pour développer la « *capacité des ingénieurs à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer* » et, d'autre part, la formation initiale reçue. En effet 82% des ingénieurs de moins de 30 ans jugent cette compétence comme la plus importante dans leur vie professionnelle et ce quels que soient les domaines d'activité (production, systèmes d'information, commercial, finances, direction générale...) – tandis que seulement 49% des moins de 30 ans se disent satisfaits de la formation reçue sur cette compétence en école.

Alors que les ingénieurs pilotent le plus souvent des projets techniques ou organisationnels qui transforment les conditions de travail et que les trois quarts des ingénieurs occupent, et de plus en plus tôt, des fonctions hiérarchiques ou d'animation d'équipe, les auditions ont révélé qu'ils sont relativement peu initiés dans les écoles à une réflexion et à un outillage qui leur permettent la prise en compte de la « *complexité humaine et organisationnelle* » dans leur future activité. Malgré une volonté forte de la Commission des Titres d'Ingénieurs de développer les enseignements non techniques dans les cursus (préconisation de 25%), aujourd'hui en dehors du sport et des langues, les programmes relatifs à la compréhension de la dimension humaine et collective des organisations et des conditions du travail ainsi que la conduite des changements et des équipes représentent une très faible part des cursus.

Dans les faits, la sensibilisation aux dimensions plurielles du travail est concentrée autour du stage ouvrier. Celui-ci est en général assorti d'un cours de sociologie des organisations mais, le plus souvent, le rapport de stage n'est pas assez abouti pour permettre une montée en compréhension globale. L'apprentissage de la réflexion sur le travail d'organisation et de management est absent des autres stages du cycle ingénieur et du projet de fin d'études, sauf exception. Certes, le volet « *projet professionnel* » est de plus en plus développé et vise, par le développement personnel, au renforcement des aptitudes individuelles de l'élève ingénieur, à la communication notamment. En revanche, la pédagogie par projets permet d'apprendre à travailler en équipes mais les questions de conditions de travail sont le plus souvent absentes des sujets techniques. Les thématiques liées à l'innovation et l'entrepreneuriat se développent, mais elles n'intègrent pas forcément un volet humain ou organisationnel. En option, sont parfois proposés des cours sur l'excellence opérationnelle (avec le lean), sur certains risques professionnels dans des filières de spécialité considérées comme dangereuses (BTP, chimie, énergie, électricité...), à la santé et sécurité au travail, mais là encore il n'y a pas de sensibilisation, par exemple, aux risques psychosociaux.

2. IESF : Ingénieurs et Scientifiques de France, CTI : Commission des Titres d'Ingénieurs, INRS : Institut national de recherche et de sécurité  
L'enquête est disponible sur [www.cti-commission.fr](http://www.cti-commission.fr)

Cet état des lieux doit cependant être nuancé par l'analyse de situations particulières de certaines écoles ou certains cursus. Car les auditions ont permis de constater l'écllosion de pratiques ou d'initiatives dont certaines, rassemblées dans le livre blanc, sont autant de points d'appui pour faire bouger les lignes. Elles témoignent d'une volonté, plus ou moins importante selon les cas, de viser cet objectif d'une intégration plus transversale de la formation à l'humain au travail. Elles ouvrent ainsi la voie à des recommandations pour une meilleure préparation des ingénieurs à la prise en compte des conditions de travail, de la qualité de vie au travail et du management du travail dans le cadre des projets, équipes, transformations qu'ils vont être amenés à piloter.

### ... et cursus de managers<sup>3</sup> en formation initiale : une priorité autour du renforcement des *soft skills* mais le management du travail n'est pas au centre des enseignements

Une étude du Cereq<sup>4</sup> réalisée en novembre 2015 auprès d'un échantillon d'élèves diplômés bac +5 d'écoles de commerce ou de masters Éco Gestion fait le constat d'une lacune sur la formation à « *l'organisation et au management des activités* ». L'étude révèle que la compétence transversale « Organiser le travail et la gestion de ses activités » présente un écart « *requis dans l'emploi par rapport aux acquis dans la formation* » qui est trois fois plus important que pour les autres compétences transversales (organiser la recherche et traitement de l'information, communiquer, Identifier les étapes d'un projet).

Dans les écoles de management, malgré une volonté de former des « *managers qui dirigent et encadrent* », les auditions ont révélé que la part donnée au management des hommes est loin d'être au cœur du référentiel d'enseignement, elle est même en diminution. Les écoles, instituts ou universités qui proposent des cursus de gestion forment avant tout des spécialistes maîtrisant des techniques de plus en plus quantitatives : comptabilité, gestion, finance, stratégie, marketing, achats, logistique, y compris dans le domaine de la fonction publique. À l'exception de quelques écoles qui cherchent à développer un profil « *humaniste* » et des IAE qui maintiennent en tronc commun les enseignements de sociologie ou psycho-sociologie des organisations.

Dans les écoles privées ou consulaires, la dimension « ressources humaines » est donc aujourd'hui abordée essentiellement soit sous l'angle de la Responsabilité Sociale ou Environnementale (RSE) dont le volet social interne à l'entreprise est peu développé, soit sous l'angle du développement individuel, du projet personnel et professionnel par le biais de la connaissance de soi, du développement des compétences comportementales ou *soft skills*<sup>5</sup>. Entre les deux, la gouvernance, d'une part, et l'individu, d'autre part, il semble y avoir un manque important pour sensibiliser aux savoirs et savoir-faire qui relèvent de l'organisation et du management.

Excepté les filières spécialisées en ressources humaines, la majorité des écoles ont aujourd'hui une offre très limitée concernant le management des équipes, les conditions de travail, les différents modes organisationnels, les indicateurs de performance sociale, le dialogue social.

3. Les cursus de managers incluent les écoles privées ou consulaires (dénommées couramment business schools), les IAE (dénommés désormais les écoles universitaires de management), les écoles de la fonction publique, mais aussi un certain nombre de masters des universités (40% de ses diplômés occupent des postes de cadres) qui n'ont toutefois pas été ciblés dans l'étude.

4. Cereq, « *Compétences des diplômés de bac +5* » Collection Net.doc. N°142 page 15 Disponible sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

5. Définition du Cereq : les *soft skills* sont des compétences non académiques relatives au registre socio-émotionnel et au comportement

Par exemple, sur un cursus de trois ans, on identifie le plus souvent un cours de comportement organisationnel (très axé sur le leadership), qui comprend parfois un module sur les risques psychosociaux (RPS) et/ou un cours de gestion des ressources humaines.

Par contre, de leur côté, certaines écoles de la fonction publique, au vu des fortes contraintes et défis auxquels sont confrontées les administrations, ont développé des programmes consistants sur la formation au management et la question des RPS, et désormais de la qualité de vie au travail.

Toutefois, les auditions dans les cursus de formation des futurs managers, font apparaître plusieurs constats nouveaux. La place de la formation à la prise en compte de l'humain dans la performance globale commence à être débattue. Les questions de conditions de travail au travers des sujets du stress, du burn-out, des risques psychosociaux ou de la qualité de vie au travail s'immiscent de plus en plus dans les modules d'enseignement. La question du renouvellement des organisations de travail est posée lors de débats sur l'entreprise libérée ou l'innovation sociale.

Ainsi à l'aune des évolutions actuelles, des initiatives, dont certaines sont rassemblées dans le livre blanc, se démarquent pour sensibiliser au management de la dimension humaine du travail, aux nouvelles organisations et conditions de travail, à la performance sociale, aux RPS, à la qualité de vie au travail ou au management du travail. Elles visent à donner aux étudiants des points de repères pour analyser le fonctionnement des organisations sur le plan humain et organisationnel et pour leur apporter un outillage de base pour piloter les équipes, les projets et les transformations du travail.

## **Des cursus de formation continue des managers : d'une approche très centrée sur le comportement à l'émergence d'initiatives pour apprendre à manager autrement**

---

L'offre de formation à destination des managers, particulièrement de proximité, est plurielle au travers de multiples thèmes: management d'équipe, délégation, gestion de conflits mais aussi et surtout leadership, estime de soi, communication... de l'ordre du développement des capacités comportementales et des attitudes à renforcer chez le manager. Les auditions ont confirmé, du côté de la demande comme de l'offre, une perception du management centrée sur le talent personnel. Cela se traduit par la mise en place de journées de formation au management destinées aux managers, sans toujours au préalable une réflexion très approfondie sur l'activité et les besoins du manager, sur l'organisation elle-même ou sur la cohérence avec la gouvernance.

Les pratiques de professionnalisation ou de coaching qui relèvent du renforcement des qualités personnelles sont incontournables. Elles font partie du chemin personnel que doit opérer tout manager, mais ne suffisent pas pour former des personnes qui puissent agir avec les collectifs, transformer les organisations et infléchir les gouvernances pour intégrer les enjeux de la qualité de vie au travail.

D'une manière générale, les approches du management mobilisées restent encore éloignées des enjeux de transformation à venir et des besoins du terrain pour conduire des organisations, des équipes ou des transformations. Et ce, sur quatre volets de leur travail managérial :

- accompagner les changements et les transformations organisationnelles,
- co-construire et animer des organisations et des collectifs de travail,
- soutenir les points d'équilibre collectif/individuel et travail/hors travail,
- contribuer au développement des personnes.

Toutefois, sous l'impulsion des entreprises, les modalités d'apprentissage sont aujourd'hui plus innovantes qu'en formation initiale et cherchent à renforcer un « *passage à l'action* » au travers de formations basées sur l'analyse des situations-problème vécues sur le terrain, du partage d'expériences entre pairs voire de l'expérimentation sur les collectifs *in situ* : le rapport au réel est renforcé.

Les auditions ont aussi révélé qu'il ne suffit plus aujourd'hui de former des managers de proximité. Est incontournable désormais le fait de sensibiliser les dirigeants à la QVT pour l'intégrer dans leur pratique professionnelle de décideur, de former toute la ligne hiérarchique et particulièrement les managers et les collectifs de travail au management du travail, mais aussi les chefs de projets pour enrichir les projets de la dimension conditions de travail. Malgré tous ces efforts pour rendre la formation des managers plus en prise avec les besoins, force est de constater que les résultats ne sont pas à la hauteur des moyens mis en œuvre. Les pratiques des managers et des dirigeants n'évoluent pas suffisamment pour intégrer pleinement dans leurs décisions et dans leurs pratiques de managers les enjeux de la prévention et toutes les dimensions de la qualité de vie au travail.

Toutefois, les auditions ont permis de repérer de nombreuses initiatives – dont certaines sont rassemblées dans le livre blanc – qui ont mis en lumière que, sous l'impulsion des entreprises elles-mêmes comme des managers, les formations commencent à se transformer avec des dispositifs innovants de professionnalisation non seulement au métier de manager de proximité, mais aussi de chef de projet ou de dirigeant. Elles sont en train d'essaimer. Cela concerne les contenus : introduction de sujets comme la qualité de vie au travail en lien avec la performance globale, processus de régulation collective de l'organisation et de la charge de travail, aspects collectifs du management, espaces de discussion, conduite des transformations, posture du manager. Cela concerne aussi la pédagogie : situations problématiques, analyses de pratiques, communautés d'apprentissage, expérimentations...

Les initiatives rapportées visent à en susciter de nouvelles. Elles sont loin de constituer un panorama exhaustif des entreprises qui, aujourd'hui, expérimentent de nouvelles modalités pour former les managers, chefs de projet et dirigeants à manager le travail, les équipes et les changements, avec l'aide de cabinets de conseil, des organismes de formation continue ou des établissements d'enseignement supérieur.

## DES INITIATIVES QUI ONT INSPIRÉ LES RECOMMANDATIONS DU RÉSEAU ANACT-ARACT

Les auditions ont révélé qu'il y a beaucoup d'initiatives, diversifiées, témoignant d'une dynamique déjà enclenchée. Plusieurs d'entre elles sont soutenues par le réseau Anact-Aract qui, depuis plusieurs années, concourt à ce mouvement.

Ce sont donc les initiatives en formation initiale et continue recueillies au cours des auditions menées dans le cadre du projet « Faire école » qui ont orienté les recommandations élaborées par le réseau Anact-Aract pour mieux intégrer les enjeux managériaux de la qualité de vie au travail dans la formation des étudiants et des managers en entreprises.

### Les recommandations :

- 1 Coursus d'ingénieurs en formation initiale : des recommandations pour apprendre à manager des projets tenant compte des conditions de travail
- 2 Coursus de managers en formation initiale : des recommandations pour apprendre à manager le travail
- 3 Coursus de formation continue des managers : des recommandations pour apprendre à manager autrement en vue d'améliorer la qualité de vie au travail

## Cursus d'ingénieurs en formation initiale : des recommandations pour apprendre à manager des projets tenant compte des conditions de travail



### 1. Ouvrir le débat sur le métier d'ingénieur et sa formation

- Réfléchir avec les entreprises sur les compétences « facteur humain au travail »
- Positionner le « management du travail » dans les cursus de formation
- Associer les étudiants à la réflexion sur les programmes



### 2. Apprendre à questionner les situations de travail sur un plan organisationnel et managérial

- Savoir observer l'activité de travail
- Apprendre à débattre collectivement
- Enseigner la simulation du travail futur



### 3. Mobiliser les stages, projets et alternances comme leviers de connaissance sur l'organisation

- Mieux accompagner le retour d'expérience du stage ouvrier
- Systématiser le travail de réflexivité à tous les stages du cycle ingénieur
- Mieux tirer parti de l'alternance



### 4. Mettre en place l'interdisciplinarité sur le travail humain au centre des enseignements de base

- Mobiliser les savoirs des sciences humaines et sociales et initier à l'ergonomie
- Intégrer en transversalité avec des cours communs Sciences pour l'Ingénieur/ Sciences Humaines et Sociales
- Utiliser des cas, films ou jeux pédagogiques pour faciliter l'apprentissage de la complexité des organisations



### 5. Interpeller les étudiants à partir de thématiques liées à la santé/sécurité et à la qualité de vie au travail

- Elargir le référentiel des « Bases Essentielles en Santé Sécurité au Travail »
- Intégrer la qualité de vie au travail dans les cursus mais aussi dans la gestion des établissements
- Affirmer le volet social de la Responsabilité Sociale et Environnementale dont l'importance du dialogue social



### 6. Développer des programmes articulant innovation technologique, organisationnelle et sociale

- Susciter le réflexe conditions de travail dans les projets techniques
- Mobiliser le numérique pour faire se rencontrer conception et besoins
- Innover sur l'organisation et le management dans de nouveaux espaces.

## Cursus de managers en formation initiale : des recommandations pour apprendre à manager le travail



### 1. Associer les parties prenantes à la conception des compétences managériales

- Identifier les besoins en compétences avec les entreprises
- Introduire le « management du travail » au cœur des cursus formatifs
- Associer et accompagner les étudiants engagés dans les associations



### 2. Renforcer les fondamentaux en sciences humaines et sociales

- Instaurer des bases sur les organisations et les conditions de travail
- Apprendre à piloter la performance à partir de la réalité de l'activité
- Sensibiliser à l'organisation à partir de cas, films et jeux pédagogiques



### 3. Aiguiser la réflexivité à partir de la compréhension fine des situations de travail

- Apprendre à observer et analyser le travail réel
- Savoir décrypter les situations de travail avec le travail d'enquête
- Innover dans la réflexivité à partir des stages et alternances



### 4. Développer des thématiques risques psychosociaux, qualité de vie ou bien-être au travail

- Sensibiliser aux risques psychosociaux
- Intégrer la qualité de vie au travail dans les cursus
- Développer des recherches et des chaires sur le bien-être au travail



### 5. Renforcer le volet social de la Responsabilité Sociale et Environnementale dont le dialogue social

- Intégrer les sujets sociaux du travail
- Développer un minimum de formation au dialogue social
- S'appuyer sur les labels intégrant la qualité de vie au travail



### 6. Concevoir des programmes d'innovation sur le travail, l'organisation et le management

- Réaliser des exercices de prospective sur le travail de demain
- Imaginer des innovations sur l'organisation du travail
- Soutenir la créativité pour concevoir de nouveaux modes de management

Au niveau national, l'Anact recommande aux tutelles et organismes accréditeurs de l'enseignement supérieur d'intégrer « le management du travail » :

- dans les critères d'accréditation des diplômes (diplôme d'ingénieur avec la CTI, grade de master et Bac + 2/3 du ministère de l'Éducation nationale et autres ministères) ;
- dans les critères de labellisation des organismes partenaires en France (Cnesst, CGE...) ou en Europe (Equis, Epas...), et d'assurer pour cela la formation adéquate des enseignants ;
- dans les référentiels de compétences (BES&ST, compétences transversales du MEN, guide des compétences DD/RS de CGE...).

## Cursus de formation continue des managers : des recommandations pour apprendre à manager autrement en vue d'améliorer la qualité de vie au travail



### 1. Sensibiliser les dirigeants à la qualité de vie au travail

- Proposer des espaces entre pairs pour se questionner sans s'exposer
- Aborder la santé au travail des dirigeants
- Intégrer la qualité de vie au travail dans les décisions stratégiques des Comex/ Codir



### 2. Soigner l'intégration des jeunes diplômés et accompagner les parcours professionnels des managers

- Développer une « formation initiale continuée »
- Accompagner par le tutorat et le coaching les étapes du parcours
- Ouvrir sur les enjeux de santé et de qualité de vie au travail



### 3. Développer des formations ancrées dans les situations de travail des managers

- Concevoir des dispositifs de formation-action
- Installer des groupes d'échanges de pratiques entre managers
- Construire des outils d'échanges collaboratifs



### 4 Outiller les managers sur le management du travail

- Intégrer l'analyse du travail dans la pratique professionnelle
- Apprendre à réguler et soutenir le travail des équipes
- Souligner l'importance du dialogue social



### 5. Innover en expérimentant de nouveaux modes de management et d'organisation

- Agir sur l'ensemble de la ligne hiérarchique
- Tester des espaces de discussion pour organiser le travail des équipes
- Expérimenter dans les collectifs de nouvelles manières de manager



### 6. Prendre en compte les conditions de travail dans la conduite des projets de transformation

- Donner aux chefs de projets les compétences pour enrichir les projets
- Savoir simuler les effets d'un projet sur les futures conditions de travail
- Établir le principe de l'évaluation « embarquée » au fil de l'eau

Au niveau national, l'Anact recommande aux partenaires de la formation continue et des entreprises (organisations professionnelles et syndicales, Opca, organismes de formation...) de promouvoir des approches innovantes en matière de formation à l'organisation du travail et de management :

- en renouvelant l'offre existante en matière de professionnalisation des managers, tant au niveau des contenus que des modalités pédagogiques (formations-actions ancrées dans les situations-problème rencontrées, dispositifs favorisant le transfert des acquis de la formation et le développement de plans d'action, formations intra-entreprises) ;

- en référençant les organismes et intervenants porteurs d'approches innovantes en matière d'accompagnement des entreprises et de formation des managers qui doivent être soutenus ;
- en conduisant des actions spécifiques à destination des dirigeants d'entreprises pour les sensibiliser aux enjeux du management du travail et les inciter à former autrement leurs managers.

## Un objectif d'expérimentations en formation initiale et continue

La mission « Faire école » a pour finalité d'impulser et de diffuser des initiatives et des expérimentations qui enrichissent la formation initiale et continue des dirigeants, chefs de projets et managers d'un volet « management du travail » pour piloter leurs activités de conception des systèmes et de travail, de conduite des transformations et de management des équipes et des organisations.

### Ce qu'est le management du travail pour l'Anact

Le management du travail<sup>6</sup> est une approche qui, à la différence du management par les process, recentre l'activité du manager sur le travail de ses collaborateurs et les enjeux de soutien à la réalisation de l'activité et de régulation managériale. Trois points le caractérisent :

- des pratiques de management participatives fondées sur l'existence d'espaces de discussion et de régulation sur le travail ;
- une organisation du travail favorisant l'autonomie et la prise d'initiatives dans un cadre sécurisé, un dialogue social basé sur la concertation et centré sur le travail ;
- des modes de gouvernance et des processus de gestion basés sur le principe de subsidiarité.

Au-delà d'une évolution des compétences managériales, c'est l'ensemble des modes de fonctionnement de l'entreprise - ses modes de gouvernance, d'organisation du travail – qu'il s'agit de faire évoluer.

Dans cette perspective, la formation au management du travail concerne l'ensemble de la ligne managériale et elle est vise, par l'apport d'outils d'analyse et de compréhension du travail, à faire évoluer simultanément l'organisation du travail et les pratiques managériales. Elle passe, entre autres, par le fait d'analyser les « situations-problème » rencontrées par les managers, et de les outiller pour agir collectivement sur tout ce qui limite leur travail de soutien et de régulation managériale (le management empêché).

Les apports conceptuels et méthodologiques portent sur la qualité de vie au travail et ses liens avec le management, sur l'analyse du travail (de son activité, de celle de son équipe) et plus globalement sur le management systémique et participatif. Sur le plan pédagogique, il s'agit de favoriser le retour d'expériences, d'aider les managers à regarder différemment le travail en passant d'une posture de « contrôle » à une posture de « facilitateur » et surtout d'initier des expérimentations inspirées par le modèle du management du travail.

6. 10 Questions sur le Management du travail - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Conjard P. (2014), *Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Éditions de l'Anact, 196 pages.

Le livre blanc « Faire école » vise à ouvrir et nourrir le débat public sur le sujet de l'humain au cœur du management. Il a pour objectif de convaincre les acteurs de l'entreprise et de la formation initiale et continue d'engager des réflexions, des démarches et des initiatives pour former et accompagner différemment les ingénieurs et managers dans la prise en compte des enjeux managériaux de la qualité de vie au travail aujourd'hui et demain.

À travers la mission « Faire école », l'une des perspectives pour le réseau Anact-Aract est de mieux articuler interventions en entreprises et partenariats expérimentaux avec les écoles, universités, organismes de formation continue... une occasion de tester de nouvelles méthodes, outils de transfert, etc.

Ainsi, c'est avec l'ensemble des partenaires concernés que le réseau Anact-Aract se propose d'accompagner les équipes pédagogiques d'écoles ou des universités d'entreprises et services de formation continue souhaitant intégrer des contenus et une pédagogie adaptée et innovante pour apprendre à concevoir, organiser et manager le travail de demain.

Plus précisément :

- en formation initiale, l'objectif est de contribuer à l'introduction et à la valorisation dans les cursus d'enseignement supérieur des problématiques de conditions de travail, de qualité de vie au travail et d'égalité professionnelle, de management du travail, de dialogue social et de conduite du changement ;
- en formation continue, l'objectif est de susciter l'expression des besoins et d'une demande des entreprises et des managers et de contribuer à mieux y répondre pour intégrer la qualité de vie au travail et le management du travail dans la conduite des projets, des équipes et des transformations à partir des situations concrètes et au travers de pédagogies basées sur le retour d'expérience.

# 1

## TRANS-FORMER LE MANAGEMENT

### Leviers et attentes

---

- P. 28** **1 | Des évolutions qui transforment les modes de management**
- Les transformations de la société et du travail renouvellent les pratiques managériales
  - Des « nouvelles organisations » interpellent le management
  - Des activités « moins prescrites » qu'on ne sait manager
- P. 35** **2 | La qualité du management, levier de la qualité de vie au travail**
- La qualité de vie au travail, partie intégrante du travail du manager
  - Pour certains, la QVT n'est pas prioritaire
  - Qu'est-ce que « développer un management de qualité » ?
- P. 40** **3 | Manager, une affaire de personnalité... et un travail qui s'apprend**
- Manager, d'abord un talent personnel ?
  - Des qualités personnelles qui ne suffisent pas
  - Des savoir-faire à développer : 4 défis pour manager le travail de demain
- P. 44** **4 | Des besoins de formation que les entreprises et les écoles ne prennent pas assez en compte**
- La formation « sur le tas » a vécu
  - Des grandes lacunes en formation initiale
  - Les Alumni et associations professionnelles, acteurs de la prise de conscience des enjeux
- P. 50** **5 | Les attentes des étudiants : oui à la qualité de vie au travail !**
- La qualité de vie au travail, critère de choix pour intégrer les entreprises
  - Une vision très élémentaire du management
  - Des associations étudiantes engagées pour transformer les formations

# 1 | DES ÉVOLUTIONS QUI TRANSFORMENT LES MODES DE MANAGEMENT

## Les transformations de la société et du travail renouvellent les pratiques managériales

Les évolutions de la société, des entreprises, des modes d'organisation et des processus de travail amènent les responsables d'entreprises et les managers auditionnés à affirmer comme une évidence la nécessité de l'innovation managériale pour soutenir la transformation des organisations.

Le déferlement du numérique qui renforce la porosité de l'entreprise avec l'extérieur et amène de la transversalité et du collaboratif, les aspirations des jeunes générations, les attentes en matière d'articulation des temps dans le travail et hors travail, la féminisation croissante de la population active et de l'encadrement... autant d'éléments qui soutiennent des transformations fortes dans la manière de manager. Avec, en arrière fond, la perception de changements peut-être encore plus importants à l'avenir : durcissement des conditions de la concurrence internationale et hyper rationalisation des systèmes productifs, individualisation croissante et économie collaborative, big data et *homo connecticus*, ubérisation et auto-entrepreneuriat, affaiblissement de la légitimité des institutions.

“

*C'est la 1<sup>re</sup> fois que l'entreprise est en retard par rapport à la société.*

”

Par ailleurs, les effets délétères de pratiques de management basées sur les objectifs individuels, la rationalisation maximale des ressources et l'intensification des exigences ont fait émerger des risques psychosociaux dans presque tous les milieux de travail, avec les conséquences que l'on connaît sur l'engagement et la santé des salariés. Ces constats soulignent l'obsolescence des modèles de management et d'organisation : « *On aura beau avoir les meilleures organisations... si on n'a pas la qualité du manager qui tient compte du bien-être des agents pour accompagner les changements avec des vagues de transfert énormes... on ne pourra pas y arriver.* » (directeur de la prévention d'une métropole)

À l'unanimité, les personnes auditionnées affirment la nécessaire mutation des managers qui doivent s'y prendre autrement, et donc acquérir de nouvelles compétences pour piloter des projets, des transformations ou des équipes. Comme l'exprime un directeur général de PME : « *C'est la première fois que l'entreprise est en retard par rapport à la société... En fait l'entreprise n'y arrive pas car elle n'embarque pas les évolutions de la société.* » Pour autant, les interrogations demeurent sur la direction à prendre : « *On se pose des questions sur ce qu'on fait. Est-ce qu'on casse notre culture managériale pour se réadapter... Il y a un enjeu très fort de laisser se creuser un fossé entre un monde en amont et un monde en aval, entre le monde de l'école et celui de l'entreprise.* »

Ces interrogations témoignent du paradoxe souligné par François Dupuy à propos des effets de mode managériale<sup>1</sup> : derrière le renouvellement apparent des méthodes, le management « *tourne en rond* », les organisations sont toujours confrontées aux mêmes problèmes et leurs dirigeants puisent dans un corpus de doctrines simplistes les moyens de les résoudre.

### Le déferlement du numérique

La transition numérique est incontestable et elle a des effets particuliers sur le travail des cadres. Comme le dit Bruno Mettling<sup>2</sup>, « *la transformation du modèle managérial est une conséquence importante de la transformation numérique. Si les fondamentaux de ce qui fait un bon manager restent les mêmes – orientation/résultats et développement des personnes – les compétences managériales doivent évoluer pour intégrer les caractéristiques du management de projet, du management à distance, mais aussi de l'animation de communautés.* »



Le déferlement du numérique et ses effets sur le travail des cadres ont fait l'objet d'une étude de l'Apec « Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres »<sup>3</sup>, publiée en décembre 2016. Outre ses conséquences les plus immédiates sur l'information et la communication au sein de l'organisation et sur l'efficacité au travail, l'expérience de la transformation pour deux cadres sur trois est également celle de nouvelles méthodes et pratiques d'organisation, de collaboration et de formation. L'étude révèle que l'organisation en mode projet et les méthodes de travail collaboratives et participatives se substituent doucement à la verticalité traditionnelle des organisations. L'organisation pyramidale et hiérarchique reste néanmoins majoritaire dans les entreprises en France.



### Regard d'experte

#### Françoise Chevalier<sup>4</sup>, sociologue et professeure associée à HEC – Que signifie concrètement aujourd'hui travailler à l'ère du numérique<sup>6</sup> ?

« L'innovation numérique entraîne la reconfiguration des organisations traditionnelles et des métiers, du travail et du management. Comment manager des équipes sans unité de lieu et de temps ? Quelles seront les relations entre entreprises et salariés ? Comment les pratiques de management s'adapteront-elles ? Deux grands défis au moins pour le management des personnes et des équipes : le défi de la formation et du partage des connaissances ainsi que celui de l'organisation et du contrôle du travail... La transformation numérique des entreprises marque le passage d'organisations hiérarchiques à des organisations en réseaux. Dans ce contexte, la reconnaissance repose plus sur la compétence que sur le rang hiérarchique et les modalités de contrôle du travail se transforment. Avec le développement du télétravail, par exemple, les managers contrôlent davantage le résultat du travail que la façon de l'obtenir. »

1. Dupuy F. (2015), *La faillite de la pensée managériale*, « Lost in management » Vol. 2, Le Seuil

2. Mettling B. (2015), Transformation numérique et vie au travail (rapport) - Disponible sur [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

3. Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres  
Disponible sur [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr)

4. Cahier de l'observatoire Fives des usines du futur, 3<sup>e</sup> édition, 2015  
Disponible sur [www.lesusinesdufutur.com/fr](http://www.lesusinesdufutur.com/fr)

## Regard d'experte

### **Anca Boboc, sociologue d'usages à Orange Labs – Le management à l'épreuve du numérique<sup>5</sup>**

« La complexification des modes de management est due à la superposition de trois types de coordinations : les coordinations par la hiérarchie, par le projet et en réseau qui tendent à conduire à des modes relationnels plus directs, y compris au niveau managérial. Les défis actuels du management résident dans l'articulation cohérente de ces trois formes de coordination et, notamment, dans l'intégration des logiques de réseau qui renvoient aussi bien vers des pratiques de réseautage informelles que les salariés peuvent mettre en œuvre pour leur compte personnel que vers l'efficacité productive (signature d'un contrat, montage d'un projet). À ce titre, elles ont besoin d'être identifiées, régulées, reconnues ou évaluées. »

### **Les aspirations des jeunes générations**

Les entreprises auditionnées reviennent très souvent sur le fait que les jeunes générations aspirent à une autre qualité de vie au travail, à un mode de management plus participatif et collaboratif. Comme le dit un DRH d'un grand groupe : « *Les jeunes ne sont pas prêts à avaler les couleuvres que l'organisation impose aujourd'hui. Cela va nous sauter à la figure.* » Une directrice Innovation et responsabilité sociale confie : « *La génération Y pose la question du pourquoi et du pourquoi pas* ». Un directeur de start up : « *Notre conception de la qualité de vie au travail, c'est une certaine liberté dans la répartition du temps de travail. Nous avons des salariés jeunes qui ont l'opportunité d'apprendre mais qui ne veulent pas passer leur vie au travail : "je suis investi dans le projet mais je ne vois pas pourquoi je ferai plus de 35h !".* »

 Une étude commandée par l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise<sup>6</sup> questionne le rapport nouveau des jeunes à l'entreprise. Le niveau d'exigence concernant les conditions et le contenu du travail apparaît plus élevé qu'avant. Une professionnelle explique : « *Aujourd'hui, les jeunes veulent faire quelque chose qui les intéresse, c'est ce qui vient en premier. De même, ils portent une grande attention aux relations humaines, à la question de l'épanouissement et du bien-être.* »

Cette exigence envers l'entreprise est aussi observée, en retour, des jeunes envers eux-mêmes. Les acteurs notent un rapport nouveau au challenge et le besoin constant de feed-back. Comme l'explique le représentant d'un grand groupe : « *Ils nous sollicitent beaucoup, ils ont besoin d'être rassurés sur le fait qu'ils vont dans la bonne direction et font quelque chose d'utile. Et ils ont besoin d'être valorisés.* » Cela révèle aussi un besoin de plus en plus fort de donner du sens à son travail et de trouver un sens à l'activité de l'entreprise : « *Aux jeunes d'aujourd'hui, on ne peut plus leur dire "ne te pose pas de question !"* »

Enfin, les acteurs observent l'aspiration à une plus grande articulation entre leurs différents temps de vie, professionnel et personnel. Contrairement aux générations précédentes qui militaient plutôt pour le cloisonnement des temps dans un souci de garantir un temps « hors-travail », les jeunes d'aujourd'hui exigeraient un rapport au travail plus intégré, la vie professionnelle rentrant dans un « projet de vie » plus global.

Cependant, la plupart des acteurs soulignent qu'il s'agit là d'aspirations partagées par des salariés des générations précédentes, et que la montée en puissance des questions de qualité de vie au travail dépasse l'analyse de la génération Y. Comme l'explique un expert des questions d'innovation technologique, lui-même jeune cadre dans un grand groupe : « *La jeunesse est comme un révélateur des attentes de l'ensemble des employés vis-à-vis des changements nécessaires que l'entreprise doit entreprendre. Pour les jeunes de la génération Y, c'est exacerbé par leur sentiment d'une plus grande rupture entre eux et les générations précédentes.* »

D'autres analyses<sup>7</sup> confirment effectivement que cette génération n'est pas fondamentalement différente des précédentes. Elle assume sans doute mieux ses besoins et aspirations.

### La féminisation du monde du travail et des fonctions d'encadrement

La féminisation de la population active et des fonctions d'encadrement et de direction est un facteur qui pourrait amener une modification dans les modes de management allant dans le sens des aspirations actuelles pour un management moins directif et plus collaboratif.

C'est en tout cas une croyance partagée par certains, come l'exprime une présidente directrice générale d'entreprise : « *Le management féminin n'est pas forcément différent du management masculin. Mais je pense que oui, les femmes vont faire changer les choses.* » Les travaux de recherche ont permis d'établir des liens entre féminisation du management et performance économique et financière. Toutefois, l'impact de la féminisation sur la transformation des modes de management a été encore peu étudié et démontré.

## Regard d'experte

### Sophie Landrieux-Kartochian<sup>8</sup>, maître de conférences à l'Université Paris 1 Sorbonne Féminisation et transformation du management

« Les avantages de la mixité reposent sur l'exploitation des différences de sexe et la valorisation de qualités dites féminines, complémentaires des qualités dites masculines. En apportant des qualités telles que la communication ou l'écoute et en exerçant le pouvoir différemment, les femmes introduiraient un nouveau mode de management, plus participatif et moins hiérarchique, en phase avec les besoins actuels des entreprises. Cependant, les résultats des recherches sur l'existence d'un management féminin sont contradictoires. »

7. Pour aller plus loin, voir sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr) les articles de *La Revue des conditions de travail* : « Génération Y entre mythe et réalité : pour une approche des situations de travail » de François Pichault et « Des effets générationnels sur l'engagement au travail » de Jean-François Tchernia.

8. Landrieux-Kartochian S., « Femmes aux commandes, entreprises performantes ? », in *Travail, genre et sociétés*, 2010/1 (n° 23), p. 171-179 - Disponible sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

## Des « nouvelles organisations » qui interpellent le management

Pour les personnes auditionnées, l'émergence d'organisations nouvelles amène à inventer d'autres manières de manager : l'entreprise libérée, la généralisation du mode projets et l'organisation agile sont aujourd'hui sur le devant de la scène. Mais d'autres formes d'entreprises, porteuses de finalités sociales (par exemple, les entreprises adaptées) et/ou de modes de gouvernances plus démocratiques (Scop) témoignent également de cette quête d'alternatives.

“

**Le challenge du collectif peut être plus dur que celui du manager.**

### Témoignage d'une entreprise libérée

Parmi les auditionnés, il y a ceux qui pensent qu'il faudrait « *supprimer les managers* », « *devenir tous managers* » ou « *managers à tour de rôle* ». Comme en témoigne un directeur dans une entreprise libérée : « *Dans notre organisation, il n'y a plus d'objectifs décidés d'en haut, on enlève des contraintes de reporting. On demande à chaque équipe de se voir quatre fois par an pour parler de leur fonctionnement d'équipe et revoir leur feuille de route. Mais le challenge du collectif peut être plus dur que celui du manager.* »

### Témoignage d'une start-up

Un directeur général de start-up : « *On a une logique start-up, focalisée sur le développement de l'activité avec très peu de formalisation des pratiques de management éloignées des aspects liés à la qualité de vie au travail. Pour autant, on a des préoccupations fortes sur la question du cadre de vie et des conditions d'emploi proposées aux jeunes salariés (horaires, télétravail, espaces de vie, baby foot...). On est dans une nouvelle forme de relation à l'emploi, une logique de prestation plus que de subordination.* »

### Témoignage d'une entreprise du numérique

Un DRH dans une entreprise prévoyant des temps de régulation du travail : « *Tous les matins, nous nous réunissons à cinq ou six au sein d'un pôle et chacun écrit sur des post-it ce qu'il a prévu de faire dans la journée. À la fin de la semaine, ou le lundi suivant, nous faisons la "cérémonie de la semaine" c'est-à-dire que nous comparons ce que nous avons fait à ce qui était prévu. Car au fil de la semaine, chacun a ajouté ce qu'il a fait et qui n'était justement pas prévu... Nous appelons ces tâches non anticipées des "mafia time". Nous écrivons aussi au dos du tableau des post-it ce qui nous a semblé positif, négatif, ce qui nous semblerait utile d'améliorer... Le "scrum master", généralement le responsable de pôle, assure la régulation. Cette manière de faire débloque beaucoup de situations, donne de la visibilité à ce qui ne va pas et apporte de la fluidité. Autrefois, le chef de projet avait son tableau Gantt et devait tout coordonner en allant de l'un à l'autre des membres de son équipe.* »

### Témoignage de l'utilisation de la méthode Agile

La responsable portefeuille projets d'un site industriel : « *La méthode Agile a révolutionné les pratiques, on demande à chaque représentant de fonction de définir leurs actions, les gens se sentent plus concernés, ils fixent les dates de réalisation.* »

*Ce n'est pas imposé, ils se synchronisent entre fonctions, avec le gestionnaire qu'on ne voit pas. On fait travailler tout le monde ensemble, une des règles : ne pas ajouter d'action pendant le mois. Au début, c'est difficile mais ils connaissent leurs disponibilités, ils connaissent le temps que cela va demander, ils savent ce qu'ils peuvent ajouter. »*

### **Témoignage d'une entreprise adaptée**

Un manager : *« Mon rôle, c'est d'être à l'écoute et de savoir analyser le problème. Faire participer les personnes et travailler en mode projet. 50% à mon bureau et 50% sur le terrain. Une des règles : le travailleur handicapé n'a jamais tort. Si cela ne va pas, c'est que c'est mal conçu. »*

## **Des activités « moins prescrites » qu'on ne sait pas manager**

Comme le rappelle François Daniellou, ancien professeur des universités en ergonomie, lors de son audition, *« le travail humain gère ce qui n'était pas prévu »*, c'est son essence même, donc également celle du travail du manager. Certaines personnes auditionnées pointent la part croissante des activités *« moins prescrites et moins confinées »* qui demandent à être organisées et managées différemment. Cela peut concerner différents types d'activités.

### **Des activités d'innovation, de recherche hautement qualifiées**

Comme en témoigne un directeur général de start-up : *« Chez nous, la liberté dépasse le temps de travail. C'est la liberté dans les tâches : sur 30 à 50% de leur temps, les collaborateurs sont libres de nous proposer des choses et d'avancer sur le projet. Par ailleurs, les salariés ont l'opportunité de travailler sur des sujets plus personnels. Venir en réunion, par exemple, avec trois, quatre idées au service de l'entreprise, sur tout et n'importe quoi. À eux d'avancer, de monter une petite équipe. Nous le proposons trois, quatre fois par an, souvent un vendredi. On appelle cela le Start-up Friday : chacun apporte quelques idées, les présente, et s'approprie le projet au sens large. De temps en temps certains peuvent remonter que les choses ne sont pas très claires, pas formalisées. Une réunion de cadrage est alors programmée là-dessus. »*

“

**Le travail  
humain  
gère ce qui  
n'était pas  
prévu.**

”

### **Des activités managées en réseaux**

Celles-ci sont de plus en plus réalisées par des auto-entrepreneurs sans le lien de subordination du contrat salarié. Comme le dit un inspecteur d'assurance : *« Je manage un réseau de commerciaux. Prendre en compte les conditions de travail des gens qui ne me sont pas rattachés, c'est une question délicate car je n'ai pas de lien de subordination direct. Par contre, je prends en compte leurs conditions de travail avant toute action de formation ou de lancement commercial : les horaires, les actions demandées, le commissionnement, etc. et préconise des solutions à l'agent ou au courtier qui demeure décisionnaire final. »*

### Des activités de production de service

C'est également l'interaction plus forte avec le client qui semble inviter à un travail moins prescrit. Comme l'explique un DRH dans le secteur bancaire : « *Il s'agit de donner du contenu au rôle de l'encadrement de proximité pour répondre au principe ainsi posé : un travail chez nous, moins il est prescrit, plus il est efficace. On progresse sur la prise en compte du travail car le système est dans une impasse. Il va falloir trouver des réponses aux questions d'engagement. À partir du moment où il y a des salariés et que la production est basée sur la relation, il n'y a pas le choix. Il faut faire comprendre que ce n'est pas juste pour faire plaisir au salarié mais que cela sert à créer les conditions de la performance.* »

## Regards d'experts

### Gilles Garel, professeur titulaire de la chaire Gestion de l'Innovation au Cnam<sup>9</sup>

« Au niveau des entreprises, on assiste à des phénomènes d'ambidextrie qui consistent à mener de front des activités contradictoires entre la gestion quotidienne de l'exploitation et l'activité exploratoire d'innovation. Les modalités de management ne sont pas les mêmes selon les activités. En particulier, la collaboration avec un environnement large et déstabilisant caractérise les activités d'innovation. »

### Cédric Dalmaso, maître de conférences en gestion au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines Paris Tech

« Les savoirs sur le management du "travail qualifié" sont encore peu connus. Aujourd'hui, les managers sont à la fois sur-prescrits dans les activités de reporting et "sous-confinés", c'est-à-dire responsables de pans entiers de l'activité, sans cadre précis. Ce "sous-confinement", l'absence de règles et limites claires, est un des aspects de ces nouvelles organisations du travail des cadres à étudier. Développer le savoir sur le management du travail très qualifié dans ces organisations nouvelles serait utile. Acquérir des savoirs sur ce que c'est de manager et être managé dans un centre de Recherche et Développement aujourd'hui. On ne sait pas manager une population qualifiée. »

Ces constats rejoignent les conclusions de nombreux travaux de prospective sur la transformation des compétences et des organisations, notamment sous l'impact de la diffusion des technologies numériques et de la concurrence internationale.

 Une étude sur le travail en 2030 réalisée par l'IAE Paris pour l'UIMM conclut qu'à l'horizon 2030, les pays européens à coûts salariaux élevés ne pourront vraisemblablement maintenir sur leur territoire que des activités à fort contenu d'innovation. Or la concurrence par l'innovation suppose de mettre en place des organisations de travail favorisant l'initiative individuelle et un fort degré d'engagement. La subordination cèdera le pas à la collaboration comme principe d'organisation du travail.

## 2 | LA QUALITÉ DU MANAGEMENT, LEVIER DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### La qualité de vie au travail, partie intégrante du travail du manager...

#### Pour les dirigeants et les managers : la QVT, c'est la qualité du management

Un certain nombre de dirigeants et de managers auditionnés ont bien conscience que la qualité de vie au travail passe par la qualité de l'activité managériale et que ce n'est pas une activité en plus à réaliser : « *La qualité de vie au travail n'est pas "un truc en plus" dans le métier des managers. Le plan d'action RH est devenu le plan d'action QVT pour les managers. La QVT fait partie des filtres qu'ils doivent regarder. On n'a pas caché aux managers qu'ils auraient du travail, une exigence en temps et actions, mais ce n'est pas un dossier en plus. C'est intégré au reste.* » ( DRH, groupe de l'ESS). Cette exigence est d'autant mieux intégrée par le middle-management qu'elle est portée au plus haut niveau de l'entreprise : « *Ce qui fait la différence, c'est si les patrons sont propriétaires par rapport à des entreprises qui appartiennent à des fonds d'investissement. Le DG est orienté long terme et très attentif à son personnel : c'est une denrée précieuse. Il a un contrat moral : on les a en bonne santé, on doit les rendre en bonne santé à la fin de la journée.* »

S'il est habituel de penser que les managers et ingénieurs ne s'intéressent pas prioritairement aux conditions de travail, certains chercheurs auditionnés observent « *qu'un certain nombre de managers, notamment de proximité mais aussi des dirigeants qui connaissent et soutiennent le travail de leurs équipes se préoccupent de leur santé et donc de leur qualité de vie au travail, et ce sans en avoir pleinement conscience.* »

#### Regard d'experte

#### Sandrine Caroly, professeure en ergonomie à l'Université Grenoble-Alpes

« Les managers de proximité sont pris dans des logiques de production. Ils doivent tenir les objectifs. Quand on les interroge sur ce qu'ils font pour la santé de leurs équipes, ils répondent "équipements protection individuelle", pas grand-chose d'autre... ou bien ils disent "on ne peut rien faire..." Or quand on les observe au quotidien, on voit que beaucoup de leurs actions participent de la préservation de la santé ou des compétences de leurs équipes : remplacement des collaborateurs sur les lignes, élaboration des plannings, organisation de rotations, parole donnée aux salariés lors de changements... Ceci n'est visible que si l'on décortique l'activité des managers. Il y a chez les ingénieurs une prise de conscience concernant le lien entre le travail et la santé, mais ceci n'est malheureusement pas suffisant pour que les managers ou concepteurs l'intègrent dans l'organisation du travail ou la conception. »

### Pour les chefs de projets ou de programmes : les effets des projets techniques doivent être anticipés

Les chefs de projets ou de programmes qui conçoivent des projets techniques, organisationnels ou de reporting commencent à avoir conscience des impacts de systèmes pensés uniquement à l'aune de l'optimisation à court terme et de la productivité maximale et dans lesquels les collaborateurs ne sont pas impliqués suffisamment en amont. Comme le dit un chef de projet en formation continue lors d'un cours d'ergonomie : « *J'ai enfin compris pourquoi 80% des outils créés pour les opérateurs nous revenaient dans les bureaux car on n'allait pas sur le terrain.* »

Cette distance entre les concepteurs et les utilisateurs serait une caractéristique très française, selon ce PDG d'une entreprise de la métallurgie : « *En France, on a un handicap fort de par notre culture cartésienne. On croit qu'on règle les choses avec règles et process. La qualité passe par la répétition et qu'on va solutionner les problèmes avec des règles et des process... On va pas faire des gens que des simples exécutants. Et de l'autre côté il y a tout ce qu'on sait sur la qualité de vie au travail et le fonctionnement humain. Avec tout ce que l'on sait, cela montre qu'encore aujourd'hui on n'a rien compris et on continue à légiférer par le process.* »

### Pour certains, la qualité de vie au travail n'est pas prioritaire

“

#### Pour certains dirigeants, la QVT c'est une contrainte de plus !

Les dirigeants agissent sur l'humain par contrainte et pas par opportunité.

Certains dirigeants auditionnés restent encore peu convaincus de la nécessité de prendre en compte les conditions de travail ou la QVT. Ce dirigeant de start-up témoigne : « *La QVT, c'est de l'investissement à moyen terme, c'est du luxe quand on est en mode survie... Lorsque vous passez 5 heures par jour à savoir qui on paye, qui on ne paye pas... dans ces moments-là, la QVT revient à payer ses fournisseurs.* »

Cette perception d'une vision dissociée des enjeux économiques, d'une part, et sociaux, d'autre part, rejoint des expressions couramment entendues « *On n'est pas dans un monde de bisounours* », « *On ne peut pas avoir d'état d'âme* ». Dans l'administration, les managers n'ont pas non plus toujours la perception que la QVT est quelque chose qui fait partie de l'activité, comme en témoigne une cheffe de projet dans une communauté urbaine : « *Il n'y a pas d'attentes exprimées par la direction générale sur le sujet. Les managers ne sont pas évalués sur la prévention des risques. Ce n'est pas organisé pour que les sujets soient discutés.* » Ou encore une directrice dans un conseil régional : « *La hiérarchie de notre type d'organisation est généralement absente de toute réflexion sur les conditions de travail. C'est une question à la fois de formation initiale (de laquelle ces questions sont absentes), de pratiques (ou d'absence de pratiques d'ailleurs) et de désintérêt pour le sujet.* » Ce que confirme le propos d'un DG d'un grand cabinet de conseil : « *Les dirigeants agissent sur l'humain aujourd'hui plus par rapport au cadre réglementaire (peur de la grève) c'est-à-dire par contrainte et non pas par opportunité. Très peu raisonnent création de valeur. Par nos lois, on protège les gens mais on déresponsabilise les responsables.* »

”

## Pour certains managers, prendre en compte la QVT, c'est s'exposer aux contradictions de leur organisation

La recherche de l'optimisation à court terme et de la productivité maximale a sans doute conduit à ce que l'on ne prenne pas en compte suffisamment dans l'organisation et le management au quotidien les conditions de travail des personnels. Mais les managers avouent aussi qu'ils ne peuvent pas porter attention à la question des conditions de travail sans s'exposer eux-mêmes à des contradictions avec leur propre organisation. Certains managers se disent même en porte à faux, s'ils s'occupent des conditions de travail. Comme le disent de manière imagée des managers : « *on est obligé de verdir les indicateurs* », « *c'est l'indicateur vert pastèque* » (vert dehors, rouge dedans).

Cela se traduit par le fait de ne pas parler des problèmes « humains », ce dont sont d'ailleurs conscients les dirigeants. Une PDG d'ETI confie ainsi : « *Spontanément, un manager ne va pas dire ce qui ne va pas sur le côté humain, les informations sont filtrées et ne vont pas remonter* ». Ou encore cette directrice d'établissement industriel : « *Quand des vents contraires soufflent, les managers se disent que ça va le faire et ne préviennent pas suffisamment tôt sur les risques concernant la production et les risques psychosociaux.* »

## Regards d'experts

### **Paule Bourret, sociologue, Institut de formation des cadres de santé et Cnam Paris**

« Dans le monde de la santé, il y a un décalage entre un discours péjoratif sur les cadres et leur véritable engagement. J'ai pu montrer que les cadres font un travail de lien invisible. Tous les cadres ne veulent pas intégrer les conditions de travail car il y a de la peur à révéler les contradictions du système. D'autres n'arrivent pas à rendre audibles les situations réelles auprès de leur hiérarchie. De ce fait, ils peuvent parfois donner l'impression de ne pas avoir la bonne posture. »

### **François Daniellou, ancien professeur des universités en ergonomie**

« Beaucoup de managers n'ont aucune référence à une dimension importante du travail : une activité coordonnée des femmes et des hommes pour faire face à ce qui n'est pas prévu. En France, beaucoup d'entreprises mobilisent une armée de managers à "verdir" les indicateurs, au lieu de leur permettre de détecter et de traiter les difficultés rencontrées dans le travail, afin de donner des ressources ou des marges de manœuvre. On contribue ainsi au silence organisationnel, une situation où la seule information qui remonte est "tout va bien, chef". »

### **Patrick Conjard<sup>10</sup>, chargé de mission de l'Anact**

« L'activité plurielle et complexe des managers est difficile à saisir. Elle appelle de fait à une analyse approfondie. En abordant le travail de management, nous souhaitons mettre en évidence ce que les managers font au quotidien, mais aussi ce qu'ils ne peuvent pas faire. Soit, tout ce qui tend à les tenir à distance du travail subjectif et collaboratif, à les enfermer dans une vision gestionnaire du travail et à limiter leur rôle de soutien. Dans ce contexte de "management empêché" [Detchessahar, 2009], les managers oscillent entre résistance et allégeance, souvent au détriment de leurs propres conditions de travail. »

10. Conjard P. (2014), *Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Éditions de l'Anact

### Et pour certains chefs de projet, il y a sous-estimation de la complexité du travail

De leur côté les chefs de projets ou les « fonctions supports » sous-estiment le fait que le travail à faire est plus complexe qu'il n'y paraît et ont peu conscience de leur impact sur les conditions de travail.

## Regards d'experts

### Philippe Lorino, professeur en gestion à l'Essec

« Dans de trop nombreuses situations, la culture managériale dominante tend à sous-estimer la complexité de l'activité... Les managers croient détenir de bonnes solutions, ce qui réduit leur capacité d'écoute. Sur les 10-15 dernières années, la conscience de la complexité organisationnelle a paradoxalement régressé et les managers se réfugient de plus en plus volontiers dans des savoirs technocratiques. Le modèle de l'apprentissage — se dire que l'activité est complexe et qu'il faut se mettre à l'écoute — est moins sécurisant que le modèle du contrôle. Les managers sont plutôt formés à une approche de contrôle : acquérir les moyens techniques de déterminer des bonnes solutions et d'en contrôler la bonne exécution ».

### Pascal Ughetto, sociologue, Université Marne-la-Vallée

« Toutes les fonctions supports sont de fait des directions qui organisent le travail mais elles ne se pensent pas comme agents de l'organisation du travail. Le travail se trouve pensé dans leur logique qui est l'harmonisation des procédés, la diffusion de normes, la construction d'outils...

Le fait que cela structure le travail et les tensions avec le travail réel n'est pas explicité. Les fonctions supports se présentent généralement au service de l'opérationnel et, de fait, voudraient que les outils soient appropriés par l'opérationnel ; mais pour celui-ci le sentiment de contrainte peut l'emporter sur l'utilité dans le travail. D'où l'importance du dialogue entre les fonctions supports et l'opérationnel. Or, souvent la réaction des fonctions supports est d'expliquer aux opérationnels qu'ils n'ont pas compris ! »

## Qu'est-ce que « développer un management de qualité »?

### Pour les managers : être leader et coach

Pour les dirigeants et managers auditionnés qui disent qu'il y a nécessité à manager les collaborateurs en prenant en compte la qualité de vie au travail, le rôle du manager, consiste à :

- donner du sens, notamment dans le cadre des transformations (être « leader »). Comme le dit un directeur des réseaux d'une grande entreprise : « *Mon secret de fabrication, c'est que les gens comprennent le rôle qu'ils jouent dans la chaîne de valeur.* »
- et soutenir le travail (être un coach, collaboration versus subordination) : « *être au service de mes équipes* », « *faire grandir les collaborateurs* », « *soutenir la coopération...* »

Pour nombre de personnes auditionnées, il s'agit de passer d'une posture de contrôle à une posture de coach, d'un management descendant à un management collaboratif horizontal. Cela passe notamment par la mise en place d'espaces de discussion et de feed-back sur le travail, comme le formule un manager de managers : « *J'ai instauré des moments de partage toutes les semaines. Je ne décide pas de l'ordre du jour. Ce sont mes N-1 à tour de rôle. Ils se sentent co-responsables de ce que font leurs voisins au lieu de travailler en silo. C'est mon équipe qui a eu l'idée.* »

Pour les managers et dirigeants auditionnés, ce management des collaborateurs qui prend en compte la QVT exige :

- d'être sur le terrain, de connaître le cœur de métier ;
- mais aussi de « *susciter les feed-back, faire remonter le ressenti des salariés, faire participer aux propositions, discussions, encourager le collectif...* »

### **Chefs de projets : comprendre finement les conditions du travail**

Pour les chefs de projets, prendre en compte le travail à réaliser dans la conception des projets, c'est d'abord concevoir le système le plus en amont possible avec les collaborateurs concernés et en évaluer les impacts humains sur les conditions de travail. Comme l'explique une DRH : « *Les chefs de projet sont en première ligne. On pousse de nouvelles manières de faire avec l'intégration de l'analyse du travail dans les projets. On se recentre sur des évolutions permanentes plutôt que sur du stop and go. Les chefs de projet doivent apprendre de nouvelles manières de faire pour concevoir à partir du travail.* »

“

*C'est d'abord concevoir le système avec les collaborateurs et évaluer les impacts humains sur les conditions de travail.*

”

## 3 | MANAGER, UNE AFFAIRE DE PERSONNALITÉ... ET UN TRAVAIL QUI S'APPREND ?

### Manager, d'abord un talent personnel ?

#### Entreprises : le management, une question de *soft skills*

“

*Cette boîte  
noire de  
l'activité du  
manager  
rend diffi-  
cile le fait  
d'apprendre  
à s'y former.*

Les entreprises restent très centrées sur quelques convictions, dont le fait que le management est avant tout une affaire de personnalité, de talent personnel ou de leadership. La majorité des interlocuteurs rencontrés estiment que les compétences managériales reposent sur la personnalité (un art, un talent, « *on est doué ou on ne l'est pas* »), le bon sens et enfin, l'expérience. Comme l'explique un dirigeant : « *La personnalité joue beaucoup pour prendre en compte les conditions de travail ou pas. Et puis il faut une vie personnelle équilibrée. La capacité d'écoute, de compréhension, de prise en compte de la pénibilité, c'est beaucoup une question de personnalité et d'équilibre. Les personnalités sont ce qu'elles sont et on ne peut pas les changer.* » Ceci confirme les résultats d'une étude réalisée en partenariat avec l'Aphec en 2011<sup>11</sup>, qui révélait que pour les cadres, être un bon manager est avant tout affaire de personnalité, de capacités innées et d'expérience, et très peu de formation managériale.

”

#### Managers et chefs de projets : quels mots sur le métier de manager ?

Cette perception dominante a sans doute comme caractéristique première de ne pas trop questionner la réalité de l'activité quotidienne du manager. Car celle-ci « *a peu de chose à voir avec le discours managérial sur la figure d'un décideur, maître de son environnement. Ses activités se révélant fragmentées, irrégulières, changeantes, passant d'un registre de préoccupations à un autre, au gré des sollicitations internes ou externes. Cela implique que les formes les plus élaborées de la formation et de la professionnalisation passent par une analyse fine, menée avec les intéressés eux-mêmes, des activités professionnelles effectives dans lesquelles ils se trouvent engagés*<sup>12</sup>. » Ainsi, cette « boîte noire » de l'activité du manager, si elle n'est pas ouverte, rend difficile le fait d'apprendre à s'y former autrement qu'à travers des outillages ou des injonctions comportementales.

### Regard d'expert

#### François Hubault<sup>13</sup>, professeur émérite en psychologie, Université Sorbonne 1

« Le management est très handicapé car il ne se pense pas comme un travail. Le management est un mot qui n'a pas de contenu, d'activités. Rares sont les gens qui définissent leur métier comme manager. On se nomme directeur des ventes, financier, ingénieur... Tant que le management ne se conçoit pas comme un travail, il ne peut pas intégrer le travail. »

11. Développer la performance managériale : ce que font vraiment les entreprises - Disponible sur [www.cadres.aphec.fr](http://www.cadres.aphec.fr)

12. Jean-Marie Barbier J.-M. et coll. (2013), *Diriger, un travail*, L'Harmattan

13. Cf. article de François Hubault F. (2013), « Le bien-être, un enjeu très sensible pour le management dans l'économie du service » in *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?*, Éditions Octarès

## Consultants formateurs : le biais de la formation trop orientée « comportements »

Les consultants disent que « *la question du management n'est jamais un sujet d'entrée mais un sujet qui émerge presque toujours dans un deuxième temps* » ; les managers ne voient pas l'intérêt de s'y former car « *aller en formation, c'est reconnaître son incompetence* ». Par conséquent, les entreprises « *ne parlent surtout pas aux écoles de leurs problèmes de management* ».

Les auditions ont fait apparaître que majoritairement, les approches des formateurs restent très centrées sur les comportements et sur la relation individuelle manager/collaborateur. Malgré tout, un certain nombre d'initiatives d'entreprises ou d'organismes de formation développent une approche du management plus systémique, centrée sur le travail à réaliser, le collectif, l'organisation du travail.

## Des qualités personnelles qui ne suffisent pas

Le terme de personnalité renvoie à l'absolue nécessité du développement personnel des managers. Et comme le dit Tom Thomison<sup>14</sup> : « *Le développement personnel n'est pas le métier de l'entreprise, mais en faisant le métier de l'entreprise, les personnes ont la possibilité de se développer.* » En effet, sont revenues très fréquemment dans les auditions les attentes vis-à-vis de l'ingénieur et du manager d'une capacité à travailler ensemble, à collaborer et coopérer, ce qui exige modestie et humilité : « *Il ne sait pas tout* », « *il doit descendre de son piédestal* », « *il doit écouter avant tout* », « *il ne doit plus être guidé par son ego* ».



### Propos de partenaire

#### Bénédicte Ravache<sup>15</sup>, secrétaire générale de l'ANDRH

« Le management des hommes est un art qui ne s'apprend pas exclusivement à l'école. C'est aussi une histoire d'expérience, d'écoute et de rapport humain. Il est une affaire d'altérité et c'est quand on la rencontre que l'on commence à se développer. Un manager est un homme ou une femme qui doit lutter contre ses propres stéréotypes et essayer d'être, chaque jour, plus à l'écoute. C'est donc un effort à faire sur soi. En la matière, plus on se connaît soi-même, plus on progresse en tant que manager. Dans tous les cas, c'est quelque chose qui doit être de l'ordre du développement continu. On est aujourd'hui ancré dans une société où la notion de hiérarchie est beaucoup challengée, non pas parce que les gens n'en veulent plus, mais parce qu'il faut qu'elle soit à la fois structurante et légitime pour être acceptée. Le management incarne cette forme d'autorité qui doit faire sens. »

Le terme qui revient beaucoup dans les propos des auditionnés en entreprise est celui de *soft skills*<sup>16</sup> ayant trait à la personnalité des individus.

14. Laloux F. (2015), *Reinventing Organizations*, Éditions Diateino

15. Cf. *Travail & Changement* N°367 de juin 2017 : « Mieux former les managers et ingénieurs de demain » - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

16. Définition du Cereq : *les soft skills sont des compétences non académiques relatives au registre socio-émotionnel et au comportement.*

## Regard d'expert

### **Davy Castel, maître de conférences en psychologie, Université de Picardie-Jules-Verne**

« Les *soft skills*, une nouvelle méthode de management ? À condition de ne pas faire de la psychologisation, c'est-à-dire transformer des compétences qui peuvent être apprises, en traits de personnalité qu'on possède ou qu'on ne possède pas. C'est le risque du modèle anglo-saxon du leadership. Avec ce modèle des leaders bons et des leaders toxiques, on est vite embêtés d'un point de vue opérationnel. Que faire ? Sélectionner les bons profils ? Et que fait-on des autres ? Et si l'on dit que manager est une question de personne, que deviennent les problématiques sociales et organisationnelles ? Le risque est l'effet manager-super héros, où l'on rejette sur le manager toute la responsabilité sans l'accompagner dans le développement de ses compétences. Quand on est manager, on doit être infallible. Il ne faut plus s'étonner alors que beaucoup, notamment chez les jeunes, ne veulent pas prendre de responsabilités. »

Si les *soft skills* comme le savoir-être managérial sont nécessaires, pour autant elles ne suffisent pas pour pouvoir conduire le travail des équipes et les transformations du travail qui nécessitent de maîtriser des savoir-faire managériaux intégrant les conditions de travail et la qualité de vie au travail.

### **Des savoir-faire à développer : 4 défis pour manager le travail de demain**

Les auditions ont mis en lumière que le rôle managérial d'un cadre ou dirigeant doit être désormais considéré comme primordial dans son activité. Elles ont révélé des attendus sur quatre registres de savoir-faire managériaux.

#### **① Accompagner les changements et les transformations organisationnelles**

En apprenant à associer le plus en amont possible les personnes concernées à la construction des nouveaux dispositifs de travail, à l'élaboration des scénarios organisationnels. Cela nécessite de faire évoluer certaines idées reçues sur la résistance au changement, par exemple, comme le dit ce consultant en transformation des organisations : « *Cette idée est très courante dans les entreprises : les collaborateurs ne veulent pas de changements, ils y résistent. En fait, ça n'existe pas. Quelqu'un n'est pas résistant au changement mais au message que lui envoie son manager. Il faut changer le message pour qu'il soit reçu positivement.* »

Il s'agit aussi pour cela d'intégrer le raisonnement économique (et pas seulement gestionnaire) — en évaluant les impacts humains des nouveaux dispositifs. Savoir développer des systèmes et des organisations qui soutiennent une performance globale et durablement efficace, tant pour l'entreprise que pour son environnement, constitue une compétence rare et de plus en plus recherchée. Un DRH de collectivité territoriale considère ainsi que « *les gens doivent être performants et durables. Il faut donc absolument intégrer leur bien-être. Il n'est pas question qu'on les jette dans 20 ans.* »

## ② Co-construire et animer des organisations et des collectifs de travail

En apprenant à organiser et soutenir la réalisation d'un travail qui a du sens, à développer la coopération, à mobiliser l'intelligence collective pour développer une discussion sur le travail et définir des modes collectifs de décision : espaces de dialogue, feed-back collectif, enquêtes collectives sur une situation-problème, processus de régulation collective, expérimentation collégiale de solutions.

Une DRH du secteur bancaire se projette : « *Le rôle du manager est de bien connaître la réalité du travail pour adapter en permanence la prescription. Son rôle est de produire un collectif de gens qui travaillent. Il doit pour cela bien connaître l'organisation du travail. Il y a un enjeu à sortir le manager de proximité du seul rôle d'accompagnement des personnes dans une approche individuelle pour l'amener vers le micro-système organisationnel.* »

## ③ Soutenir les points d'équilibre collectif/individuel et travail/hors travail

En apprenant à réguler la charge de travail sur un plan collectif et individuel, à collaborer à distance, à respecter le droit à la déconnexion et à prendre en compte l'articulation des temps et l'égalité des chances. Comme l'explique un directeur d'administration territoriale : « *Demain, on devrait plus aller vers une valorisation du collectif. C'est un exercice qui sera plus difficile à mener que celui d'aujourd'hui centré sur l'évaluation individuelle... Cela nécessitera d'évoluer vers des organisations où les collectifs primeront, où la cohésion, où la valeur professionnelle, seront premières. Cela requerra de "trouver le point d'équilibre" entre l'autonomie et le respect des consignes... Ce sera un enjeu majeur pour le cadre qui devra atteindre et soutenir ce point d'équilibre.* »

## ④ Contribuer au développement des personnes

En apprenant à prêter attention aux signaux faibles, à prendre en compte la subjectivité des ressentis, à rechercher le développement des collaborateurs en favorisant l'apprentissage en continu. Comme l'explique cette collectivité territoriale : « *Avant, le management était centré sur les résultats via l'usage d'une batterie d'indicateurs ; aujourd'hui le management est plus focalisé sur l'humain, limitant ainsi l'usage des indicateurs d'évaluation depuis quatre ans (5 indicateurs désormais à la place de dizaines) et se polarisant plus sur le qualitatif que sur le quantitatif. Cette orientation managériale permet d'aller davantage vers l'essentiel de l'activité générale, en prenant en compte aussi bien la partie visible (ce qui est fait ou à faire) du travail que sa partie invisible (ce qui n'est pas fait, ce qui ne peut pas se faire, ce qui a été fait alors que ce n'était pas prévu...).* »

Il semble qu'au-delà des talents individuels, l'un des enjeux de la posture managériale est d'asseoir une capacité d'analyse et de transformation : diagnostiquer une situation de travail sur un plan individuel ou collectif, faire des hypothèses, expérimenter, évaluer.

“

*Les soft skills ne suffisent pas pour conduire le travail des équipes.*

”

## 4 | DES BESOINS DE FORMATION QUE LES ENTREPRISES ET LES ÉCOLES NE PRENNENT PAS ASSEZ EN COMPTE

### La formation “sur le tas” a vécu

#### Managers : des besoins sous-évalués

Les auditions de managers ont mis en évidence des lacunes importantes en termes de formation et d'accompagnement à la prise de fonctions managériales. Beaucoup d'entre eux admettent avoir été promus pour des postes de management le plus souvent à partir de leur « *expertise technique* » ou de leur niveau de « *diplôme* », et qu'ils se sont formés « *sur le tas* » au management (chacun « *se débrouille* », « *élabore ses propres règles de management* »). Comme en témoigne un DG de PME : « *À 22 ans, après mon école d'ingénieur, j'ai eu sous ma responsabilité 6 salariés dont le plus jeune avait l'âge de ma mère, des gens qui avaient plus d'expérience que moi voire d'autonomie. Je l'ai compris dans la douleur les 6 premiers mois.* »

Mais la formation ou le coaching qui relèvent le plus souvent du développement personnel sont une aide. Pour autant les managers soulignent également la difficulté à définir précisément ce dont ils auraient besoin, estimant majoritairement qu'il n'y a pas de « *best way* », que la formation au management est spécifique au métier et que le management s'apprend au travers de l'expérience et du partage de pratiques.

 Les auditions confirment la dernière étude de l'Apec de décembre 2016<sup>17</sup> : 67% des cadres déclarent avoir une fonction d'encadrement mais ce sont près de 8 cadres sur 10 qui considèrent avoir des missions d'encadrement.

L'exercice de cette fonction se fait, pour 61% des encadrants, sans avoir suivi une formation au management. Pour développer leur employabilité, 45% des cadres jugent avoir prioritairement besoin d'un accompagnement au développement personnel (expression, organisation), 39% d'une formation en management et 36% d'un bilan de compétences.

#### Entreprises : peu de recrutements à partir des compétences managériales

Cela dit, les responsables d'entreprises ne sont pas vraiment demandeurs de compétences permettant de concevoir des projets ou de manager en prenant en compte les conditions de travail de leurs collaborateurs. Ils ne recrutent pas sur les compétences managériales et ne les valorisent pas dans l'organisation. En effet, les entreprises avouent avoir du mal à recruter ou promouvoir sur des critères managériaux, l'expertise technique ou le niveau de diplôme restant premiers, comme en témoigne un DRH de grande entreprise : « *Bien souvent, pour garder quelqu'un qui est bon et pour le faire progresser, on va l'orienter vers une filière de management. Mais au final, le résultat est catastrophique en accompagnement humain, même si les compétences techniques de cette personne sont irréprochables.* »

Et les formations sont trop éloignées des besoins du terrain, comme en témoigne un directeur d'administration territoriale : « *Les stages de management se renouvellent peu. Or, il faudrait être innovant, rompre avec les classiques, être plus dans des mises en situation réelles. La boîte à outils du management est certes utile mais insuffisante, c'est un condensé de cultures livresques, cela donne une vision "catalogue" qui n'est pas très attractive et pertinente. Il faudrait une meilleure accroche, plus pratico-pratique.* »

C'est le cas aussi des formations longues dans l'enseignement supérieur, comme en témoigne un manager : « *J'ai complété ma formation par un MBA dans une grande école récemment... il n'y a pas longtemps, et les conditions de travail n'apparaissent jamais ; mais on est sensibilisé à la création de l'engagement : c'est dans les modules de leadership. Il y a l'expérience du développement personnel pour être plus performant ; la connaissance de soi permet de comprendre que l'autre pense différemment. Il y a aussi pas mal de cours de stratégie, conduite du changement pour rendre plus organisée et plus rationnelle la question de la mise en place de la conduite du changement. Dans les cours de RH, par exemple, il n'y a pas la prise en compte de l'aléa humain, c'est un sujet compliqué, c'est une question d'organisation. La notion d'identité professionnelle n'est pas vue. La prise en compte de la tension inhérente aux relations au pouvoir non plus. La question des syndicats, c'est une volonté de considérer que ça n'existe pas. La notion de dialogue n'est pas apprise.* »

## Des grandes lacunes en formation initiale

### Formation initiale : zéro pointé sur l'humain au travail

Interrogés sur leur formation initiale, les ingénieurs et managers sont presque unanimes : les questions de management et de conditions de travail n'ont quasiment jamais été abordées, y compris chez les plus fraîchement diplômés. Certains jeunes diplômés qui se retrouvent de plus en plus tôt à la tête d'équipes importantes ou face à des organisations syndicales avouent les difficultés qui ont été les leurs lors de leurs premières responsabilités d'équipe : des « dégâts humains », sources de souffrance pour les jeunes managers et leurs équipes.

Un directeur développement réseaux, télécommunications confie ainsi : « *Après ma formation d'ingénieur, j'ai appris mon métier de manager au fur et à mesure de mon expérience. J'ai surtout appris de mes équipes. L'école d'ingénieur que j'ai faite est complètement décalée par rapport à la vie professionnelle. Quelqu'un qui sort d'une école d'ingénieur française est parfait pour la R et D : j'en ai fait un an et, tout de suite après, j'ai pris des responsabilités. Maintenant, je fais zéro science. Je fais de la communication, du financier, de la relation client, du management — j'ai appris zéro de tout cela en école.* »

Un responsable de secteur grands services raconte de son côté : « *J'ai fait une école de commerce. Trois mois après mon arrivée, il y a eu une grève. Les accords qui existaient (douche, intérimaires, injustices entre secteurs) ne m'ont pas été présentés à mon arrivée, ni le plan d'actions. Aberrant à l'époque. Sur un poste comme ça, pas de formation, ni mentor pour être formé à apprendre le travail de manager.*

“

*J'ai appris zéro de tout cela à l'école.*

”

*Je n'avais aucune expérience ni connaissance d'un contexte syndical (CHSCT, CE, DP...). Comprendre quel peut être le jeu de rôle qui se passe, et ce théâtre, personne ne me l'a expliqué. C'est un agent de maîtrise autodidacte qui m'a formé. Mon visiteur du soir. Or j'avais besoin de faire un aller-retour entre le concept et le terrain. »*

### Les entreprises ambivalentes vis-à-vis de l'enseignement supérieur

Les entreprises considèrent que le sujet du management s'apprend avec l'expérience. Elles sont toutefois en attente d'une formation initiale plus axée sur les *soft skills* (agilité, adaptabilité...) et s'étonnent également que la question du management ne soit pas enseignée en formation initiale. On peut toutefois distinguer les grandes entreprises qui ont les moyens de compléter la formation (voire de réaliser des programmes complets type master pour ceux qui vont occuper très vite des postes de management) et les petites entreprises qui sont plus en attente de compétences managériales immédiatement mobilisables à l'embauche. Comme l'exprime le responsable d'un Centre des Jeunes Dirigeants : « *On accompagne les PME sur le volet management, organisation. Elles sont très intéressées et ont beaucoup de besoins sur les problématiques liées aux RH et aux dimensions managériales. Elles n'ont aucune culture managériale. Les formations académiques aujourd'hui n'ont pas intégré dans leur cours ces dimensions-là. On accompagne des étudiants dans leurs projets professionnels, mais il n'y a pas de partenariats avec les écoles. »*

“

**La formation  
ne suffira  
pas si l'entre-  
prise n'évo-  
lue pas.**

”

Toutes les personnes auditionnées s'accordent cependant pour dire que la formation ne suffira pas à transformer la manière d'organiser et manager si l'entreprise n'évolue pas à plusieurs niveaux pour intégrer la question de la qualité de vie au travail dans sa stratégie, sa GRH et ses modalités d'organisation.

### Les Alumni et associations professionnelles, acteurs de la prise de conscience des enjeux

#### Les Alumni et la prise en compte des enjeux de bien-être au travail

Les associations d'anciens élèves auditionnées, les Alumni, sont très conscientes des difficultés rencontrées par leurs adhérents en situation de management, comme en témoigne un président d'Alumni au niveau national : « *C'est un enjeu majeur. C'est vrai qu'il y a pas mal de managers qui font des dégâts humains... Cela ira croissant dans un monde de plus en plus stressé où les managers sont sous pression. »* Un responsable Alumni en région : « *Le bien-être au travail est un sujet qui monte dans les entreprises et qui va monter par rebond dans les écoles. Mais les écoles aujourd'hui ne sont pas encore intéressées par le fait de monter des partenariats avec des entreprises soucieuses de ces aspects-là. »*



## Propos de partenaire

### François Lureau, président de l'IESF<sup>18</sup> 180 associations d'anciens élèves

« La préoccupation des ingénieurs est au moins autant une compétence sociale que technique. La rédaction de notre livre blanc nous l'a démontré. La prise de conscience d'autres dimensions est devenue évidente. Les questions comportementales sont considérables, notamment celles du chef. Ce sont des questions essentielles. Les écoles affichent des choses, mais font peu. Mais on ne peut pas en rajouter dans les programmes. Il faut d'abord que les gens soient compétents dans leurs métiers. La caractéristique française : c'est une formation technique pluridisciplinaire solide. Mais ce n'est pas suffisant. Il faut travailler les autres dimensions. Les outils de formation continue n'existent pas suffisamment. Les formations à la communication sont très superficielles. Un champ important n'a jamais été abordé pour éviter la surpression, le bore et burn out, créer un climat de confiance... Mais on ne peut ignorer les pressions du management intermédiaire et supérieur sous pression du financier. »

Les Alumni, et désormais les fondations, sont associés à la vie des écoles pour favoriser l'insertion des jeunes diplômés. On a pu observer que certaines de ces structures sont de plus en plus impliquées sur les questions d'enseignement : suivi des stages à la place des enseignants, implication dans les comités d'enseignement. Elles ont aussi un rôle pour amener les écoles à bâtir des formations continues en management au bénéfice, entre autres, de leurs anciens au bout de quelques années de vie professionnelle. Il est d'ailleurs étonnant de constater que ces cursus de formation continue sont riches d'éléments managériaux à la différence des cursus de formation initiale.



## Propos de partenaire

### Pierre Frécon<sup>19</sup>, président de l'Alumni Intermines Rhône-Alpes et directeur général de la Financière Florentine

« Le temps et l'expérience jouent un double rôle. Tout au long de sa carrière, un responsable acquiert plus d'expérience dans la gestion de l'humain, de même que sa progression hiérarchique l'expose à un niveau de responsabilité croissant dans ce domaine. La gestion de l'individu est donc typiquement un sujet où il y a à la fois un progrès dans la pratique et dans l'enjeu. La formation continue joue alors un rôle essentiel. Elle permet à l'être de tirer le meilleur parti de son expérience par une consolidation théorique. La formation initiale reste importante, mais elle est plus pertinente pour préparer les cadres à emmagasiner cette expérience à venir ou à fonctionner dans une équipe dont ils seront de simples membres au début de leur carrière. Cette problématique croissante a conduit à introduire la notion de gestion des hommes dans les programmes de formation des cadres.

Cependant, sur les vingt dernières années, nous avons pu mesurer les limites d'une approche instrumentalisant essentiellement l'homme. Les "valeurs", les "ressources humaines", la "gestion de carrière" ont été des termes utilisés pour reconnaître formellement la composante humaine de l'activité économique alors que les actions qu'elles portaient visaient essentiellement le profit. Cette incohérence a vidé ces mots de leur sens pour de nombreuses personnes. Aujourd'hui, on constate que cette approche utilitariste des ressources humaines est en train de faire long feu dans nos pays. Notamment parce que le rattrapage industriel et commercial de la Chine, de l'Inde ou du Brésil renvoie la croissance économique durable d'un pays comme la France à la valorisation d'une main d'œuvre de qualité qui peut exiger plus de considération. »

18. IESF (Ingénieurs et Scientifiques de France) : 180 associations d'anciens d'élèves, fichier de 750 000 personnes. Conclusions du livre blanc *Les ingénieurs et scientifiques s'engagent* publiées en novembre 2016 - Disponibles sur [www.home.iesf.fr](http://www.home.iesf.fr)

19. Cf. *Travail & Changement* N°367 de juin 2017 : « Mieux former les managers et ingénieurs de demain » - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Les organisations professionnelles et syndicales : une commune préoccupation pour mieux former au management de l'humain

Les partenaires des entreprises auditionnés sont aussi très conscients des enjeux à mieux former au travail et au management en formation initiale et continue à partir du constat des lacunes de l'enseignement supérieur et de la formation continue.



#### Propos de partenaires<sup>20</sup>

#### **Marie-Christine Oghly, PDG d'EnginSoft, vice-présidente de l'Association des femmes chefs d'entreprises mondiales (FCEM), vice-présidente du pôle international du Mouvement des entreprises de France**

« Le rôle de la formation est absolument fondamental, aussi bien en matière de formation initiale que de formation continue. Le management des individus ne faisait pas partie des cursus il y a encore quelques années alors que l'humain est au cœur de la dynamique de l'entreprise. On demande beaucoup aux étudiants alors qu'ils ne sont pas forcément bien préparés. Ce sont pourtant des gens qui vont être rapidement amenés à encadrer des personnes, à gérer à la fois les relations et les conflits, à donner des directives sans pour autant entrer dans une relation hiérarchique pesante. Une entreprise, ce n'est pas l'armée ! On ne donne pas des ordres. Il faut expliquer, et quand on le fait, on motive aussi les personnes. Tout cela est fondé sur un travail d'équipe qui s'apprend. »

#### **Bénédicte Ravache, secrétaire générale de l'ANDRH**

« Le sujet de la formation est au cœur de nos préoccupations. Comment on forme des managers qui seront les interlocuteurs des RH. Il y a une survalorisation des diplômes, notamment en France, qui ne correspond pas forcément aux nouvelles réalités du travail. Dans un monde où les choses doivent être agiles, cette rigidité face à la notion de diplôme n'est pas très cohérente avec ce que l'on explique sur la priorité à la compétence, la collaboration, l'apprentissage tout au long de sa vie. C'est une tendance toutefois contrecarrée par le développement des processus d'évaluation prenant en compte les capacités comportementales. Cette question de l'évaluation de la qualité du management a évolué dans pas mal de grandes entreprises. Il devient courant d'afficher des objectifs de compétences managériales. On se rend compte que la capacité à changer dépend beaucoup de celle de l'entreprise à engager ses collaborateurs. Et celui qui peut les engager, leur expliquer les changements, c'est bien le manager. »

#### **Patrice Guézou, directeur emploi, formation entrepreneuriat de la CCI France**

« Comment les entreprises expriment leurs attentes vis-à-vis des profils de formation initiale ? Elles s'expriment au travers de la participation des CCI à la gouvernance des établissements de formation. Les entreprises se soucient de l'employabilité, de l'adaptabilité des profils en formation initiale aux exigences court terme de l'entreprise : compétences à caractère technique d'écoles d'ingénieurs ou de management... mais on voit émerger des demandes de compétences de projet ou relationnelles. »





**Jocelyne Marmande et Justine Braesch de la Confédération générale du travail, Force Ouvrière**

« C'est parce que le management de l'humain ne s'improvise pas que la formation a, en la matière, un rôle essentiel à jouer. Elle doit permettre de sensibiliser à la prise en compte de l'individu, qui n'est pas qu'une ressource, mais est au cœur de l'organisation du travail. Et ce dans la lignée de ce que prévoit le troisième Plan Santé au Travail... Il faut que dirigeants et managers aient conscience de l'impact, sur les travailleurs, des décisions qu'ils sont amenés à prendre. Pour Force Ouvrière, nous pensons que la sensibilisation au management de l'humain doit être intégrée aux programmes de formation initiale et de formation continue.

Les ingénieurs ont un rôle à jouer dans la conception des locaux, des espaces et des équipements de travail, pour réduire voire supprimer les facteurs de risques professionnels mais aussi le faire sur leur lieu de travail et dans leur poste.

Les dirigeants ont un rôle à jouer dans la prise de décision : les conditions de travail doivent être regardées comme une priorité, au même titre que les considérations d'ordre économique, et à ce titre, être intégrées au processus décisionnel de l'entreprise.

Les managers ont un rôle à jouer dans la gestion d'équipe. La sensibilisation aux enjeux du travail et des conditions de travail doit permettre d'introduire plus d' "humain" dans la gestion : au-delà d'une simple gestion des ressources humaines, il s'agit pour les managers d'apprendre à encadrer des hommes avant de manier des indicateurs chiffrés. Pour que le travailleur soit au cœur du travail. »

**Julien Henry, président de Synergie Campus Entreprises**

« Notre association regroupe les campus managers de trente grandes entreprises françaises. Pour nous, il est fondamental que des étudiants, évalués à l'entrée des cursus sur leurs capacités individuelles, puissent au plus tôt construire leur personnalité et s'intégrer dans un collectif en appréhendant notamment les enjeux et les contraintes d'être managé ou de manager. De ce fait, les cours doivent être l'occasion pour eux de se construire en se mettant en situation de responsabilité au sein d'une association ou d'un projet, étant d'excellents champs de développement et de projection pour leur future carrière. »

---

## 5 | LES ATTENTES DES ÉTUDIANTS : OUI À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL !

### La qualité de vie au travail, critère de choix pour intégrer les entreprises

La qualité de vie au travail est pour les 22 étudiants des écoles d'ingénieurs et de management auditionnés (licence 3, master 1 ou 2) un critère de choix important. Pour les étudiants, la question de la fidélisation est très proche de celle des conditions de travail : « *Si on ne veut pas que le jeune diplômé parte au bout d'un an, il faut le prendre par la question des conditions de travail, de la qualité de travail et lui proposer les sujets qui lui plaisent.* »

Ce qui transparaît dans le discours des étudiants, c'est d'abord une quête très forte de sens au travail puis des attentes concernant l'équilibre des temps, l'ambiance de l'équipe, un travail varié et innovant, un management qui dialogue, le souci du bien-être de l'individu. Toutes ces dimensions de la qualité de vie au travail pourraient être un bon point d'appui pour l'introduire dans l'enseignement supérieur, en pointant le fait que les attentes des étudiants seront aussi celles des gens qu'ils encadreront ou avec lesquels ils travailleront. Les entreprises ont de plus en plus conscience de cette sensibilité des étudiants à ce qu'elles proposent en matière de qualité de vie au travail, qui s'exprime notamment à travers les réseaux sociaux et les plateformes collaboratives d'évaluation des entreprises.

“

*Si on ne veut pas que le jeune diplômé parte au bout d'un an, il faut le prendre par la question des conditions de travail.*

”

Plus précisément, les étudiants auditionnés ont exprimé leurs attentes autour d'un travail qui ait du sens et qui soit utile, d'un travail varié, innovant et créatif, dans lequel l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est respecté, avec une « *bonne ambiance* » au sein des équipes et un management proche et qui dialogue : « *Pour moi, l'entreprise idéale serait celle qui place la bonne personne au bon endroit, qui utilise les bonnes compétences et leur fournit les bons outils. Elle doit avoir un organigramme très simple, il doit y avoir un vrai dialogue avec le manager et ses équipes et des objectifs qui sont clairs.* »

Ce souci du bien-être de la personne — et des liens avec la performance — est très présent chez certains : « *Je pense qu'un collaborateur bien dans sa peau au travail est efficace et tous ces facteurs sociaux permettent une bonne productivité. Il faut mettre en place quelque chose de bien pensé humainement où les gens sont à l'aise, une hiérarchie claire avec un suivi des objectifs et du bien-être de la personne.* »

Les auditions confirment de manière générale les nombreuses observations menées par ailleurs sur l'évolution des attentes vis-à-vis du travail et de l'entreprise chez les générations entrant sur le marché du travail : recherche de sens et de cohérence avec ses valeurs, attachement moindre à l'entreprise, porosité accrue entre sphères privée et professionnelle, rapport différent à la hiérarchie, etc.

## Une vision très élémentaire du management

N'ayant pas connu l'usine, les étudiants auditionnés semblent faire preuve d'emblée d'une vision élargie et non pas restreinte des conditions de travail, comme le formule un étudiant en école d'ingénieur : « *Dans les conditions de travail, il y a le côté subjectif : est-ce que ce que je fais m'intéresse ou pas, mais si les conditions peuvent être très bien mais tu travailles dans un domaine qui ne t'intéresse pas du tout donc tu t'ennuies forcément.* » Ainsi la sensibilisation à l'amélioration de la qualité de vie au travail ne saurait se limiter pour eux à des actions sur les conditions de travail au sens strict du terme (adaptation du mobilier, aménagement des horaires de travail, mesures visant à réduire l'exposition au bruit...) et à une approche individuelle (formation à la gestion du stress, à la gestion du temps). Pour ces générations, le lien entre l'amélioration de la qualité de vie au travail et les environnements managériaux et organisationnels se pose certainement de manière plus évidente que pour leurs prédécesseurs, avant tout par les leviers de l'organisation du travail et du management.

Pour autant, une majorité d'entre eux semblent mal percevoir leur propre rôle en matière de prise en compte de la qualité de vie au travail dans les projets ou missions qu'ils auront à mener : les cours de responsabilité sociale et environnementale qu'ils ont eus, par exemple, en école de management leur auront paru très théoriques et ne les intéressent pas. Ils ne se projettent généralement pas en tant que managers. Certains ont une vision péjorative du manager surtout dans les écoles d'ingénieurs, même les mieux classées. Comme le dit un jeune manager en poste : « *Ma génération est en recherche de quelque chose de beaucoup plus positif pour tout le monde. Personne ne veut être manager chez nous. On n'utilise pas le terme "manager" pour nommer nos postes, on utilise plutôt le terme de "leader". C'est très lié à l'éducation reçue enfant, cette génération Y n'est plus du tout dans une éducation inflexible. Cela semble du coup complètement naturel en entreprise. On attend de l'entraide, du collaboratif.* »

En école de management, les étudiants se projettent plus comme managers (ils en ont d'ailleurs déjà parfois l'expérience lors des stages) mais ils en ont une perception assez peu élaborée : « Distributeur de tâches » et « leader » à la fois. Comme le dit un étudiant, « *On a tendance à dire qu'un manager c'est la personne qui organise et répartit le travail et qui le gère. Mais il faut dire que c'est aussi un leader, quelqu'un qui va pouvoir fédérer, pousser ses coéquipiers et avancer avec eux, il faut quelqu'un qui soit à fond.* »

En école d'ingénieur, la fonction de management est une voie pour progresser mais elle n'attire pas forcément : « *Non, je ne voudrais pas être manager : c'est la progression logique, monter en échelons passe par devenir manager* » ou « *Je pourrais occuper une fonction de chef de projet oui mais dans le sens je verrai tout ce qui se passe, et non pas juste avoir une partie. Et aussi dans le sens de manager une équipe, une petite équipe d'une dizaine de personnes pas plus. Oui pourquoi pas mais des centaines de personnes là c'est plus possible car ça se résumerait à la gestion de réunions, à l'envoi de mails et ce n'est pas ce que je veux faire.* »

“

**Ma génération est en recherche de quelque chose de beaucoup plus positif pour tout le monde.**

”

Ils perçoivent le management comme manipulateur, normatif ou simpliste : « *La technique c'est complexe alors que l'humain est simple à gérer, il suffit de diviser le travail.* » Cette perception est sans doute due à leur inexpérience et aux contenus qui leur sont enseignés : « *Ce qui fait allusion à l'employé dans nos cours est juste le taux horaire qu'on doit spécifier. Que ce soit un homme ou une machine qui travaille, on le représente par des cercles et des traits, on ne sait pas si c'est des machines ou des hommes.* »

## Regard d'experte

### **Danièle Linhart, sociologue et directrice de recherche au CNRS et GTM Cresppa**

« La méconnaissance des étudiants du monde du travail, c'est normal par définition. Mais ce qui est plus ennuyeux, c'est ce qu'on leur apprend. Par exemple, l'idée que manager, c'est savoir rendre la subordination des salariés effective. Ou encore qu'il faut avant tout parvenir à asseoir son autorité sur l'équipe. Or, le manager est seul, l'équipe est plus nombreuse. Il y a un déséquilibre de base, la difficulté vient de savoir imposer son autorité. L'ancrage de cette idée, c'est la notion de rapport de force où il faut savoir s'imposer. D'où la posture de défiance dans laquelle se trouvent la plupart des gens dans l'entreprise, un héritage du taylorisme.

Une autre idée reçue : ne pas laisser trop de marges de manœuvre aux salariés car ils vont mal les utiliser. Ils vont faire valoir leur propre intérêt. Il y a surtout des a priori et de l'ignorance. D'où les difficultés des managers car ils sont censés imposer les manières de travailler sur lesquelles eux-mêmes n'ont pas souvent la possibilité de penser et pas souvent bien adaptées. C'est la problématique des bonnes pratiques, best process. Il y a une bonne méthode. Ils sont censés imposer des manières de travailler sur lesquelles ils ont aussi peu de marges eux-mêmes.

Il faut remettre tout cela en concertation. Parler du travail. Avec une capacité localement de remettre en question pour voir quelle est la pertinence de toutes ces façons de travailler et réfléchir aux manières de les améliorer. »

---

## **Des associations étudiantes engagées pour transformer les formations**

Encouragés par les écoles, les étudiants font preuve d'un engagement associatif très important pour certains autour d'enjeux de société (développement durable, inégalités...) ou de business (junior entreprise). Ces espaces sont, disent-ils, un lieu très important pour apprendre à travailler en équipe, « appliquer » ce qu'ils ont vu en cours. Comme en témoigne un étudiant : « *La question des conditions de travail, on apprend tous les jours à estimer à quel point c'est important en association.* »

### **Certaines associations s'engagent même dans leurs missions à transformer les cursus**

Le REFEDD (Réseau français des étudiants pour le développement durable), qui est très implanté dans les écoles de management ou dans les universités, a élaboré un Manifeste étudiant<sup>21</sup> pour un enseignement supérieur durable publié en Avril 2015 : «

*L'éducation et la formation sont indispensables pour répondre aux défis environnementaux, sociaux et économiques actuels. Il est nécessaire de donner les moyens aux jeunes de comprendre et de répondre aux enjeux du développement durable. L'enseignement supérieur doit servir d'exemple et intégrer le développement durable tant dans les enseignements dispensés que dans le fonctionnement des établissements. »*

Le Manifeste d'Ingénieurs sans frontières<sup>22</sup> est encore plus engagé sur la transformation des formations : « *Nous, membres d'Ingénieurs sans frontières, pensons que la prédominance du modèle technicien érigé comme universel engendre des inégalités au niveau international. Nous tenons à ce que cette responsabilité soit guidée par l'objectif d'un changement vers plus de justice sociale et environnementale. Dans ce manifeste, nous remettons en cause la capacité des formations en ingénierie en France à engendrer des professionnel-le-s capables de mettre en place collectivement cette responsabilité. Nous traçons des lignes directrices qui, à nos yeux, devraient être à la base de tout effort pour penser les formations autrement : une formation pour réaffirmer la place de l'ingénieur-e comme l'une des interfaces entre science et société avec l'enseignement de l'esprit critique, de l'autonomie et de la réflexivité, avec celui de repenser l'organisation du travail, avec la mise en place d'une gouvernance partagée et une construction démocratique des formations...* »

“

**Une formation pour repenser l'organisation du travail.**

”

### **Des pédagogies à développer pour intégrer une formation de base sur l'humain au travail**

Les étudiants plébiscitent un enseignement qui part de la pratique : « *Oublier la théorie et les cours trop déconnectés de la vie professionnelle* » est un propos récurrent notamment en école d'ingénieur. Leur clé d'entrée est celle des projets qu'ils ont à mener et de leurs propres expériences professionnelles. Les jeux, les serious games, les défis ou challenges proposés par les entreprises sont aujourd'hui des supports pédagogiques moins scolaires, les cas d'entreprise, qui leur permettent de s'impliquer dans leur apprentissage tout en y prenant du plaisir.

Ils ont beaucoup d'intérêt pour les projets qui nécessitent d'apprendre à travailler en équipe, mais ils regrettent que l'accompagnement soit très centré sur le résultat à atteindre.

Ainsi qu'on le détaillera par la suite, ce type de modalité pédagogique constitue un ingrédient majeur des initiatives prises pour « apprendre à manager le travail » en formation initiale et continue.



# 2

## CURSUS D'INGÉNIEURS EN FORMATION INITIALE

Des initiatives pour apprendre à manager des projets tenant compte des conditions de travail

---

- P. 56**    **Enjeux**
- P. 61**    **1 | Ouvrir le débat sur le métier d'ingénieur et sa formation**
- Réfléchir avec les entreprises sur les compétences « facteur humain au travail »
  - Positionner le « management du travail » dans les cursus de formation
  - Associer les étudiants à la réflexion sur les programmes
- P. 64**    **2 | Apprendre à questionner les situations de travail sur un plan organisationnel et managérial**
- Savoir observer l'activité de travail
  - Apprendre à débattre collectivement
  - Enseigner la simulation du travail futur
- P. 67**    **3 | Mobiliser les stages, projets et alternances comme leviers de connaissance sur l'organisation**
- Mieux accompagner le retour d'expérience du stage ouvrier
  - Systématiser le travail de réflexivité à tous les stages du cycle ingénieur
  - Mieux tirer parti de l'alternance
- P. 72**    **4 | Mettre en place l'inter-disciplinarité sur le travail humain au centre des enseignements de base**
- Mobiliser les savoirs SHS et initier à l'ergonomie
  - Intégrer en transversalité avec des cours communs SI/SHS
  - Utiliser des cas, films ou jeux pédagogiques pour faciliter l'apprentissage de la complexité des organisations
- P. 79**    **5 | Interpeller les étudiants à partir de thématiques liées à la santé/sécurité et à la qualité de vie au travail**
- Elargir le référentiel BES&ST
  - Intégrer la QVT dans les cursus mais aussi dans la gestion des établissements
  - Affirmer le volet social de la RSE dont l'importance du dialogue social
- P. 86**    **6 | Développer des programmes articulant innovation technologique, organisationnelle et sociale**
- Susciter le réflexe conditions de travail dans les projets techniques
  - Mobiliser le numérique pour faire se rencontrer conception et besoins
  - Innover sur l'organisation et le management dans de nouveaux espaces

## ENJEUX

“  
**Les jeunes ingénieurs sont nommés à des postes de management d'équipe ou de projet de plus en plus tôt.**

”

L'ingénieur contribue à la résolution de problèmes liés à l'habitat, aux territoires, à l'énergie, à l'environnement, à la mobilité, aux mutations économiques, à la santé... Des défis à forts enjeux sociétaux. Le cadre de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) l'invite à prendre davantage en compte les enjeux liés à la préservation de l'environnement et aux différentes parties prenantes dans son activité de conception. Les auditions des entreprises rapportées dans la première partie du livre blanc ont révélé également combien les attentes vis-à-vis des ingénieurs concernent aussi la dimension sociale de la RSE, au travers de questions liées à l'organisation et aux conditions de travail ainsi qu'au management. « *L'ingénieur du XXI<sup>e</sup> siècle ne pourra se contenter d'être un modélisateur et optimisateur. Il doit aussi se montrer capable de prendre en compte des enjeux systémiques tels que la durabilité dans son rôle de concepteur et de pilote d'innovation : d'où l'importance d'une formation minimale, non seulement en art du management mais aussi en sciences sociales et environnementales...* »<sup>1</sup>

Durant leur carrière, 75% des ingénieurs auront des responsabilités hiérarchiques ou d'animation d'équipes<sup>2</sup>. De l'avis des personnes auditionnées, les problèmes les plus compliqués auxquels les ingénieurs sont et seront confrontés sont les « *problèmes humains* » : « *Répartition du travail en fonction des compétences et disponibilités, motivation et intérêt des collaborateurs, relations hiérarchiques, atteinte des résultats et reconnaissance du travail, tensions et rivalités du travail en équipe, conflits sociaux, acteurs et jeux de pouvoir...* ». Or aux dires des entreprises auditionnées, les jeunes ingénieurs sont nommés à des postes de management d'équipes ou de projets de plus en plus tôt dans leur parcours, insuffisamment préparés et peu armés à manager des collaborateurs ayant plus d'expérience et d'ancienneté qu'eux-mêmes. De nombreux témoignages recueillis dans le cadre des auditions évoquent la « *souffrance* » voire le « *gâchis humain* » causés par ces situations.



La dernière enquête IESF-CTI-INRS<sup>3</sup> menée en 2016 a confirmé un écart significatif et persistant au fil des années entre, d'une part, les attentes pour développer la « *capacité des ingénieurs à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer* » et, d'autre part, la formation initiale reçue. En effet 82% des ingénieurs de moins de 30 ans jugent cette compétence comme importante, voire première, dans leur vie professionnelle et ce quels que soient les domaines d'activité (production, systèmes d'information, commercial, finances, direction générale...), tandis que seulement 49% des moins de 30 ans se disent satisfaits de la formation reçue sur cette compétence en école.

À la suite d'un travail sur les « *défis d'une économie prospère et responsable* », l'IESF<sup>4</sup> propose, dans un livre blanc, de « *repenser la formation des ingénieurs pour répondre au défi de la complexité* » et d'« *intégrer encore plus l'humain dans la préparation des ingénieurs* ».

1. Marchand S. (2015), « Des ingénieurs à la fois techniciens, gestionnaires et visionnaires » in Revue *CFDT Cadres*, Décembre - Sur [www.larevuecadres.fr](http://www.larevuecadres.fr)
2. 26<sup>e</sup> enquête nationale sur les Ingénieurs, 2015, page 22 - Disponible sur [www.home.iesf.fr](http://www.home.iesf.fr)
3. Étude disponible sur [www.cti-commission.fr](http://www.cti-commission.fr)
4. IESF Ingénieurs et Scientifiques de France : 180 associations d'anciens élèves. Conclusions du livre blanc publié en novembre 2016 sur [www.home.iesf.fr](http://www.home.iesf.fr)

Pour l'IESF, « *l'ingénieur est un citoyen responsable assurant le lien entre les sciences, les technologies et la communauté humaine. Il s'implique dans les actions civiques visant au bien commun. Il est source d'innovation et moteur de progrès... La responsabilité de l'ingénieur ne se limite pas à son champ scientifique et technique, mais se situe dans la mise en œuvre de son savoir et de ses compétences au service d'un développement harmonieux de l'humanité (...)* Cet appel à être "un moteur de progrès" place l'ingénieur devant un énorme défi, celui de la complexité ! ».



## Propos de partenaire

### Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI)

Lors du dernier colloque annuel de la CDEFI, cette volonté de mieux apprendre à résoudre des problèmes complexes en prenant en compte toutes les dimensions humaines, écologiques et éthiques est clairement formulée dans le discours d'ouverture de la ministre<sup>5</sup>. Pour Étienne Craye, responsable de la commission Formation et Société de la CDEFI : « *Les écoles ont un enjeu de responsabilité sur ce sujet ; cela fait partie de leurs missions de préparer les étudiants à s'intégrer en entreprise. Ils ne sont pas forcément ouverts naturellement à ces aspects humains, nous devons les y accompagner. C'est un des sujets de la commission Formation et Société : à quelles compétences devons-nous former nos futurs ingénieurs ? Quel est le cahier des charges en termes de management social ?* ».

Une des missions que se donnent les écoles d'ingénieurs aujourd'hui est donc de former à cette complexité et de sensibiliser les élèves ingénieurs à la dimension humaine, organisationnelle et managériale de leur métier, tout en restant centré sur le cœur de métier qui est l'ingénierie. Un directeur d'école utilise à ce propos une image évocatrice : « *Pendant plusieurs années, ce qui était attendu des ingénieurs, c'était d'être des sprinteurs. Mais ce n'est intéressant que quand la performance est partagée. Désormais, ce que l'on attend d'eux, c'est d'être des coureurs de fond, d'avoir de l'endurance, de travailler sur la durée. C'est pourquoi il faut axer l'enseignement sur le développement des compétences sur le champ humain et social.* »

Au niveau de la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI)<sup>6</sup>, l'organisation et le management du travail ne sont pas explicitement intégrés aux critères d'accréditation des diplômes (5 critères : formation en entreprise, à la recherche, à l'innovation et l'entrepreneuriat, à l'international, au développement durable et à la responsabilité sociale et l'éthique). Toutefois, la CTI préconise et encourage très fortement depuis quelques années les écoles à consacrer 25% du temps d'enseignement à d'autres matières que les sciences et technologies dites de l'ingénieur. Cela peut concerner les langues, la gestion des entreprises, la sensibilisation aux enjeux de l'internationalisation ou encore le sport. Pourtant dans le référentiel ingénieur CTI de 14 compétences, au moins cinq d'entre elles intègrent un certain nombre d'éléments : prise en compte des enjeux de l'entreprise, des relations du travail, de la société ; capacité à s'insérer dans la vie professionnelle, à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer ; capacité à entreprendre et innover.

5. Colloque CDEFI de juin 2016 - [www.najat-vallaud-belkacem.com](http://www.najat-vallaud-belkacem.com)

6. 220 écoles d'ingénieurs accréditées qui diplôment chaque année plus de 30 000 ingénieurs  
[www.cti-commission.fr](http://www.cti-commission.fr)



## Propos de partenaire

### Laurent Mahieu<sup>7</sup>, président de la Commission des titres d'ingénieur (CTI) – Les formations d'ingénieur évoluent

« Dans notre référentiel de 2006, nous demandions aux écoles de mettre en place un cursus comprenant “une formation aux savoir-faire comportementaux nécessaires à l'intégration dans un groupe visant les aptitudes à l'engagement, au travail en équipe et au leadership”. En 2016<sup>8</sup>, cette exigence a pour finalité la capacité à “s'insérer dans la vie professionnelle, à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer”. On a ainsi renversé le point d'observation en 10 ans. La prochaine étape consiste à intégrer les sciences humaines et sociales de manière transversale dans les formations. »

Dans les faits, il reste difficile d'établir une vue d'ensemble et d'appréhender la diversité très forte des écoles en France. Toutefois, l'analyse d'un certain nombre de cursus d'ingénieurs révèle que le volet strictement relatif aux sciences humaines et sociales (SHS) se réduit parfois à un très faible pourcentage du volume horaire enseigné. Ainsi des savoirs sur l'organisation et les conditions de travail, la qualité de vie au travail et le management des équipes sont rarement enseignés.

“

*Des savoirs sur l'organisation et les conditions de travail, la qualité de vie au travail et le management sont rarement enseignés.*

En option sont parfois proposés des cours sur l'excellence opérationnelle (avec le lean), sur certains risques professionnels dans des filières de spécialité considérées comme dangereuses (BTP, chimie, énergie, électricité...) mais il n'y a pas de sensibilisation, par exemple, aux risques psychosociaux. Cela dépend de la taille des écoles, de leur dotation, de leur typologie ou leur territoire, avec des initiatives plus ou moins prononcées sur ce champ dont certaines sont rapportées dans ce livre blanc.

Toutefois, dans les écoles d'ingénieur, le volet « projet professionnel » est de plus en plus développé et vise, au travers du développement personnel, au renforcement des aptitudes individuelles de l'élève ingénieur. Ces capacités individuelles, de plus en plus souvent dénommées *soft skills*, sont par exemple : les aptitudes à la communication, à l'écoute, à la bienveillance, au travail en équipe, au leadership, au multi-culturel, à la flexibilité et l'adaptabilité, à la créativité, au dynamisme, à l'ouverture d'esprit... Cette formation par des coachs est, le plus souvent, soutenue parfois par un enseignement en psychologie autour d'une vision individuelle des questions sociales et du travail. Mais rarement par une vision collective ou organisationnelle.

En revanche, la pédagogie par projets permet d'apprendre à travailler en équipes mais les questions de conditions de travail sont le plus souvent absentes des sujets techniques. Les thématiques liées à l'innovation et l'entrepreneuriat se développent mais elles n'intègrent pas forcément un volet humain ou organisationnel.

”

7. Interview à retrouver dans le magazine Travail & Changement n° 367 de juin 2017 : « Mieux former les managers et ingénieurs de demain » - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

8. La version 2016 des références et orientations de la CTI est consultable en ligne : [www.cti-commission.fr](http://www.cti-commission.fr)



## Regard d'expert

### **Antoine Derouet, sociologue, EHESS – Pourtant dès les années 1930, les conditions de travail sont prises en compte dans les enseignements**

Une recherche menée par Antoine Derouet<sup>9</sup> révèle que la question n'est pas nouvelle. Dès les années 1930, la préoccupation du rôle social de l'ingénieur en tant qu'encadrant et concepteur de machines incluait explicitement les questions de conditions de travail et était prise en compte dans les enseignements. La revue de l'Union Sociale des Ingénieurs Catholiques de 1937 présentait ainsi le rôle des ingénieurs : « *Amener à une production accrue tout en économisant la peine... l'ingénieur économiseur de vies... le rôle des ingénieurs dans l'organisation scientifique du travail affirme la primauté de l'humain... son rôle dans l'organisation de l'entraide... son rôle dans la prévention des accidents... qui ne concerne pas seulement ceux qui commandent mais aussi ceux qui étudient les machines...* ». Par la suite, les cursus d'ingénieurs continuent à façonner une prise de conscience du rôle social important de l'ingénieur, tout en mettant en avant des pratiques professionnelles telles que l'organisation scientifique du travail, la gestion ou le management. Ce qui va vite apparaître aux élèves comme des injonctions paradoxales. Pour Antoine Derouet, les cursus s'orientent par la suite vers des questionnements plus « philosophico-moraux » comme l'éthique, le macro-économique ou le macro-gestionnaire, ou encore l'innovation, mettant progressivement de côté les problématiques initiales.

Les écoles et les enseignants se heurtent depuis longtemps à la difficulté d'enseigner des thématiques qui relèvent des Sciences Humaines et Sociales (SHS), sans pouvoir se baser sur l'expérience des étudiants et surtout en marge des cursus techniques. Pourtant, il y a bien eu une volonté d'intégration dans des cours techniques mais apparemment sans effets notables sur la manière dont les futurs ingénieurs concevaient leur rôle dans la prise en compte de l'humain.

Ce constat est confirmé par les travaux d'enseignants en SHS dans les écoles d'ingénieurs. Comme l'explique Michel Sonntag, l'ex président du réseau Ingénium<sup>10</sup> : « *La formation au management des hommes ne fait pas partie des formations prioritaires dans les écoles d'ingénieurs* ». Catherine Roby<sup>11</sup> a pu vérifier, lors de ses investigations, qu'un certain nombre de responsables de formation pensent que les compétences managériales reposent sur l'« *expérience et un peu de bon sens* ». Certaines directions d'études rencontrées lors des auditions affirment que le niveau des élèves ingénieurs attesté par une sélection importante devrait leur permettre de s'adapter rapidement « *aux problèmes humains* » en apprenant vite « *sur le tas* ». Mais ces mêmes directeurs d'études reconnaissent aussi les lacunes de la formation.

9. Doctorant EHESS : « L'intégration des sciences humaines et socio-économiques dans les cursus des formations d'ingénieurs »

10. Le Réseau Ingenium rassemble 270 enseignants SHS de plus de 50 institutions essentiellement des écoles d'ingénieur - [www.reseau-ingenium.fr](http://www.reseau-ingenium.fr)

11. Roby C., « Place et fonction des SHS dans les écoles d'ingénieur en France », Thèse de doctorat de l'Université de Rennes - [www.tel.archives-ouvertes.fr](http://www.tel.archives-ouvertes.fr)

 **Regard d'expert**
**Michel Sonntag<sup>12</sup>, professeur émérite à l'Université Strasbourg et ex-président du réseau Ingénium – Une vision rationaliste et réductrice des questions sociales au travail**

« La formation d'ingénieur, profondément ancrée dans le rationalisme technocratique, est marquée par la croyance que le progrès repose essentiellement sur les sciences et techniques et induit l'idée que pour le management des hommes, il suffirait d'organiser rationnellement les relations hiérarchiques et professionnelles pour éviter les difficultés et assurer l'efficacité du travail des équipes et la bonne marche de l'organisation du travail. Or, l'étude de la réalité humaine est souvent réduite à une interprétation simpliste fondée sur des connaissances d'expériences et des opinions communes ou un rationalisme technoscientifique réducteur.

S'inspirer de ce que les sciences humaines, économiques et sociales peuvent dire sur les questions du management des hommes, c'est précisément ne pas s'arrêter à ces dimensions et apprendre à repérer les signaux faibles, comprendre l'incidence de sa propre attitude sur celle des autres, savoir construire des scénarii, oser aborder une lecture contre-intuitive des situations et des faits humains, c'est à dire dépasser une lecture simpliste et illusoirement rassurante. La question de l'humain amène de la variabilité ou de la subjectivité, ce qui dans un objectif de rationalisation ou modélisation de systèmes gêne ».

“  
**Les initiatives  
 témoignent  
 d'une volonté  
 d'intégration  
 plus trans-  
 versale de la  
 formation à  
 l'humain au  
 travail.**

Un tel état des lieux traduit des tendances lourdes dans la formation des ingénieurs. Ce constat doit cependant être nuancé par l'analyse de situations locales. Car l'importante liberté des institutions, leur inscription territoriale, l'évolution du corps enseignant et la volonté de se distinguer dans la hiérarchie des écoles jouent aussi à plein dans l'éclosion de multiples initiatives qui sont autant de points d'appui pour faire bouger les lignes.

Ce chapitre présente des pratiques et des initiatives repérées dans les écoles d'ingénieurs lors des auditions. Elles témoignent d'une volonté, plus ou moins importante selon les cas, de viser cet objectif d'une intégration plus transversale de la formation à l'humain au travail. Elles ouvrent ainsi la voie à des recommandations pour une meilleure préparation des ingénieurs à la prise en compte des conditions de travail dans le cadre des projets, équipes, transformations qu'ils vont être amenés à piloter.

”  
**Avertissement au lecteur :**

***L'Anact a choisi de présenter certaines initiatives d'écoles à partir de l'angle « Comment apprendre à intégrer le travail humain dans la conduite des transformations et des équipes ». Nous espérons que ce prisme fasse écho aux objectifs d'enseignement visés.***

***Ce chapitre ne pourrait en aucun cas viser un panorama exhaustif des écoles qui expérimentent de nouvelles modalités pour former les futurs ingénieurs à manager des équipes et conduire des transformations.***

# 1 | OUVRIR LE DÉBAT SUR LE MÉTIER D'INGÉNIEUR ET SA FORMATION

## Réfléchir avec les entreprises les compétences « facteur humain au travail »

Quelques écoles se démarquent de la posture consistant à traiter les Sciences Humaines et Sociales (SHS) comme matière et sujet à part et souvent marginalisé, et cherchent à intégrer étroitement sciences et techniques de l'ingénieur et SHS. Ces écoles ont des points communs. Elles ont souvent bénéficié lors de leur création d'un portage politique fort pour former des « *ingénieurs différents* » et d'un contexte local ou territorial favorable, avec des projets d'envergure. Dans ce cadre, les industriels s'impliquent dans la réflexion sur les enseignements y compris sur la dimension non strictement technique et participent aux conseils d'études. D'autres facteurs sont favorables à l'émergence d'une telle posture pour les écoles dont les liens étroits instaurent avec les universités et une formation centrée sur des spécialités d'ingénierie de conception et de process.



### Initiatives cursus d'ingénieurs

#### ENSGI Génie Industriel / Grenoble INP – Préparer de jeunes ingénieurs à des fonctions transversales

L'École nationale supérieure de génie industriel (ENSGI) a été créée en 1990 sous la double tutelle de l'Institut national polytechnique de Grenoble (INPG) et de l'Université des sciences sociales (UPMF). Cette école a pour mission de préparer de jeunes ingénieurs à des fonctions transversales supposant une maîtrise globale des problèmes de production et du pilotage de l'innovation. Trois à quatre fois par an, un club d'industriels se réunit avec les enseignants autour de problématiques récurrentes liées à la conduite du changement ou au management.

L'un des objectifs explicites du projet de l'ENSGI était de rompre avec la tendance des écoles d'ingénieurs françaises à ne concevoir l'apport des sciences humaines qu'en termes d'« *ouverture ou de culture générale* » dans des cursus faisant, par ailleurs, une impasse trop voyante sur le facteur humain, comme l'explique Céline Cholez, maître de conférences en sociologie. Ainsi, l'école d'emblée conçue comme un lieu d'échanges interdisciplinaires accorde une place déterminante aux sciences sociales considérées comme des sciences à part entière. 40% des heures enseignées sollicitent des SHS (sociologie, ergonomie, économie, gestion...) au sein de cours comme UE Génie Industriel, UE Génie industriel de Produit, UE Ingénierie chaîne logistique (le plus souvent des cours à deux voix).

La mise en place de partenariats avec les entreprises (sous forme de chaires, de fondations, mais aussi de fablab...) semble contribuer à ce questionnement et à cette montée en maturité sur les compétences du futur ingénieur.

De leur côté, les entreprises y trouvent aussi un espace d'ouverture et de ressourcement pour repenser leur organisation ou leur management. Les écoles, quant à elles, y trouvent un espace de réflexion pour revisiter les démarches et référentiels compétences du futur ingénieur.

## Positionner le « management du travail » dans les cursus de formation

Même si les auditions convergent pour dire qu'il est utopique de vouloir former au management des personnes qui n'ont pas d'expérience du travail, certains cursus d'écoles d'ingénieurs font exception et se démarquent pour former un ingénieur qui intègre la composante humaine et organisationnelle du travail. L'activité de management est considérée non plus comme périphérique mais comme le centre de gravité du métier.



### Initiatives cursus d'ingénieurs

#### **ENSGSI, École nationale supérieure en génie des systèmes et de l'innovation, Nancy L'ADN de l'école créée en 1993 : « remettre l'Homme au cœur du système »**

La direction de l'école a construit le référentiel des compétences de l'ingénieur à partir du besoin des entreprises, notamment des PME, et à partir du constat de la faible prise en compte de l'humain dans l'entreprise et dans le travail de l'ingénieur : « *Ce ne doit pas être la technique qui va orienter les priorités, l'humain est au centre dans toutes ses dimensions cognitives, affectives.* » L'équipe pédagogique a construit le cursus avec la dorsale « *l'ingénieur est d'abord une personne ; il sera manager et pilote de projets ; qu'il soit d'abord humain.* » Ainsi, l'école a mis en place des pratiques pédagogiques originales alliant formation scientifique et managériale, avec « *un dispositif de formation au management d'équipe avec l'objectif de remettre l'humain au centre du travail* ».



### Regard d'experts

#### **Raphaël Bary et Martine Tani de l'ENSGSI<sup>13</sup> – Déconstruire ses mythes sur le travail en équipe pour manager demain**

Limités, voire dénués d'expériences du travail en équipes, les étudiants en école d'ingénieur compensent leur manque de savoir en se rattachant à des croyances managériales renvoyant « *aux 4 mythes du management* » explicités par G. March :

- le mythe de la rationalité, selon lequel toute décision est le fruit d'un arbitrage désincarné et anhistorique. Cela a pour effet de dénier toute importance aux affects, valeurs et émotions dans la prise de décision. Chez les étudiants, cela se traduit par des affirmations comme « *Le manager décide de façon rationnelle* », « *Chacun doit être maître de ses émotions au travail* », « *Si mon point de vue est bien pensé, il n'est pas possible de ne pas être d'accord avec moi* ».
- Le mythe de la hiérarchie qui génère une ignorance de la complexité de la réalité entraînant des illusions sur les possibilités de contrôle et de responsabilité. Ainsi, par exemple : « *Il suffit de parler à l'autre pour être compris de lui* ».





- Le mythe du leader individuel basé sur le principe que les progrès reposent sur les capacités et les actions exceptionnelles de quelques « héros ». Pour nombre d'étudiants, le manager se doit d'être un de ces personnages héroïques. Il doit être infailible, ne pas montrer ses faiblesses, et il considère que l'équipe est au service de ses objectifs et ambitions : « *Si je suis chef de projet, je ne dois pas montrer mes doutes aux autres* ».
- Le mythe de l'efficacité historique qui veut qu'il existe une sorte de darwinisme socio-économique qui fait que, au terme d'une compétition « naturelle », seuls les meilleurs individus et organisations survivent : « *Si on le nomme chef, c'est qu'il est le meilleur et les autres doivent obéir* ».

## Associer les étudiants à la réflexion sur les programmes

Certaines associations étudiantes BNEI (Bureau national des élèves ingénieurs), REFDD (Réseau français des étudiants pour le développement durable), ISF (Ingénieur sans frontières) se questionnent aujourd'hui sur le contenu des formations : elles dénoncent l'instrumentalisation de la formation au management ou à l'humain qui peut-être dispensée et défendent l'idée de mieux sensibiliser à la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux ou sociétaux.



### Propos de partenaires

#### **Ingénieurs sans frontières – Une campagne de sensibilisation dans les écoles pour travailler avec les gouvernances : « L'ingénieur-e citoyen-e... c'est moi ? »**

ISF<sup>14</sup>, créée en 1982, est au départ une association de solidarité internationale. Elle se donne aujourd'hui pour objet de participer au développement durable et à la justice sociale par une évolution de la formation des ingénieurs. C'est à partir d'un premier travail de recherche engagé il y a 10 ans qu'elle a mené des initiatives visant à faire évoluer le rôle et la place des SHS dans les formations d'ingénierie. Ce qui a conduit ISF à lancer en 2008 le projet « Former l'ingénieur citoyen » qui a conduit à la publication du Manifeste et, il y a trois ans, à une campagne de sensibilisation « L'ingénieur-e citoyen-e... c'est moi ? » auprès des élèves ingénieurs. Objectif : les amener, dans leurs écoles respectives, à interroger les formations françaises en ingénierie sur leur contribution à la formation citoyenne des ingénieur-e-s. La notion de citoyenneté renvoyant pour ISF à la nécessité d'une implication de l'ingénieur-e, pour une justice sociale et environnementale pour l'intérêt général. Aujourd'hui, ISF pilote la création d'un observatoire des formations citoyennes pour questionner la responsabilité sociale et sociétale des formations de l'enseignement supérieur (ingénierie, médecine...).

#### **Bureau National des Élèves Ingénieurs (BNEI) – En 2016, une AG sur le thème de « La mission sociétale de l'ingénieur »**

Le BNEI est né en 1998 sous l'initiative de divers Bureaux des élèves (Ensam, Centrale Paris et Nantes, Insa de Toulouse et de Lyon, les INP de Lorraine, de Toulouse et de Grenoble, ESPCI, Ensis, ENI de Brest, Belfort et Metz, Istase). Il représente l'ensemble des 130 000 élèves ingénieurs en fédérant les BDE des écoles, quels que soient leur statut (public, privé) et leur ministère de tutelle (enseignement supérieur et recherche, industrie, défense, agriculture, culture et communication). Du 11 au 13 mars 2016 s'est tenue l'Assemblée générale d'hiver du BNEI<sup>15</sup> qui a permis de réunir plus de 250 élèves ingénieurs venant de toute la France autour du thème : « La mission sociétale de l'ingénieur ».

14. [www.isf-france.org](http://www.isf-france.org)

15. [www.bnei.org](http://www.bnei.org)

## 2 | APPRENDRE À QUESTIONNER LES SITUATIONS DE TRAVAIL SUR UN PLAN ORGANISATIONNEL ET MANAGÉRIAL

Outre les enseignements sur la maîtrise d'un certain nombre de concepts, il est nécessaire de transmettre aux élèves ingénieurs quelques apprentissages de base qui leur serviront dans leur pratique professionnelle et quelques outils liant apports théoriques et pratiques qu'ils pourront expérimenter lors de leurs stages ou projets. Par exemple : réaliser des observations, effectuer des entretiens, analyser des indicateurs de manière critique.

### Savoir observer l'activité de travail

L'objectif est d'amener les élèves ingénieurs à maîtriser les bases (ou principes) de l'analyse de l'activité pour les amener progressivement à passer d'une logique d'analyse de poste individuel à une analyse organisationnelle et ce, à partir de l'analyse du décalage entre le travail prescrit et le travail réel.



#### Initiatives cursus d'ingénieurs

##### **Polytech Grenoble – Les conditions pour former aux méthodes d'analyse de l'activité**

Sandrine Caroly, professeure d'ergonomie de l'université Grenoble-Alpes explique : « *Les cours ne marchent pas... Seule une pédagogie active qui part de la réflexion sur l'expérience porte des fruits. L'apprentissage de la méthode d'observation est déterminante pour comprendre les différences entre tâche et activité, pour appréhender le travail réel. Les modèles enseignés servent à favoriser un questionnement sur la variabilité, les dysfonctionnements, les marges de manœuvre.* »

Sandrine Caroly développe une pédagogie adaptée pour amener les futurs ingénieurs à mieux prendre en compte cette dimension des conditions de travail : « *Pour que cela rentre dans leur cadre de perception, que cela vienne en miroir avec des difficultés qu'ils ont personnellement vécues ; cela se fait facilement pour les risques psychosociaux, mais pour l'usure professionnelle ou les troubles musculo-squelettiques, c'est plus ardu car ils ne l'ont pas vécu. C'est aussi partir de leur propre expérience en soulevant des points positifs, des façons de faire, des ressources* ».

Ainsi, les étudiants réalisent un diagnostic ergonomique dans le cadre de l'étude d'une situation de travail.

## Apprendre à débattre collectivement

Dans le monde de l'entreprise dont les modèles sont à réinventer, ce sont les capacités réflexives mais aussi critiques des élèves ingénieurs qu'il est important de développer. Étant donné, d'une part, les évolutions technologiques qui sont objet de débat (nucléaire, gaz de schiste, numérique, robot, big data, OGM, médecine du futur...) et, d'autre part, les évolutions des modes de management qui amènent à adopter d'autres modalités d'organisation (lean, reporting, entreprise libérée...), certaines écoles ont développé des cours de controverse scientifique. Et ce en s'appuyant sur des supports variés (textes, films, invités, ateliers pratiques) et des thèmes tout aussi variés.

Par ailleurs, beaucoup d'élèves ingénieurs évolueront assez vite vers des postes de « managers de managers » ou de directions fonctionnelles et auront à produire des chiffres, notamment des indicateurs pour prendre des décisions.

L'objectif en écoles peut être d'apprendre à analyser les indicateurs de performance économique et sociale (indicateurs sociaux tels que l'absentéisme, les accidents de travail ou les maladies professionnelles ou indicateurs plus qualitatifs comme ceux ayant trait la qualité de vie au travail).



### Initiatives cursus d'ingénieurs

#### École des Ponts ParisTech – « Le pouvoir des chiffres » ou apprendre une analyse critique des chiffres

Gilles Jeannot, directeur du département Sciences Humaines et Sociales à l'École des Ponts ParisTech : « L'objectif du cours<sup>16</sup> est de faire apparaître comment, par-delà l'apparente objectivité qui leur est associée, la production des chiffres repose sur certains a priori, certaines conventions, certaines normes ou certains rapports de forces entre acteurs. Le cours vise à aborder cela à travers des analyses historiques, des perspectives sociologiques, mais aussi à travers des mises en situation : jeu de rôle sur les indicateurs de productivité, construction d'argumentations contradictoires à partir des mêmes chiffres, décryptage de chiffres qui circulent dans la presse.

À l'issue du module, les élèves pourront aborder de manière critique les arguments chiffrés et, en particulier, ceux qui président aux décisions de gestion dans les entreprises. »

Il peut être aussi pertinent de sensibiliser les élèves ingénieurs à la question des « externalités », c'est-à-dire le report d'un coût sur un tiers (comme c'est le cas pour les indemnités maladie dont le coût est supporté par la société en cas d'absentéisme). Une approche globale des effets économiques, écologiques, sociaux, sociétaux est une condition d'une prise de décision plus responsable. A défaut, le processus de choix stratégique se structure autour du pilotage par le coût le plus bas, sans analyse sur les impacts réels.

## Enseigner la simulation du travail futur

Dans le contexte de conduite du changement où l'ingénieur intervient, la démarche de simulation du travail ou simulation organisationnelle peut constituer une aide précieuse à la conduite des projets de transformation de situations de travail, à condition de respecter certains principes méthodologiques que l'élève ingénieur peut acquérir : analyse préalable, choix de supports, scénarisation, participation des salariés, processus d'évaluation et de décision.



### Initiatives cursus d'ingénieurs

#### École des Mines ParisTech<sup>17</sup> – Réaliser des simulations de système

Le cours optionnel « Système de production et logistique » est positionné dans le domaine Sciences Économiques et Sociales. L'objectif est de montrer aux étudiants que les SHS, « *c'est un savoir scientifique à intégrer dans un projet de conception* ». L'analyse de la productivité industrielle et logistique intègre quatre composantes dont la prise en compte de la dimension ressources humaines, notamment par l'analyse des savoir-faire des opérateurs, des modifications d'organisation ainsi que des besoins de formation qui accompagnent généralement la mise en œuvre des innovations. Les étudiants peuvent ainsi réaliser des simulations de systèmes au-delà des audits.

Quelques exemples de sujets : analyse de la montée en cadence d'une chaîne de montage automobile, amélioration du traitement des commandes urgentes dans les activités de joaillerie, simulation d'indicateur de performance dans l'industrie des micro-processeurs.

## 3

## MOBILISER LES STAGES, PROJETS ET ALTERNANCES COMME LEVIERS DE CONNAISSANCE SUR L'ORGANISATION

Même si les élèves ingénieurs ont une capacité à intégrer des enseignements théoriques, toutes les auditions convergent vers une même et seule recommandation : les dimensions humaines du travail se comprennent à partir de l'expérience. C'est à cela que servent les stages, même courts, où l'élève ingénieur peut être à même de constater très vite les effets d'une mauvaise organisation du travail. Accompagner les étudiants pour réfléchir à partir de leur propre expérience et donner sens et interprétation à leur propre vécu semble être un des meilleurs leviers pour les former à l'humain au travail.

### Mieux accompagner le retour d'expérience du stage ouvrier

Dans les écoles d'ingénieur, le stage « ouvrier » ou « opérateur » ou « d'exécution » est considéré comme un élément incontournable de cette formation humaine. Il constitue souvent la première occasion de travailler, notamment pour les étudiants issus de classes préparatoires. C'est une première découverte, parfois « *le choc du monde du travail* ». Il permet aux étudiants d'être confrontés dans leur subjectivité, et même dans leurs corps, à la question des conditions de travail ou de la pénibilité mais aussi à celle des relations de travail et de la hiérarchie. Il est le plus souvent précédé d'un cours de sociologie des organisations placé avant le stage... un cours qui apparaît théorique pour les étudiants. Aussi, certaines écoles choisissent-elles désormais de le placer en deuxième année. Certaines écoles innovent quand le stage ouvrier n'est plus « *la chasse gardée* » des enseignants en SHS, par exemple en constituant un jury qui intègre, outre l'entreprise et l'enseignant SHS, un enseignant technique.

Il est généralement demandé aux étudiants un travail de réflexivité à partir de leur expérience. Les exigences du travail d'observation et de retour d'expérience sont plus ou moins élevées selon les écoles : cela se traduit par la rédaction d'un rapport de 2 à 30 pages. Le rapport vise généralement un travail d'observation de l'organisation et son fonctionnement (avec parfois à l'appui, le choix d'une grille d'analyse ou d'un modèle organisationnel). Il vise plus rarement l'observation du travail des salariés ou de l'activité managériale. Cette observation est parfois complétée par un travail d'entretiens avec des ingénieurs en poste, mais, à notre connaissance, jamais auprès d'autres populations dans l'entreprise comme, par exemple, des personnes en position d'exécution. Certaines écoles se servent du rapport de stage comme support de sensibilisation au travail réel des promotions suivantes.



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### **ENSGI Génie Industriel / INP Grenoble – Le stage ouvrier suivi par un binôme d'enseignants SHS-STI**

Le stage opérateur était un stage qui était uniquement orienté SHS, ergonomie et sociologie. Il va aujourd'hui être complètement ouvert à toutes les disciplines : ce sera un suivi et une évaluation par un binôme d'enseignants Sciences Humaines et Sociales / Sciences et Techniques de l'ingénieur. Céline Cholez, maître de conférences en sociologie : « *Les raisons de ce changement sont multiples : une question de ressources SHS, ensuite, ce n'est pas dans la philosophie de l'école que nous soyons les seuls à exploiter le stage ouvrier. Il fallait l'ouvrir aux autres disciplines. Ma conviction est qu'entrer dans le pluridisciplinaire est quelque chose de primordial. Sinon, la discipline SHS se réduit à l'introduction et la conclusion du stage.* » Dans le même sens, l'étude de terrain de 10 jours en 2<sup>e</sup> année est suivie par un binôme enseignant SHS et enseignant Sciences pour l'Ingénieur (SPI). Le jury est pluridisciplinaire et les étudiants peuvent choisir leur pondération, par exemple 1/3 en sociologie et 2/3 en logistique.

### **Polytech Tours – S'appuyer sur les rapports d'étonnement des étudiants**

L'école a créé, sous la dynamique de Claudine Tacquard, coordinatrice de l'enseignement en santé sécurité au travail, un module qualité de vie au travail pour ses élèves ingénieurs grâce à un travail partenarial avec la Carsat et l'Aract Centre-Val-de-Loire. Dans ce cadre, il a été décidé de demander aux élèves un rapport d'étonnement à l'issue de leur stage et ainsi d'évaluer leurs capacités à repérer, en situation réelle, les éléments de la politique de prévention et de qualité de vie au travail de l'entreprise d'accueil. Ces rapports d'étonnement sont utilisés par les enseignants comme des cas pratiques auprès des étudiants des promotions suivantes. Ce module a ainsi été très enrichi par un travail collaboratif avec les enseignants de droit, de SHS, de management afin de faire prendre conscience de la nécessité d'intégrer la prévention globale des risques dans le management.

## Systematiser le travail de réflexivité à tous les stages du cycle ingénieur

Côté entreprises, comme côté écoles d'ingénieur se pose aujourd'hui la question de la suffisance et de la pertinence du stage ouvrier comme unique dispositif pour former aux questions organisationnelles et managériales. Il est clair dans tous les cas que le travail de réflexivité en aval ne semble pas toujours assez abouti, comme le montre le caractère formel et limité des rapports de stage. Sans un temps dédié au retour d'expérience et un accompagnement approfondi, la mise en situation « *en bas de l'échelle* » ne suffit pas en elle-même à donner les clés de questionnement des organisations établies.

Les autres stages ingénieur ou de fin d'études des deuxième et troisième années – sauf exception – ne font pas eux non plus l'objet de ce travail de réflexivité sur le travail, l'organisation et le management.

Certaines écoles en sont conscientes et essaient de réaliser le travail de réflexivité des stages ingénieurs au moins en constituant un jury qui intègre outre l'entreprise et l'enseignant technique, un enseignant en sciences humaines ou économiques. D'autres expériences peuvent être mobilisées comme les projets humanitaires, séjours à l'étranger, autres missions en entreprise. De plus en plus d'écoles expérimentent le fait de consigner l'analyse réflexive dans un portfolio numérique.



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### Isara – Une progression dans le focus des stages : des conditions de travail à la QVT

Les secteurs de l'agriculture et de l'agro-alimentaire ont déployé le plan Qualité de Vie au Travail lancé par le ministère de l'agriculture. L'Isara a été propulsée école pilote de ce programme à la CTI. Elle a décidé d'intégrer la QVT dans son référentiel de formation et ce, par le biais d'une insertion au sein des unités d'enseignement existantes (par exemple économie et management d'entreprise) et non pas par la création d'un module spécifique même si il y a quelques cours supplémentaires. Le travail de réflexivité des étudiants est ciblé pour chacun des stages sur les 5 ans :

- Stage de 1<sup>re</sup> année : les conditions travail
- Stage de 2<sup>e</sup> année : les risques au travail (TMS, RPS, risques liés à l'articulation des temps)
- Stage de 4<sup>e</sup> année : l'organisation du travail
- Stage de 5<sup>e</sup> année : QVT et management

La Carsat Rhône-Alpes et l'Anact ont participé à la mise en place et à l'accompagnement de ce nouveau dispositif pour intégrer la QVT dans le référentiel et développer le travail de réflexivité sur les stages.

En termes de réflexivité, afin d'aider les étudiants à formuler ce qu'ils ont vécu, ressenti et vu lors du stage de 4<sup>e</sup> année, un atelier de débriefing des stages est mis en place par groupe de 4 avec un enseignant ou intervenant externe formé *a minima* à la QVT. Débriefings très utiles, notamment lorsqu'ils se font en groupe. Cela permet aux étudiants de moins se censurer. Un des ateliers a été animé par une intervenante qui a choisi de demander aux étudiants d'identifier une situation conflictuelle, de la décrire rapidement à l'oral, puis de la faire jouer en mini pièce de théâtre de 5-7 min. Cet exercice a permis aux étudiants de cheminer à partir de leur perception au départ très centrée sur les individus : ils ont progressivement commencé à adopter un regard plus « expérientiel » à partir de ce que la situation racontait des modes d'organisation et de management.

Former à la prise en compte du facteur humain au travail, pour des futurs ingénieurs dont la mission dans une première partie de carrière visera d'abord l'excellence technique, exige d'aborder le sujet à partir des questions rencontrées lors de leurs stages, notamment ceux de fin d'études ou stage ingénieur.



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### École des Ponts Paris Tech – Semaine de retour d'expérience du stage ingénieur : ne pas rentrer frontalement par la théorie sur le management

Jacques Grandjean, responsable du pôle Mastères spécialisés de l'École des Ponts ParisTech, a mis en place depuis cinq ans un dispositif de « Retour des expériences individuelles de stage pour un apprentissage collaboratif » conduit sur une semaine à la suite du stage ingénieur<sup>18</sup>. Sous forme d'atelier, le dispositif vise à aider l'étudiant à se situer efficacement dans un milieu de travail comme collaborateur, comme ingénieur et comme manager. Il permet d'acquérir des méthodes d'analyse de situations sur un plan relationnel et managérial. Les intervenants éclairent la description par les étudiants des situations de stage avec des grilles d'analyse de l'organisation et des jeux d'acteurs. Pour l'un des intervenants, le psychosociologue Abdelaali Laoukili, rentrer directement sur le management n'est pas pertinent « *Ce n'est pas possible de former au management des gens qui n'ont pas d'expérience, ça n'a pas de sens pédagogiquement. Il faut être très précautionneux sur ce que l'on fait* ». Les étudiants travaillent ensuite en groupe sur des thématiques choisies avec restitution en plénière, expérimentant ainsi la confrontation et les vertus du travail collaboratif.

Le taux moyen de satisfaction des étudiants sur ce dispositif<sup>19</sup> « oui, sans changement / oui, avec des changements mineurs » est de 86% en moyenne sur les cinq dernières années, les étudiants appréciant particulièrement la dimension interactive du partage d'expérience.

## Mieux tirer parti de l'alternance dans la durée



La dernière enquête IESF-CTI-INRS<sup>20</sup> a révélé que sur la « *capacité des ingénieurs à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer* », les ingénieurs de moins de 30 ans qui avaient été formés sous statut « apprenti » à la fois jugeaient cette compétence comme la plus importante dans leur activité professionnelle (87% contre 82% de l'ensemble des ingénieurs de moins de 30 ans) mais aussi qualifiaient la formation reçue sur ce sujet comme meilleure (58% la juge satisfaisante) que les cursus étudiants (49%) et même qu'en formation continue (46%). Cette statistique intéressante s'explique par des modalités de formation qui basent l'apprentissage à partir des situations de travail.

Toutefois, une marge de progrès subsiste pour atteindre l'ambition d'apprendre à partir de l'expérience de l'alternance, comme le dit Bernard Masingue consultant et co-fondateur du master en alternance MISE de Veolia<sup>21</sup> pour de jeunes ingénieurs auquel l'Anact a contribué : « *L'alternance permet de travailler la question du management des équipes de travail et du travail. Mais actuellement l'enseignement par alternance n'a pas suffisamment l'ambition pédagogique des allers retours entre professionnalisation et académisme.* » Cet enjeu de « *mieux tirer parti de l'alternance pour apprendre* » entre autre à développer des capacités organisationnelles et managériales est un point très important, quels que soient les niveaux et disciplines.

18. Plus d'information sur [gede.enpc.fr](http://gede.enpc.fr)

19. Communication présentée par Jacques Grandjean au 9<sup>e</sup> Colloque « Questions de pédagogies dans l'enseignement supérieur » à Grenoble du 9 au 16 juin 2017  
Plus d'information sur [www.colloque-pedagogie.org](http://www.colloque-pedagogie.org)

20. Étude disponible sur [www.cti-commission.fr](http://www.cti-commission.fr)

21. Présenté dans le magazine Travail & Changement n° 367 de juin 2017 : « Mieux former les managers et ingénieurs de demain » - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### **ISTP / École des Mines de Saint-Étienne – La situation professionnelle de l'alternant au centre du projet pédagogique**

L'alliance EMSE/ISTP qui a plus de 20 ans a développé et fait reconnaître un modèle original et robuste qui s'est donné pour mission de former des ingénieurs par alternance répondant aux attentes des entreprises. À l'ISTP, l'élève ingénieur doit piloter un projet de progrès dans lequel la dimension humaine constitue le facteur essentiel de la réussite de tout changement. Aussi, les dimensions organisationnelles, humaines et sociales sont au cœur du processus de formation. Pour l'équipe pédagogique, *« on ne peut faire abstraction de la dimension humaine à partir du moment où le processus pédagogique est basé sur la situation de travail. Notre référentiel inclue donc le fait d'apprendre à analyser, proposer, piloter et manager, au regard des aspects technique, organisationnel, économique, et humain systématiquement pris en compte »*.

## 4 | METTRE EN PLACE L'INTER-DISCIPLINARITÉ SUR LE TRAVAIL HUMAIN AU CENTRE DES ENSEIGNEMENTS DE BASE

Ce qui ressort des auditions des entreprises comme des enseignants en SHS : l'apprentissage de compétences transversales<sup>22</sup> concernant le fonctionnement des organisations et le management du travail paraît indispensable aux futurs ingénieurs. Ceux-ci doivent disposer de points de repères pour acquérir des modes de raisonnement et des cadres conceptuels nécessaires à l'analyse du travail dans des systèmes organisés.

Le travail de demain se réfléchit et se construit de manière pluridisciplinaire en développant des capacités critiques et réflexives. Sont utiles alors les points de repères issus des humanités et des sciences sociales (anthropologie, épistémologie, philosophie, sciences politiques, mais aussi bien sûr sociologie, psychologie, ergonomie, ergologie...). Ils permettent une remise en contexte pour dépasser une application purement instrumentale du management. Ils existent parfois en option mais sont souvent enseignés de manière trop réductrice et avec une visée d'efficacité professionnelle immédiate<sup>23</sup>.



### Initiatives cursus d'ingénieurs

#### École Polytechnique – Éviter la psychologisation des problèmes managériaux

Éric Godelier, président du département HSS et professeur en sciences de gestion et histoire des entreprises de l'École Polytechnique : « *L'ambition est de donner aux étudiants une culture du management, leur permettant d'appréhender la situation de travail comme une situation complexe où se rencontrent toutes les disciplines que peut mobiliser un ingénieur : mathématique, mécanique, gestion, économie, organisation, sociologie, psychologie... Dans la réalité, la solution à un problème de management est toujours le produit d'un compromis entre des champs de connaissances, des groupes d'individus et des cultures professionnelles. Ici il n'y a pas d'optimisation unique ni via les outils ni via les process... Je m'oppose ainsi à la tendance à prendre les questions du travail et de l'humain par le seul prisme de techniques de gestion, des valeurs ou des dimensions psychologiques individuelles. J'essaie d'expliquer à ces étudiants que gérer c'est d'abord gérer des problèmes managériaux. Ils résultent d'une combinaison de questions technologiques, de marchés ou de produits qui se mêlent à des dimensions sociales et des dynamiques de groupes.*

*Autrement dit, je tente d'expliquer aux élèves qu'il faut éviter la psychologisation des problèmes managériaux et plus généralement du monde de l'entreprise, psychologie qui est d'ailleurs souvent réduite à une forme de vulgate peu scientifique. Je refuse de réduire le management aux seules questions du management par les valeurs et de la maîtrise de comportements par les individus...*



22. D'après le Cereq : les compétences transversales sont spécifiques à un niveau de formation et à distinguer des *soft skills*.

23. Delespierre A. (2015), « Des entreprises dans les salles de classe ? La révolution conservatrice des grandes écoles d'ingénieurs » in *Les Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs* - Disponible sur [www.cres.revues.org](http://www.cres.revues.org)



*Du coup, je propose également de créer des situations pédagogiques permettant de mettre en œuvre des capacités telles que la gestion collective de projet, la prise de parole en public, l'animation d'un groupe, le décentrement, l'écoute... qui, je le précise, ne sont pas abordés comme des objets facilement gérables via des techniques de la psychologie ou de la connaissance des "bons" comportements individuels en situation. Gérer impose non seulement des connaissances en sciences humaines et sociales (histoire, sociologie, économie, anthropologie, etc.) mais évidemment des compétences techniques de management. Bref, nous avons besoin de gens capables de gérer des collectifs de personnes, des organisations ou des institutions et évidemment des technologies et des produits. »*

## Mobiliser les savoirs des sciences humaines et sociales et initier à l'ergonomie

Intégrer des composantes humaines, sociales et organisationnelles du travail permettra donc aux ingénieurs de mieux coopérer avec des personnes compétentes dans différents domaines, pour mieux les associer dans une démarche de conception. D'où l'intérêt d'initiatives plus novatrices.



### Initiatives cursus d'ingénieurs

#### École des Ponts ParisTech – Donner des clés de compréhension en sociologie aux futurs ingénieurs pour susciter la coopération

Pascal Ughetto, professeur en sociologie de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée : *« Il s'agit de donner aux élèves ingénieurs les outils pour, dans l'entreprise, donner sens à leur expérience des relations entre individus et entre groupes. L'enjeu est qu'ils délaissent une posture de refus ou de rejet de ce qui ne se présenterait pas à eux sous la forme de l'attitude rationnelle ou raisonnable de la part de leur collaborateur, collègue ou hiérarchie – ou de ce qu'ils aimeraient interpréter comme tel.*

*Comment peuvent-ils acquérir une capacité de comprendre ce qui se joue auprès de leurs collaborateurs, pour mieux entrevoir des leviers d'action et de coopération en tant que manager ? Ce que la sociologie des organisations enseigne est que l'on a affaire à des individus et des collectifs qui sont des sujets qui auront toujours, quoi que l'on tente, des buts autonomes et qu'on ne pourra pas empêcher de penser ce qu'ils pensent. Comment fait-on avec ces sujets ? La pensée managériale la plus courante – celle qui commande de faire adhérer, de vaincre les résistances au changement – bute définitivement sur cela, malgré la communication interne et les techniques de management participatif. L'analyse sociologique a fondamentalement pour sens d'aider, dans l'action, à faire avec la pluralité irréductible des points de vue. Sachant qu'intéresser des élèves ingénieurs à la sociologie est mission impossible tant qu'on n'est pas sur des projets concrets pour montrer que les questions du travail comptent. »*

Il s'agit aussi de faire découvrir l'ergonomie. Comme le dit François Daniellou : « *L'ingénieur apprendra que l'ergonome n'est pas seulement un expert qui ajoutera un ensemble de normes mais « quelqu'un avec qui l'on peut travailler* ». Ainsi, quelques écoles ont mis en place un cours d'ergonomie en tronc commun pour de futurs ingénieurs qui vont intervenir dans la conception et/ou la transformation des systèmes technico-organisationnels du travail. L'ergonomie permet de comprendre la différence entre travail prescrit et travail réel, la question de la variabilité et la nécessité des marges de manœuvre, la dimension cognitive de tout travail, le rôle de l'expérience, etc.

Selon l'ergonome Sophie Prunier-Poulmaire<sup>24</sup>, « *il faut ramener du réel dans les écoles qui forment les futurs dirigeants. L'ergonomie se situe dans le concret, dans l'analyse des situations de travail dans leur ensemble en vue de les transformer et de les améliorer. C'est une discipline de l'action.* » Un de ses intérêts premiers pour des élèves ingénieurs est de permettre de comprendre le travail réel tel qu'il est vraiment exécuté par les salariés et qui est systématiquement différent du travail prescrit pensé par les chefs de projet.



## Regard d'experte

### **Sandrine Caroly, professeure d'ergonomie de l'Université Grenoble-Alpes – Amener à prendre en compte l'homme dans les systèmes de production<sup>25</sup>**

« L'ergonomie est trop souvent perçue par les ingénieurs comme une caution ou une “garantie de principe” dans les projets de conception industrielle. L'opérateur humain est le plus souvent appréhendé comme « facteur d'erreur ».

L'ingénieur cherche donc à réduire la place de l'humain dans le nouveau système, sans envisager que les difficultés rencontrées par l'opérateur viennent de situations vécues plus complexes que celles qui ont été modélisées. Ainsi les stratégies mises en œuvre par les opérateurs sont ignorées ou pas considérées à leur juste mesure. L'ergonomie doit permettre aux futurs responsables de production et ingénieurs de concevoir une organisation qui donne aux opérateurs du pouvoir d'agir sur les règles de production et de coordination, à partir des situations réelles de travail. »

Les auditions auprès des entreprises ont également fait apparaître le besoin de formation en économie (et pas seulement en gestion) des ingénieurs et managers, pour saisir le contexte global des mutations économiques de leur futur univers de travail. Cette formation leur permettrait de déterminer la performance globale des projets qu'ils conçoivent souvent uniquement sur un plan technique, quasiment jamais sur le plan économique et social. Il s'agira, par exemple, de pouvoir démontrer la rentabilité d'investir à moyen ou long terme dans une organisation de travail, des postes et de la formation qui génèrent de la santé, de la sécurité ou de la qualité de vie au travail.

24. Revue *Travail et sécurité* de l'INRS N° 781, Mars 2017 - À retrouver sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

25. Extrait HDR *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail* Disponible sur [www.hal.archives-ouvertes.fr](http://www.hal.archives-ouvertes.fr)

## Intégrer en transversalité avec des cours communs Sciences pour l'Ingénieur / Sciences Humaines et Sociales

En 2016, les références et orientations de la CTI<sup>26</sup> insistent sur le fait qu'il ne s'agit pas de rajouter des enseignements en SHS mais bien d'ancrer conjointement et de la manière la plus intégrée possible enseignements techniques et en SHS, comme dans la réalité : « *Il convient bien sûr de préserver une place importante pour les cours dédiés aux humanités, en y favorisant les interventions d'experts et les activités tout au long de l'année, mais nous pensons que les dimensions humaine, sociale, éthique, culturelle doivent également s'ancrer dans les enseignements scientifiques et techniques, ainsi que dans les projets encadrés* ».

Dans un objectif d'intégration des SHS aux sciences et techniques de l'ingénieur, il ne s'agit pas de juxtaposer des enseignements sur l'humain et l'organisation mais bien d'intégrer conjointement dans le cadre de rapprochements disciplinaires. À l'image de l'enseignement sur le développement durable, l'intérêt des enseignements du champ humain et social réside non pas dans une formation isolée mais dans la prise en compte de cette notion dans le travail aux interfaces entre la technique, l'économie et le social. Si on cherche à imposer un module supplémentaire, on crée une contrainte supplémentaire, alors que les ingénieurs ont besoin de trouver des ressources et des marges de manœuvre humaines et organisationnelles pour résoudre les problèmes techniques qui se posent à eux.



### Regard d'expert

#### **Patrick Obertelli, professeur à l'École Centrale Supélec, membre et ex-expert SHS de la CTI Développer un savoir-faire de la complexité du travail en multi-référentialité**

Patrick Obertelli fait le constat que notre système éducatif est construit autour des mathématiques et de la maîtrise de la langue, notamment en développant les capacités d'analyse. Cette orientation forme des ingénieurs avec une spécificité très intéressante, la capacité à abstraire et construire des modèles. Mais il ajoute que cela ne les prépare pas en soi à une approche qui prend en compte la réalité dans toutes ses dimensions, car toute abstraction réduit celle-ci.

Or, pour l'enseignant, « *il s'agit, dans les cursus d'ingénieurs, de redonner consistance au travail, de développer un apprentissage, un savoir-faire de la complexité du travail en multi-référentialité pour l'appréhender de manière maîtrisée. L'apprentissage de la complexité humaine et organisationnelle et la manière dont les gens vivent la réalité du terrain, peuvent faire peur à des gens qui sont des spécialistes d'un domaine ; il faut les sécuriser. Sinon, il y a le risque de créer chez les ingénieurs le sentiment que l'on ne peut pas agir sur cette réalité, ce qui peut dans certains cas les conduire à la fuir. En école d'ingénieur, les stages en entreprise, les formations SHS et les activités d'ouverture sur la société peuvent être mobilisés en ce sens.* »

Ainsi, former à la complexité humaine et organisationnelle invite à former à l'inter, voire à la transdisciplinarité, et à prendre en compte la dimension contradictoire des interactions entre le travail, l'humain et l'organisation. Cela permet de donner les moyens de penser ensemble ces différents éléments et, par exemple, de comprendre que l'enchaînement des causes et des effets en matière de conditions de travail et de santé au travail n'est pas linéaire.

26. La version 2016 des références et orientations de la CTI est consultable sur [www.cti-commission.fr](http://www.cti-commission.fr)

Faire des liens entre les causes dans l'organisation et les conditions de travail et les effets sur la santé et la qualité de vie des personnes, comprendre comment les effets reviennent sur les causes et produisent par rétroaction d'autres effets... Il est certain que les futurs ingénieurs doivent comprendre ces interactions systémiques génératrices de contradictions<sup>27</sup>



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### **Université Technologique de Compiègne (UTC) – Une coopération singularisante dès la création entre les départements des Sciences pour l'Ingénieur (SPI) et le département des Sciences Humaines et Sociales (SHS)**

Le leitmotiv du département Technologie et Sciences de l'Homme (TSH), c'est un couplage des SHS avec les SPI autour des situations de l'ingénieur contemporain mieux appréhendées aujourd'hui grâce aux travaux des chercheurs et également des études avec l'industrie. La directrice du département, Nathalie Darène : « *On coopère de plus en plus avec les départements en SPI, c'est une évolution permanente. On propose une pédagogie innovante résolument tournée vers l'exploitation et l'analyse des situations de l'ingénieur contemporain qui doit à la fois gérer des problématiques techniques et des problématiques humaines et sociétales. Quelles sont les situations tendues des ingénieurs dans leur travail dans l'environnement numérique et interculturel d'aujourd'hui ? Gérer le collectif, les clients, les aléas et pas seulement les aspects techniques* ». Ainsi, 30% des modules suivis par les futurs ingénieurs de l'UTC concernent 3 domaines d'enseignement : communiquer, concevoir et organiser & manager.

### **École des Mines ParisTech – Une nouvelle manière d'aborder en transversalité dans les enseignements techniques la thématique de santé et sécurité au travail**

La manière d'aborder la thématique de santé et sécurité au travail a été remaniée en profondeur en 2016 à Mines ParisTech et le nouveau format est en cours d'expérimentation.

Cédric Dalmasso, maître de conférences en gestion : « *Nous avons eu la volonté d'articuler finement cette thématique avec les autres enseignements de l'école pour bien mettre en évidence l'importance et la transversalité des questions de santé et sécurité. Outre des séances dédiées à la transmission du socle de connaissances, nous nous sommes efforcés d'avoir une approche pluridisciplinaire de nos enseignements. Du côté des disciplines techniques, nous collaborons sur des projets mécatroniques où nos élèves expérimentent par la pratique les différents aspects sociotechniques du management de projet.* » Enfin, certains enseignements spécialisés comme le cours de conception et dynamique des organisations offrent la possibilité aux élèves d'aborder le design organisationnel et les limites des modèles explicatifs de la santé au travail mobilisés aujourd'hui.

### **IMT (Institut Mines Telecom) Atlantique – Des contributions en sciences sociales dans les UV scientifiques et techniques**

Outre les enseignements disciplinaires dispensés dans des Unités de Valeur de sciences sociales, il y a par des contributions des SHS dans les UV scientifiques et techniques : par exemple, dans le cours d'efficacité opérationnelle, la contribution des sciences sociales consiste à révéler les conséquences sociales du lean management, les nouvelles formes d'organisation et leurs effets sur la santé des salariés. ■ ■ ■

27. Pour aller plus loin, lire dans l'ouvrage *Modélisation et activités des ingénieurs* (Décembre 2015), sous la direction de Ludovic Bot et Marie-Laure Vitali, Stratégies de modélisation des situations managériales par des élèves ingénieurs de Jean Vannereau



Sarah Ghaffari, adjointe d'enseignement au sein du département des sciences sociales de gestion : « Autrement dit, les sciences sociales et de gestion que nous enseignons servent à comprendre les processus techniques eux-mêmes et les situations professionnelles dans lesquelles ils s'insèrent. Cette perspective s'ancre dans notre conviction que la technique n'est pas neutre. La complexité des processus décisionnels et opérationnels, les pratiques de l'ingénierie collaborative amènent les ingénieurs quotidiennement à mobiliser des champs disciplinaires qu'ils avaient tendance à classer comme périphériques dans leur cursus. »<sup>28</sup>

## Utiliser des cas, films ou jeux pédagogiques pour faciliter l'apprentissage de la complexité des organisations

Les cas pédagogiques sont moins mobilisés en école d'ingénieur qu'en école de management parce que les écoles d'ingénieurs font travailler les élèves sur des cas réels à partir de projets d'entreprises. Toutefois, mobiliser des cas pédagogiques qui ont été bâtis à partir de situations réelles d'entreprise posant la question des conditions de travail s'avère très pertinent pour provoquer une première prise de conscience des étudiants et révéler la pluridisciplinarité des problèmes.



### Regard d'experte

#### Béatrice Sarazin, responsable des cas pédagogiques à l'Anact – Un cas pédagogique de la CCMP<sup>29</sup> sur la conception d'une future usine dans une entreprise de la métallurgie

« Il s'agit dans ce cas de montrer comment, à partir d'un travail de mobilisation des opérateurs et de la mise en débat de leurs conditions de travail, il est possible de mener une forme innovante de gestion de projet, plus participative et plus respectueuse socialement, en amont de la construction d'une nouvelle usine qui accueillera un nouveau four et de nouveaux postes de travail. Pour l'étudiant, il s'agit de convaincre que prendre en compte ces éléments est la clé d'une performance globale permettant des investissements "raisonnables" qui auraient coûté plus cher après la conception. Ce type de conception a permis au réel de n'avoir aucun accident ni arrêt de travail à déplorer une fois le nouveau four construit.

Le cas permet à de futurs ingénieurs et chefs de projet tout autant qu'à de futurs managers ou personnels RH, voire à de futurs consultants, de s'approprier une méthode innovante de gestion de projet en ayant une réflexion centrée sur la manière dont est élaboré et discuté le travail, non pas seulement à travers une expertise technique mais par la capacité à comprendre ce qui, dans le travail, fait prendre des risques, voire peut être dangereux, notamment dans les métiers de l'industrie. »

28. Pour aller plus loin, voir Lionel Luquin (2014), *L'humanité a-t-elle sa place dans les humanités ?* Disponible sur [www.gerflint.fr](http://www.gerflint.fr)

29. La centrale des cas et des médias pédagogiques propose des cas sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail réalisés par l'Anact dans la rubrique « Gestion des ressources humaines » sur [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr) - Les cas pédagogiques de l'Anact sont à retrouver sur ce site et sont mentionnés dans l'annexe des ressources pédagogiques



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### ISTP – Une étude de cas transversale à plusieurs enseignements

Annick Boissière, responsable des enseignements de l'ISTP qui forme des ingénieurs en alternance : « *Nous avons développé en 14 mois une étude de cas qui est utilisée par les intervenants dans différentes disciplines telles que les ressources humaines, l'analyse sociologique des organisations, les écrits professionnels, mais aussi dans la gestion, les finances et le marketing. Ce fil rouge montre que la qualité de vie au travail est un enseignement transversal qui fait partie de la posture de l'ingénieur. Le cas évite les redondances et permet à chaque formateur de savoir ce qu'enseigne l'autre.* »

Des films révélant le travail et donnant la parole aux différentes parties prenantes sont mobilisés en situation pédagogique par un certain nombre d'enseignants auditionnés : « Bonheur au travail », films sur les call center, les « low cost » où des personnes, aussi bien opérateurs que cadres, témoignent de leurs conditions de travail.



### Regard d'expert

#### Jean-Paul Leroux, chargé de projet formation « Écoles d'ingénieurs » à l'INRS

L'INRS propose des supports vidéo de différentes catégories et thèmes qui permettent d'animer des séquences pédagogiques.

Par exemple :

- les films « Situations de travail dans l'industrie » (ref : DV0375) et « Situations de travail dans le BTP » (ref : DV 0305) ;
- et spécifiquement sur le stress et les risques psychosociaux : « J'ai mal au travail » (ref : CD 0327), « Le stress au travail, le démasquer pour le prévenir » (DV 0365) ;
- des films d'animation sans barrière de la langue : « Napo dans... le stress au travail » (DV 0401) « Napo dans... travailler ensemble » (DV 0396) ;

Ces films sont pour la plupart en accès libre et gratuit sur le site de l'INRS<sup>30</sup>.

Les étudiants apprécient beaucoup les jeux, tel cet étudiant de 1<sup>re</sup> année : « *La semaine "système" est une semaine au cours de laquelle on est réparti dans différents groupes, on nous donne une boîte de pièces détachées et on doit construire des robots (...) Ça nous permet de voir la division du travail, on s'est rendu compte de certaines problématiques au travail.* »

## 5 | INTERPELLER LES ÉTUDIANTS À PARTIR DE THÉMATIQUES LIÉES À LA SANTÉ/SÉCURITÉ ET À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Des thématiques structurantes ont été repérées comme pouvant porter les questions de santé et sécurité au travail, de qualité de vie au travail ou de RSE.

### Élargir le référentiel « Bases Essentielles en Santé et Sécurité au Travail »

 La dernière enquête IESF-CTI-INRS<sup>31</sup> a, pour la première fois, apprécié la « *capacité à prendre en compte les enjeux en santé et sécurité au travail* ». Seulement 31% des ingénieurs de moins de 30 ans jugent cette compétence comme importante dans leur activité professionnelle, proportion à mettre en lien avec les 31% qui se disent impliqués dans des actions de santé/sécurité au travail (SST) dans leur entreprise. Parmi les ingénieurs de moins de 30 ans, seulement 25% d'entre eux qualifient la formation reçue sur ce sujet en écoles comme satisfaisante avec toutefois un net progrès au fil des promotions : plus précisément, c'est à l'occasion des stages (61% d'entre eux), d'enseignements en tronc commun (34%), de TP dans l'école (33%) qu'ils ont été sensibilisés.

Le CNES&ST (Conseil national pour l'enseignement en santé et sécurité au travail), créé en 2007, a pour vocation d'être un organe d'expertise et de propositions en matière de santé et de sécurité dans les formations, les diplômes et les filières d'enseignement. Il est composé de représentants de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, de représentants du réseau prévention (CNAMTS, INRS, OPPBTP...) et désormais de l'Anact comme structure invitée. C'est en 2008 que l'INRS a pris part aux réflexions menées par le professeur William Dab du Cnam sur l'enseignement en prévention à dispenser aux futurs managers. Le rapport de fin de mission insistait sur la nécessité d'une formation initiale en santé/sécurité au travail pour ce public, à construire à partir du référentiel BES&ST (bases essentielles en santé et sécurité au travail) conçu par le réseau prévention.

Le référentiel de compétences BES&ST<sup>32</sup> s'adresse principalement aux enseignants-chercheurs des grandes écoles et des universités qui préparent des étudiants à des diplômes non spécialisés en santé et sécurité au travail. L'objectif est de promouvoir et d'accompagner le transfert de connaissances et de méthodes de prévention par des équipes pédagogiques vers les futurs salariés en s'appuyant sur le BES&ST. Ce référentiel rassemble des compétences de base en santé et sécurité au travail pour toute personne en situation de management d'équipe ou de structure (manager intermédiaire ou dirigeant).

31. Étude consultable sur [www.cti-commission.fr](http://www.cti-commission.fr)

32. Référentiel de Bases Essentielles en Santé et Sécurité au travail proposé par le réseau Cnamts avec l'appui de l'INRS - Plus d'information sur [www.esst-inrs.fr](http://www.esst-inrs.fr)

Il est organisé en trois parties :

- Repérer les enjeux humains, sociaux, économiques et juridiques de la santé-sécurité au travail.
- Intégrer la santé-sécurité au travail dans la gestion de ses activités et la conduite de ses projets.
- Contribuer au management de la santé-sécurité au travail dans l'entreprise.

Ainsi, depuis plusieurs années, le réseau des Carsat<sup>32</sup>, avec l'appui méthodologique de l'INRS, développe des actions spécifiques en direction de l'enseignement supérieur afin de contribuer à l'intégration de compétences en santé/sécurité au travail dans certains cursus de formation des ingénieurs.

Le résultat d'une enquête auprès des écoles d'ingénieurs : où en est la prise en compte de la santé et de la sécurité au travail ?

 Début 2015, l'INRS a mené une enquête<sup>34</sup> auprès des responsables de filière/responsables pédagogiques des écoles d'ingénieur françaises, pour déterminer la place des enseignements en santé et sécurité au travail (S&ST) au sein des établissements. 40% des 224 grandes écoles d'ingénieur françaises ont répondu au questionnaire, soit 112 responsables de filières ou de départements. Les filières dont la spécialité présente un risque métier d'ordre physique, biologique ou chimique (chimie, mécanique, énergétique, agroalimentaire, génie industriel, électricité) sont proportionnellement les plus nombreuses à proposer un enseignement obligatoire. La relation entre le domaine de formation et l'implication dans l'enseignement de la S&ST reste très forte. L'enseignement obligatoire de la S&ST a doublé entre 2008 et 2015. Près de 3/4 des filières répondantes proposent au moins un enseignement S&ST obligatoire au cours des 3 années de la formation des ingénieurs. En troisième année, il fait partie du tronc commun pour 26 d'entre elles. 13 filières ont un enseignement obligatoire dans les 3 années. Moins d'un tiers des filières ne proposent aucun enseignement obligatoire de la S&ST. Cet enseignement reste majoritairement un cours, avec autant d'enseignants que d'intervenants extérieurs. La question de la transversalité de la S&ST et de la nécessité de l'intégrer à la plupart des enseignements est posée par les responsables de filières.

33. Cf. étude « Intégration de la santé et sécurité au travail dans la formation des ingénieurs, managers et architectes : la preuve par 9 bonnes pratiques » - Disponible sur [www.carsat-ra.fr](http://www.carsat-ra.fr)

34. Enquête disponible sur [www.centrale-marseille.fr](http://www.centrale-marseille.fr)



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### **IMT (Institut Mines Telecom) Atlantique en partenariat avec la Carsat des Pays de Loire Le Mooc ImpAct de la décision sur la santé et sécurité au travail**

L'INRS, l'École des Mines-Nantes et la Carsat Pays-de-la-Loire ont ouvert, en octobre 2016, la 4<sup>e</sup> session de cours massif accessible à tous en ligne (Mooc) et gratuit : « ImpAct de la décision sur la santé et sécurité au travail »<sup>35</sup>, un programme destiné à sensibiliser les élèves ingénieurs et les ingénieurs aux problématiques de santé et sécurité au travail. Comment évaluer les risques en entreprise ? Que faire en cas d'accident et comment éviter qu'il ne se reproduise ? Quelles mesures de prévention mettre en place ?

« *L'enjeu est de sensibiliser et d'initier les futurs cadres et managers aux problématiques de santé et de sécurité au travail, car ils seront plus tard en charge de les préserver* », pose Sarah Ghaffari, adjointe d'enseignement au sein du département Sciences sociales et gestion de l'établissement. De quoi éviter ainsi « *qu'ils n'arrivent démunis dans l'entreprise. Ils seront ainsi en mesure d'intégrer cette dimension dans leurs projets.* »

Pendant les six semaines de formation, l'apprenant est immergé virtuellement dans l'histoire d'une PME où un accident grave est survenu. Il intègre un groupe de travail, mis en place par l'entreprise, pour analyser les événements et en évaluer les conséquences en termes de sécurité au travail. Lors de la session de l'automne 2016, ce dispositif (désormais mieux connu) concernait 15 écoles d'ingénieurs et a touché 3 000 élèves.

Sarah Ghaffari : « *L'objectif du Mooc ? Que les étudiants se rendent compte qu'il peut y avoir des problèmes de sécurité et santé au travail et que si les ouvriers ont des accidents de travail, ce n'est pas forcément de leur faute. Ce Mooc permet donc d'acquérir un premier niveau de compétences en santé et sécurité au travail. Mais pour aller plus loin, il est important que les sujets initiés dans le Mooc soient repris dans la formation en présentiel, car ce dont ont besoin les étudiants c'est de pouvoir discuter à partir des sujets du Mooc.* »

### **Le label CNES&ST – Santé et sécurité au travail : six écoles d'ingénieur récompensées**

Le CNES&ST a récompensé en octobre dernier six écoles en leur attribuant un label. Ces écoles avaient mis en place une démarche pédagogique exemplaire en matière de santé et sécurité au travail qui est présentée au travers de vidéos<sup>36</sup>. D'ailleurs, un des focus de la CTI<sup>37</sup> lors de la campagne d'habilitation 2016 concernait la santé-sécurité au travail.

Quand les questions de santé et sécurité au travail sont abordées dans les cursus de formation des ingénieurs, elles sont généralement présentées comme une contrainte, notamment réglementaire. Or, dès lors que l'on est trop dans la prescription et la règle, le risque est que les ingénieurs cherchent à éviter le sujet et le considèrent comme n'étant pas de leur ressort. Ce sujet de la santé et sécurité au travail est abordé de manière très théorique comme un module en plus, parfois sans lien avec un enseignement plus large et cohérent en sciences humaines et sociales sur le travail et ses conditions de réalisation. Par ailleurs, connaître la réglementation ne suffit pas pour savoir concevoir et organiser le travail dans un objectif de santé et sécurité ou de qualité de vie au travail.

35. Mooc disponible sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

36. Vidéos disponibles sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

37. À retrouver sur [www.cti-commission.fr](http://www.cti-commission.fr)

Compte tenu de l'évolution des liens entre santé et travail (c'est à l'entreprise et au manager de produire des environnements propices à la santé et à la qualité de vie au travail), il semble pertinent de proposer une vision plus large de la santé et sécurité au travail en intégrant les enjeux de bien-être et de qualité de vie au travail.

 La même enquête IESF-CTI-INRS<sup>38</sup> menée en 2016 met en avant l'avis des ingénieurs de moins de 30 ans pour progresser : plus de 80% d'entre eux estiment qu'il faut à la fois former aux « *bases essentielles en SST* » et à la « *SST dans le management des hommes* ». Tous ces éléments convergent dans le sens de ne pas considérer la SST ou les risques professionnels comme un sujet à part, périphérique, même inclus dans des enseignements techniques, mais qu'il doit être partie prenante de cursus permettant de doter les ingénieurs de points de repères pour concevoir, piloter et manager des organisations, des équipes et des transformations.

Dans certaines écoles, l'introduction du BES&ST a été la première étape d'un cursus beaucoup plus poussé de formation aux enjeux humains et managériaux, en développant le rôle de l'ingénieur en matière de qualité de vie au travail et en faisant le lien avec la performance. L'approche par la qualité de vie au travail permet une vision plus globale et systémique, en évitant une segmentation par risques professionnels.



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### **École des Mines d'Albi – Comment l'introduction du BES&ST a très vite évolué vers l'enrichissement du cursus d'ingénieurs avec la qualité de vie au travail**

Pour l'école, former à la dimension humaine dans une formation d'ingénieur, c'est s'intéresser aux savoirs d'action. Ainsi, le programme pédagogique s'appuie largement sur les expériences professionnelles des élèves-ingénieurs (stages, projet, TD, simulation de gestion) pour croiser la compréhension du métier de l'ingénieur et favoriser la prise de recul et l'esprit critique. Forte d'une culture en matière de S&ST (Label CNES&ST), l'école a aussi pris en compte la dimension QVT dans son établissement. Sa mise en œuvre dans la formation s'effectue sur les 2 premières années de la formation et s'inscrit dans le fil rouge « RSE » qui permet de décliner le référentiel BES&ST et d'introduire la posture managériale et le développement personnel. Les expériences en entreprise complètent le dispositif en demandant aux élèves-ingénieurs de réaliser une analyse critique du management de l'entreprise, des conditions de travail et du rôle du manager.

Christine Arancet, chargée des enseignements SHS : « *Nous avons opté pour une approche pluridisciplinaire : ergonomie, psychologie sociale, sociologie, gestion. L'objectif pédagogique étant de former des ingénieurs généralistes capables de prendre en compte le développement durable dans l'exercice de leurs fonctions et dans un souci de performance globale de l'entreprise.* »

## Intégrer la QVT dans les cursus mais aussi dans la gestion des établissements

Les auditions ont révélé que beaucoup d'écoles vivent, en leur sein, des situations de risques psychosociaux liées, entre autres, aux fusions et au resserrement des contraintes économiques. On s'aperçoit en effet que vouloir que les enseignants intègrent la QVT dans leurs enseignements ne marche pas tant qu'ils sont eux-mêmes exposés aux risques psychosociaux, comme à une trop grande charge de travail, et qu'ils n'ont pas eux-mêmes compris le bénéfice de la QVT dans leur propre activité professionnelle. De même pour le management des équipes.

Le management de l'école ne peut décider d'introduire la QVT dans les programmes tant qu'il ne s'est pas questionné lui-même pour en faire un objet de progression collective. Ainsi, de nombreuses écoles passent d'abord par une phase auto-centrée sur le diagnostic et la prévention des RPS avant d'évoluer vers une vision plus constructive du travail et de son organisation qui amène à la QVT. Cela leur permet d'intégrer alors dans une deuxième étape ce sujet de la QVT dans le programme de l'étudiant.



### Initiatives cursus d'ingénieurs

#### Isara – La QVT, un projet global d'école pour le personnel, les enseignants et les étudiants

La directrice des ressources humaines de l'Isara, Pascale Gri : « *En lien avec le projet stratégique Isara 2020, l'intention était de développer une approche globale de la QVT. Pour cela, un certain nombre d'actions ont été mises en place telle que la création d'espaces de discussions (le groupe de travail QVT, le club DD, les Jeudis de l'Isara).*

*Prochainement, un Copil sur l'intégration des RPS dans le Document Unique d'Évaluation des Risques sera mis en place. À cela s'ajoute le travail en continu que nous faisons avec les partenaires sociaux sur la santé et l'organisation du travail : l'accord vélo, l'accord sur le travail à domicile, la réflexion sur la création d'une salle de repos. Ces initiatives et cette réflexion sont également en lien avec l'évolution de nos modes de management auxquels nous réfléchissons actuellement. Enfin, nous pilotons toutes ces actions dans le cadre du Plan vert et des piliers du référentiel. La prochaine étape pour nous ce serait un accord QVT, mais il ne faudrait pas qu'un mode de pilotage global bride les initiatives locales. »*

Sur le volet « QVT au travail et en études » : « *La QVT a été introduite à différents niveaux du cursus de formation des étudiants dans le référentiel existant et les enseignants ont été formés à l'enseignement de la QVT.*»

#### Le chantier Elence<sup>39</sup> en Rhône-Alpes / Volet Écoles – Inclure les dimensions santé, qualité de vie au travail et performance globale dans les cursus des écoles

Le chef de projet Jean-François Caron de l'Ecarn<sup>40</sup> : « *L'objectif est de réunir différentes écoles et universités de la région Rhône-Alpes pour proposer de nouveaux savoirs et de nouvelles méthodes pédagogiques afin d'intégrer davantage ces notions de santé et QVT, de manière transverse dans les enseignements. Nos élèves sont les futurs managers des entreprises : trois ans après leur diplôme, tous sont souvent à la tête d'une petite équipe et même souvent avant, lorsqu'on leur confie un projet... Prendre en compte la santé et la qualité de vie au travail dès le début permet d'éviter d'avoir des malades à remplacer, des coûts à assumer, des organisations à casser... »*

39. Plus d'information sur [www.elence-performance.blogspot.fr](http://www.elence-performance.blogspot.fr)

40. Interview à retrouver sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr) dans le magazine *Travail & Changement* N° 367 de juin 2017 : « Mieux former les managers et ingénieurs de demain »

## Affirmer le volet social de la RSE dont l'importance du dialogue social

L'objectif est de former des ingénieurs qui prennent des décisions de projets, de transformation et d'entreprise qui tiennent compte de leurs effets sur l'humain au travail. De fait, les questions de RSE sont très souvent perçues sur leur volet environnemental et pour leurs effets externes sur la société.



### Initiatives cursus d'ingénieurs

#### Insa Lyon – La dimension responsabilité sociale dans les projets confiés aux étudiants

Il s'agit d'un challenge scientifique sur l'Habitat évolutif<sup>41</sup> à partir d'un sujet proposé en 2016 par l'association Habitat & Humanisme aux étudiants de l'Insa Lyon, avec un focus sur la dimension « responsabilité sociale » du projet. Ce challenge s'inscrit dans le cadre d'un module d'enseignement à la responsabilité sociale dans le département GMD de l'Insa Lyon, avec le soutien de la Fabrique de l'Innovation et en partenariat avec l'Ensal, la Cité du Design et Saint-Gobain. Les attendus de la soutenance : exposition de maquettes commentées pendant 10 minutes (maquettes numériques interdites) puis présentations orales basées uniquement sur la dimension Responsabilité sociale du sujet proposé par Habitat & Humanisme.

#### Label DDRS – Développement durable et responsabilité sociale : 10 écoles récompensées

Le label DDRS<sup>42</sup> a labellisé dix structures de l'enseignement supérieur cette année. D'ailleurs, un des focus de la CTI<sup>43</sup> lors de la campagne d'accréditation 2016 concernait le développement durable et l'innovation.



Une des propositions du groupe de travail de l'IESF dans son livre blanc<sup>44</sup> « L'École d'ingénieur du XXI<sup>e</sup> siècle, une entreprise socialement responsable ? » est libellée comme suit : « *Généraliser la responsabilité sociétale dans les enseignements via l'apprentissage par l'action. Il ne s'agit pas de transformer les élèves ingénieurs en spécialistes de la RSE mais plutôt de réconcilier les enjeux techniques et les enjeux de responsabilité sociale en amenant les étudiants à imaginer et à concevoir des solutions techniques acceptables. Il ne s'agit pas non plus de rajouter des heures de cours de RSE aux cours existants mais d'induire, par une pédagogie de l'action adossée à la recherche, des compétences centrées sur des enjeux sociétaux. Objectif atteint puisque 100% des écoles d'ingénieurs ont adopté une approche compétences permettant l'intégration de la responsabilité sociétale en 2025.* »

Ce sont généralement des ingénieurs en poste (souvent anciens élèves) ou des dirigeants qui interviennent dans les écoles pour parler de leur travail. Exceptionnellement sont invités des salariés sous les ordres des ingénieurs ou des personnes amenées à travailler sur des systèmes conçus par des ingénieurs, ou encore des représentants des salariés avec lesquels les futurs responsables pourraient être amenés à dialoguer.

41. Disponible sur [www.institut-gaston-berger.insa-lyon.fr](http://www.institut-gaston-berger.insa-lyon.fr)

42. À retrouver sur [www.label-ddrs.org](http://www.label-ddrs.org)

43. Id. note 37

44. Id. note 4

Hubert Landier, consultant spécialiste de l'analyse du climat social, des stratégies syndicales et des relations sociales dans l'entreprise : « *Les nouveaux diplômés ne connaissent rien au travail ni aux relations sociales. Ils ont souvent des schémas ressources humaines d'origine US où on reproduit d'anciens schémas peu adaptés à la réalité française. En formation initiale on peut prévoir 2 ou 3 jours d'initiation aux relations sociales et de travail, comment interpréter la diversité syndicale, le lien relations sociales-efficacité en allant plus loin que les postures individuelles. Les modalités : aller dans les centrales syndicales ou faire venir des grands témoins avec des repères de base. Il y a une importance de l'histoire. L'histoire, même récente, explique les positions syndicales actuelles. Il faut traiter aussi de ce qui va bien dans les négociations sociales. Il faut faire des simulations de négociations.* »



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### École Centrale Supélec – 2 journées sur le dialogue social qui ont fait un tabac !

En 2016, l'ECP fait appel à Réalités du Dialogue Social<sup>45</sup> (RDS) en lui demandant d'élaborer un format un peu novateur pour sensibiliser les étudiants au dialogue social durant deux jours. Un consultant de RDS s'exprime : « *Nous partons du principe qu'il y a un état de fait : le travail génère, qu'on le veuille ou non, des relations sociales ; les conduire ne s'improvise pas. Il faut donc s'y intéresser. Quand on retrace leur histoire et décrit leur réalité, les étudiants s'y intéressent. Dans leur grande majorité, ils découvrent un espace nouveau au regard de clichés qu'ils ont sur le sujet* ». Les deux journées « Manager le dialogue social au quotidien » s'ouvrent sur un quizz qui permet de comprendre la valeur ajoutée du dialogue social, et qui déclenche le débat, notamment avec un jeune manager qui a connu cela sur le terrain.

Les deux journées sont pratiques. Jeux de rôle, cas pratiques et organisation d'un débat traditionnel entre un dirigeant et un délégué syndical pour poursuivre. Il y a aussi une présentation du modèle social français. Pour montrer que si des acquis sociaux existent, ce n'est pas tombé du ciel. Puis le visionnage d'un film sur l'histoire du monde ouvrier. C'était un tabac sur un sujet a priori peu attractif au départ ! Cette initiative va dans le sens des recommandations du rapport<sup>46</sup> du Conseil économique et social sur la formation à renforcer concernant le dialogue social<sup>47</sup>.

45. [www.rds.asso.fr](http://www.rds.asso.fr)

46. Rapport disponible sur [www.lecese.fr](http://www.lecese.fr)

47. Plus d'information sur la formation sur [www.rds.asso.fr](http://www.rds.asso.fr)

## 6 | DÉVELOPPER DES PROGRAMMES ARTICULANT INNOVATION TECHNOLOGIQUE, ORGANISATIONNELLE ET SOCIALE

De même que le mode projet s'est généralisé en entreprise, l'apprentissage par les projets s'est généralisé dans les écoles d'ingénieurs : il occupe aujourd'hui une part importante de l'enseignement ; les temps d'élaboration de projets sont complétés par des cours de plus en plus nombreux sur les projets, la gestion des projets, et désormais le management de projets – alors même qu'il n'y a que rarement des enseignements sur le management des hommes ou des équipes.

C'est une volonté explicite des écoles de faire des projets ou des engagements associatifs des espaces pour apprendre le collaboratif et travailler en équipe. À cette fin, certaines mettent en place un accompagnement pour permettre la réflexivité sur le vécu du projet en équipe (qui permet par exemple de faire des liens entre la manière dont les étudiants s'organisent et le résultat).

### Susciter le réflexe conditions de travail dans les projets techniques

Même si la dimension collaborative du travail en groupe projet est un des objectifs pédagogiques, les projets restent très techniques et la dimension « *effets sur les conditions de travail* » est rarement prise en compte au niveau de la conception même du projet. Comme le dit un enseignant, « *on ne fait pas assez de choses pour les chefs de projets que seront nos futurs ingénieurs. On devrait former des chefs de projets intégrant technique, financier, politique des profils hybride gestionnaire-organisationnel-technique. On les forme aux sciences de gestion mais ils peuvent les apprendre plus tard ! On pourrait former les futurs chefs de projet à l'impact de leurs systèmes sur l'organisation de travail et la société. Il faudrait leur faire faire des enquêtes, désosser un projet dans toutes ses dimensions.* »

Or, l'humain, dans les projets de conception, est le plus souvent abordé comme un coût. Comme le dit un étudiant de 3<sup>e</sup> année post-bac : « *Dans les projets de cette année, les projets étaient très techniques, centrés sur la mécanique ; l'organisation est déshumanisée : c'est-à-dire que lorsqu'on fait allusion à l'employé, c'est juste le taux horaire qu'on doit spécifier. Que ce soit un homme ou une machine qui travaille, on le représente par des cercles et des traits, on ne sait pas si c'est des machines ou des hommes* ».

Par ailleurs, on constate que les aspirations des étudiants à un travail décent pour tous, au bien-être, à la qualité de vie au travail, ne les dotent pas automatiquement de la capacité à transformer les organisations afin que cela ne reste pas un principe ou une idéologie stérile. D'où le repérage d'initiatives pour développer une formation à la gestion par projet qui coordonne les aspects techniques, économiques et humains.

Le lean est un des enseignements de base proposés de manière optionnelle aux étudiants qui se destinent à piloter des productions. Des enseignements d'ouverture sur la prise en compte des aspects de santé et de qualité de vie au travail peuvent utilement contribuer à l'enrichir<sup>48</sup>.



## Initiatives cursus d'ingénieurs

### Université Technologique Belfort Montbéliard – Des SHS et de l'ergonomie intégrées dans les méthodes de conduite de projets

Jean-Claude Sagot, professeur des universités en ergonomie : « *Nous avons créé un département de formation "Ergonomie, Design et Ingénierie Mécanique" visant à former des ingénieurs spécialisés en mécanique et ergonomie. Nous avons 20% d'enseignements en SHS avec des UV obligatoires, notamment au sein de modules de gestion de projets, en lien étroit avec les demandes d'industriels. La mise en place de ces modules d'ergonomie a permis de transformer les connaissances en élément de conception. Du coup, ils sont classés dans des modules outils et méthodes et non en culture générale. Le module doit permettre d'apprendre à observer, analyser, évaluer à des fins de corriger, de concevoir des outils, des postes et des situations de travail qui tiennent compte des caractéristiques, des attentes et des besoins des personnes.* »

### Ecam Lyon – Inclure les dimensions santé, qualité de vie au travail et performance globale dans des projets d'usine 4.0

Jean-François Caron<sup>49</sup>, enseignant-chercheur à l'Ecam en Organisation industrielle, Lean Management Coaching et SST : « *Les problématiques que les entreprises vont rencontrer en passant du 2.0 ou 3.0 au 4.0 relèveront de l'humain et du fonctionnement des équipes. Ainsi, dans les 2 ans qui viennent, nous allons créer à l'Ecam une plateforme technologique représentant une usine 4.0. Ce sera un lieu d'enseignement et de recherche sur la façon de construire ce lien santé/QVT et performance globale : lorsqu'il s'agira, par exemple, d'installer un robot pour répondre à une commande, nous inciterons les élèves ingénieurs à ne pas seulement regarder le retour sur investissement mais aussi à étudier les impacts sur les hommes, l'organisation et l'environnement.* »

## Mobiliser le numérique pour faire se rencontrer conception et besoins

Les évolutions technologiques récentes démocratisent l'accès pour toutes les entreprises, y compris les PME, à de nombreux outils numériques (réalité augmentée, réalité virtuelle, 3D dynamique, supports interactifs) élargissant ainsi les possibilités de participation de chacun à l'acte de conception. Ces évolutions contribuent également à normaliser les pratiques de conception au sein de certaines filières.

Ainsi, la démocratisation de l'accès aux outils numériques va conduire à envisager autrement les modes de conduite de projet en renforçant le rôle de la maîtrise d'ouvrage et en donnant une place à la maîtrise d'usage.

48. Le guide *Lean, performance et santé au travail : quelles conditions réunir ?* - Disponible sur [bretagne.aract.fr](http://bretagne.aract.fr)

Le guide *10 questions sur le lean* (Éditions Anact, 2015) - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

49. Intégralité de l'article dans la revue *Entreprises et Carrière* du 22/28 novembre 2016

Ce qui permettrait donc de mieux aborder les questions du travail. Sans nier la valeur ajoutée que peuvent présenter des supports de simulation plus classiques (plans, maquettes papier-carton...), le numérique offre ainsi des potentialités nouvelles pour concevoir, visualiser, simuler et collaborer plus facilement.

Dans le même temps, le numérique participe à une rationalisation toujours plus poussée des processus de conception et de production. Si le numérique peut constituer une ressource dans une optique de co-conception des systèmes de travail, il peut aussi contribuer à éloigner les concepteurs et décideurs du travail réel. Il peut servir de trompe-l'œil si la capacité des acteurs à se projeter collectivement dans le travail futur n'est pas développée, accompagnée et outillée.



## Initiatives cursus d'architectes

### **École d'architecture de Paris-La-Villette – Prendre en compte les nouvelles manières de travailler dans la modélisation numérique des espaces de travail**

Jacques Boulet, professeur d'architecture : « *Les outils numériques devraient complètement modifier les modes de conception des espaces. Sur le plan international, tous les concours demandent désormais une maquette numérique et la mise en place de la démarche BIM (Building Information Modeling)* ». Le BIM est une méthodologie de travail collaboratif entre les différents acteurs du bâtiment par l'usage de maquette numérique. Ce type de collaboration entre tous les acteurs semble très porteur. Pourtant, « *la prise en charge de la question du travail dans la conception des lieux de travail est souvent très fortement déterminée déjà lors de l'élaboration du programme.* »

La tendance reste tout de même à une organisation des lieux de travail par les « space planers » qui œuvrent aujourd'hui dans des entreprises à dimension internationale. L'architecte poursuit : « *Pour la mise en espace, on est sur des solutions toutes faites comme l'open space, les entreprises cherchant des économies sur la surface, par les espaces partagés. On ne sait pas que le coût d'un poste de travail est très faible.* »

Ainsi, paradoxalement, « *le travail n'est pas pris en compte dans la modélisation des espaces de travail. On reste sur des ratios et des représentations erronés du travail ou alors sur un plan ludique. Le lien entre le projet d'entreprise (qui a ses fondements et va se traduire par de nouvelles organisations du travail) et sa mise dans l'espace n'est pas articulé.* »

Or, « *l'architecte doit être porteur d'un point de vue sur le travail, quand bien même il est gouverné par un programme. Dans la formation des architectes qui produisent des lieux de travail, il y a eu des enseignements en lien avec le travail mais les relèves n'ont pas été assurées* ». Jacques Boulet a conçu en formation continue, un Diplôme Universitaire « Concevoir et aménager les lieux de travail »<sup>50</sup> à l'Université Paris-Est, Marne-la-Vallée qui balaie un certain nombre de thèmes : conditions physiques de travail, connaissance des organisations du travail, économie du poste de travail.

## Innover sur l'organisation et le management dans de nouveaux espaces

L'innovation est un thème désormais très présent dans les écoles d'ingénieurs, que ce soit en tant que matière d'enseignement (stratégie d'innovation, économie de l'innovation, management de l'innovation), sous l'angle des méthodes développées (pluridisciplinarité, transversalité dans l'organisation, méthodologies qualitatives, méthodes et processus de design et créativité, *design thinking*...), ou encore de l'approche pédagogique (mooc, classe inversée, serious game...).

Il est évident que l'innovation et l'entrepreneuriat gagneraient à être développés en lien avec les enjeux d'amélioration organisationnelle et managériale des entreprises. Or, ce n'est pas forcément le cas, comme le souligne un étudiant : « *Il y a aussi le côté auto-entrepreneur/startup qui est pas mal poussé et c'est une bonne chose, mais il n'y avait pas trop le côté management au sens humain : c'était des théories économiques, des choses qu'on n'a pas mises en pratique mais qu'on a apprises par cœur pour l'examen* ».



### Initiatives cursus d'ingénieurs

#### Grenoble INP-Ense – Des défis créativité pour innover dans les conditions de travail

En 2015, les étudiants de 1<sup>re</sup> année de Grenoble INP-Ense ont participé, dans le cadre de leur formation, à un séminaire consacré à l'innovation<sup>51</sup>. Pendant 5 jours, les futurs ingénieurs ont été répartis en 27 équipes de 12 étudiants pour résoudre l'un des 9 défis concrets proposés par des collectivités, des associations, l'école, le laboratoire Gipsa-Lab et par Vinci Énergies, parrain de la promotion. 3 des 9 défis qui étaient proposés aux étudiants et qui ont fait l'objet d'une remise des prix concernaient de près ou de loin les conditions de travail : comment Actemium peut-il améliorer les conditions de travail dans l'usine Schneider Electric grâce à la robotique collaborative (ou cobotique) ? Comment Cowork In Grenoble peut-il convaincre les entreprises de l'intérêt pour leurs salariés de télétravailler dans des espaces de coworking ? Comment Vinci Energies peut-il permettre à ses collaborateurs de capitaliser sur les innovations ?

#### ISTP – Au cœur du Performance Lab, une Working expedition avec 3 entreprises volontaires

L'ISTP a mis en place un ensemble de moyens autour de la performance globale des entreprises au centre de laquelle on trouve un atelier modèle nommé MyKey 3D. Celui-ci permet à l'ISTP de transmettre des compétences autour des concepts de l'usine du futur et en particulier de l'excellence opérationnelle. La méthodologie pédagogique mise en place enchaîne apports théoriques, mises en situation dans l'atelier (jeux de rôle), puis mise en pratique dans le cadre d'un projet industriel des élèves-ingénieurs. ■ ■ ■



En 2016, l'ISTP et l'Anact ont noué un partenariat qui a pour objet d'expérimenter des modalités d'apprentissage spécifiques, d'en tirer des enseignements afin de mieux inscrire les questions du travail et celles de la qualité de vie au travail dans les apprentissages réalisés par les étudiants de l'ISTP. L'objectif est de donner aux futurs ingénieurs (et donc managers) la capacité de comprendre les conditions dans lesquelles le travail se réalise pour mieux l'organiser. Des actions concrètes et opérationnelles sont mises en place avec des apprenants en seconde année sous la forme d'expérimentations comme : des working expeditions menées avec quelques entreprises volontaires, un serious game réalisé avec le Fab lab et des ateliers réflexifs. La démarche s'intègre parfaitement dans le projet pédagogique de l'ISTP car on part du terrain et de sa compréhension (les problèmes des entreprises, les expériences d'alternance des apprentis) pour construire la QVT, et non pas des contenus QVT pour aller vers les terrains. Il est prévu la mise en place de 3 ou 4 journées d'échanges et de travail avec les experts de l'Anact et ceux de l'ISTP afin de tirer des enseignements de ces expérimentations et co-définir les pistes d'inscription de ces acquis dans le parcours des étudiants.

# 3

## CURSUS DE MANAGERS EN FORMATION INITIALE

Des initiatives pour apprendre à manager le travail

---

**P. 92** **Enjeux**

**P. 97** **1 | Associer les parties prenantes à la conception des compétences managériales**

- Identifier les besoins en compétences avec les entreprises
- Introduire le « management du travail » au cœur des cursus formatifs
- Associer et accompagner les étudiants engagés dans les associations

**P. 102** **2 | Renforcer les fondamentaux en sciences humaines et sociales**

- Instaurer des bases sur les organisations et les conditions de travail
- Apprendre à piloter la performance à partir de la réalité de l'activité
- Sensibiliser à l'organisation à partir de cas, films et jeux pédagogiques

**P. 109** **3 | Aiguiser la réflexivité à partir de la compréhension fine des situations de travail**

- Apprendre à observer et analyser le travail réel
- Savoir décrypter les situations de travail avec le travail d'enquête
- Innover dans la réflexivité à partir des stages et alternances

**P. 114** **4 | Développer des thématiques risques psychosociaux, qualité de vie ou bien-être au travail**

- Sensibiliser aux risques psychosociaux
- Intégrer la qualité de vie au travail dans les cursus
- Développer des recherches et des chaires sur le bien-être au travail

**P. 118** **5 | Renforcer le volet social de la RSE dont le dialogue social**

- Intégrer les sujets sociaux du travail dans la RSE
- Développer un minimum de formation au dialogue social
- S'appuyer sur les labels intégrant la QVT

**P. 122** **6 | Concevoir des programmes d'innovation sur le travail, l'organisation et le management**

- Réaliser des exercices de prospective sur le travail de demain
- Imaginer des innovations sur l'organisation du travail
- Soutenir la créativité pour concevoir de nouveaux modes de management

## ENJEUX



*L'apprentissage du travail de management des équipes n'est pas au cœur du référentiel.*



Les cursus de managers incluent les écoles privées ou consulaires (dénommées couramment *Business Schools*), les IAE (dénommés désormais les écoles universitaires de management), les écoles de la fonction publique, mais aussi un certain nombre de masters des universités puisque 40%<sup>1</sup> des diplômés occupent des postes de cadres (ceux-ci n'ont toutefois pas été ciblés dans l'étude).

Bien qu'elles se définissent comme des écoles visant à former des managers, les auditions et l'analyse des programmes d'enseignement révèlent que la part dédiée au management des équipes et des organisations est très limitée. Les écoles, instituts ou universités qui proposent des cursus en management forment avant tout des spécialistes maîtrisant des techniques de plus en plus quantitatives : comptabilité, gestion, finance, stratégie, marketing, achats, logistique, y compris dans le domaine de la fonction publique. L'apprentissage du travail de management des équipes n'est pas au cœur du référentiel d'enseignement.



Une étude du Cereq<sup>2</sup> de novembre 2015 auprès de diplômés bac +5 d'écoles de commerce ou de master économie gestion confirme ce constat d'une lacune sur la formation à l'organisation et au management des activités. L'étude révèle que la compétence transversale « organiser le travail et la gestion de ses activités » présente un écart « requis dans l'emploi par rapport aux acquis dans la formation » qui est trois fois plus important que pour les autres compétences transversales (organiser la recherche et traitement de l'information, communiquer, identifier les étapes d'un projet).



### Propos de partenaire

#### **Maurice Thévenet, délégué général de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (Fnege)<sup>3</sup> et professeur à l'Essec**

« Les jeunes diplômés sont de plus en plus tôt en situation de responsabilité, d'équipes notamment. Traditionnellement ils n'étaient pas beaucoup formés sur les aspects humains du management mais ce n'était pas grave, car ils allaient progressivement prendre des responsabilités. Aujourd'hui, ils sont baignés dedans immédiatement et s'ils réussissent, ils se font repérer par les radars de l'entreprise. Dans le cas contraire, non. Il y a donc un problème et un enjeu qui concernent aussi le développement professionnel de nos diplômés, pour à la fois impliquer les entreprises et intéresser les étudiants sur ces sujets ; ils sont d'ailleurs pour certains positionnés dès le stage en responsabilité humaine. C'est aussi par ce biais de l'intégration des diplômés que l'on peut sensibiliser les écoles, pas seulement par le volet sociétal ».

1. Résultats de la 6<sup>e</sup> enquête nationale sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'université  
Disponible sur [www.enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr)

2. Cereq : « *Compétences des diplômés de bac + 5* » Collection Net.doc. N°142, p. 15  
Disponible sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

3. La Fnege fédère 80 établissements de gestion - [www.fnege.org](http://www.fnege.org)

À l'exception de quelques-unes, les écoles ont aujourd'hui une offre peu conséquente concernant le management du travail des femmes et des hommes : sur un cursus de trois ans, on identifie le plus souvent un cours de comportement organisationnel (très axé sur le leadership), qui comprend parfois un module sur les risques psychosociaux (RPS), et/ou un cours de gestion des ressources humaines. De manière transversale, le volet humain est parfois abordé dans les spécialités, en lien avec les problématiques de la filière concernée (par exemple, « management de la motivation » en filière « réseaux commerciaux »).

Ainsi, sauf dans les filières spécialisées en ressources humaines, il y a rarement des enseignements dédiés au management des équipes, aux conditions de travail, aux différents modes organisationnels, aux indicateurs de performance sociale, au dialogue social. Et ce pour une formation destinée à de futures fonctions supports, chefs de projet ou dirigeants qui, d'une manière ou d'une autre, seront amenés à concevoir des systèmes ou des organisations qui auront un impact sur les conditions de réalisation du travail, ou plus directement qui piloteront des équipes ou des organisations. On note toutefois que les IAE maintiennent un tronc commun de cours universitaires classiques en sciences humaines, dans un certain nombre de leurs filières, avec, par exemple, la sociologie ou la psychosociologie des organisations.

Plusieurs éléments ont été mis en avant au cours des auditions pour expliquer la place limitée des questions humaines ou sociales dans les *Business Schools*. Les critères des classements internationaux quantitatifs dans un marché très concurrentiel (nombre de publications de recherche, nombre d'enseignants permanents, nombre d'étudiants internationaux, salaires de sortie...), la part croissante des méthodes quantitatives dans les enseignements de gestion ont conduit les écoles à donner moins de poids à la formation qualitative aux enjeux humains du management. Les effectifs en croissance des promotions, la disparition des troncs communs au profit des cursus personnalisés à la carte, les volumes horaires en réduction permettent de moins en moins de développer des pédagogies réflexives à partir de l'expérience.



## Regard d'experts

### Jean-Marie Peretti, professeur au département Management à l'Essec – une analyse des évolutions dans les écoles de management

C'est au cours des années 70 qu'une première étude a été menée avec l'Anact pour la Fnege sur « la place des conditions de travail dans les enseignements des écoles de management ».

Jean-Marie Peretti expose son constat : « Aujourd'hui, nous ne sommes pas plus avancés qu'il y a presque 50 ans sur ces questions. Un mouvement a eu lieu à la fin des années 70. Puis les chiffres et le reporting ont pris la place. D'une manière générale, la part de l'apprentissage des ressources humaines s'est dégradée ou s'est traduite par une approche très édulcorée, une marginalisation dans de très nombreux cursus. L'étudiant désormais est maître de son cursus : après la 1<sup>re</sup> année, il y a très peu de cours obligatoires. Avant, à l'Essec, 80% de la promotion suivait le cours facultatif "Tous DRH" en direction des futurs managers, maintenant seulement 20% environ. »

Jean-Marie Peretti note toutefois que les choses sont en train de bouger en France sur ce sujet : « Récemment, il y a eu une prise de conscience de l'importance du sujet à partir du Rapport Pénicaud<sup>4</sup> sur le "Bien-être au travail" : on a pris conscience que c'est de l'ordre du management. On a de plus



4. Lachmann H., Larose C., Penicaud M., (2010), Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail – Rapport présenté au premier ministre, Paris, La documentation française - Disponible sur [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)



*en plus de mémoires de masters portant sur la santé au travail, la qualité de vie au travail (QVT), la réduction des risques psychosociaux. Quand on interroge les DRH sur les domaines de compétences pour demain, ils nous disent deux choses : capacité à transformer en réussissant le changement et le bien-être au travail. »*

**Maurice Thévenet, professeur et ex-directeur de l'Essec Business School – comment expliquer que les enseignements sur le travail et le management des équipes aient progressivement diminué jusqu'à disparaître dans certaines écoles ?**

*« Premier facteur : il y a eu disparition de l'enseignement de l'organisation du travail car elle était très tirée par la production industrielle. Deuxième facteur : une phase très importante de la gestion des ressources humaines qui a eu tendance à disparaître au profit de ce qu'on appelle le leadership qui est très axé sur l'individu et sur la manière dont on doit travailler sur soi pour être un bon leader et pas forcément celle avec laquelle on va investir sur la relation. Troisième facteur : les étudiants ont très peu d'appétence pour l'enseignement de ces disciplines un peu soft. Pour eux, ça n'a aucun intérêt, pas dans l'immédiat en tout cas. C'est lorsque qu'on s'est confronté au problème, qu'on crée l'intérêt pour travailler sur les questions. Pourtant, la thématique des RPS va beaucoup interpeller les étudiants, plutôt dans son intérêt sociétal que managérial d'ailleurs. Or, il faut placer les étudiants dans des situations où ils perçoivent que des questions complexes sous-tendent ces sujets-là : toutes les situations ne reviennent pas à des questions de personnes, il faut comprendre ce qui, dans le travail, génère des RPS, avec sûrement des questions d'organisation à aborder ».*



Dans l'étude Fnege-EGM<sup>5</sup> de 2016, la question « *Quelles sont les connaissances (concepts, outils, méthodes, etc.) de gestion/management qui vous ont été les plus utiles dans vos pratiques managériales ?* » a permis de dégager le classement des 10 connaissances considérées comme les plus utiles par les managers. Sur 10 items, les managers en ont cité 4 qui relèvent des aspects humains. En position n°1, le management participatif, n°2 la pyramide de la motivation de Maslow, en n°4 le Lean management, en n°7 le management situationnel. Michel Kalika de l'IAE de Lyon, co-auteur de cette étude, analyse les résultats : « *On a été étonnés de ces résultats. Alors que la question était ouverte sur 1600 répondants issus de 50 établissements de la Fnege dont 26 écoles consulaires et privées et 20 IAE, avec une surreprésentation des jeunes cadres et des personnes intéressées par le sujet du management, on retrouve surtout des connaissances « anciennes » comme la pyramide de Maslow. Les nouvelles connaissances (Business Model, Ocean Bleu) sont respectivement en 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> position. Cela pose aussi le problème de la formation continue : qu'apporte-t-elle ?* » Si l'on regarde plus finement le top 4 des connaissances surreprésentées selon le type d'établissements, on constate que dans les IAE-universités, ce sont le management participatif, la théorie des organisations, la roue de Deming de l'amélioration continue en gestion de la qualité, la sociologie des organisations qui arrivent en tête. En Écoles Supérieures de Commerce (ESC), ce sont le style de management, l'analyse SWOT, le *Business Plan*, la résolution des problèmes. Ainsi, les répondants provenant des IAE-Universités citent en particulier des connaissances en lien avec les connaissances générales et historiques enseignées dans les cours de théories des organisations alors que les répondants des ESC proposent avant tout des connaissances liées à des outils.

Dans les écoles privées ou consulaires, la dimension ressources humaines est donc aujourd'hui abordée essentiellement :

- soit sous l'angle de la responsabilité sociale ou environnementale (RSE) au niveau de la stratégie de l'entreprise, sachant que le volet social interne à l'entreprise de la RSE est peu développé ;
- soit sous l'angle du développement individuel, du projet personnel et professionnel par le biais de la connaissance de soi, du développement des compétences comportementales ou « *soft skills* »<sup>6</sup> avec, à l'appui, des modules de communication interpersonnelle et le soutien du coaching, par exemple. L'apprentissage repose sur le développement des capacités individuelles du futur manager.

Entre les deux, la gouvernance, d'une part, et l'individu, d'autre part, il semble y avoir un manque important pour sensibiliser aux savoirs et savoir-faire qui relèvent de l'organisation et du management du travail. Un certain nombre d'éléments contribuent aujourd'hui à questionner cet état de fait :

- du côté des entreprises, la montée en puissance de la question des risques psychosociaux, mais aussi le développement du concept « d'entreprise responsable » ou encore de « l'entrepreneuriat social » ;
- du côté des écoles, le développement de systèmes d'accréditations privés et internationaux qui intègrent de plus en plus la RSE (exemple : Label Equis<sup>7</sup>), mais aussi la solidité du réseau d'enseignants en gestion des ressources humaines (AGRH<sup>8</sup>) qui irrigue à peu près toutes les écoles.

De leur côté certaines écoles de la fonction publique, au vu des fortes contraintes et enjeux auxquels sont confrontés les administrations, ont pour certaines développé des programmes consistants sur la formation au management et la question des RPS.

“

*Il semble y avoir un manque important pour sensibiliser aux savoir-faire de l'organisation et du management du travail.*

”

## Propos de partenaire

### **Daniel Casabianca<sup>9</sup>, président du Réseau des Écoles de Service Public (RESP)<sup>10</sup> et directeur de l'École Nationale des Finances Publiques (Enfip)**

La plupart des administrations sont aujourd'hui confrontées à de fortes contraintes et de nombreux défis auxquels les jeunes managers doivent faire face. L'attribution des ressources humaines et budgétaires, les fréquentes et profondes réorganisations des services et des missions structurent, impactent, modèlent la formation, mais aussi l'accompagnement des cadres. Il faut aujourd'hui être en mesure de répondre à une injonction paradoxale stratégique : comment continuer à rendre des missions de service public de qualité face à une forte réduction de moyens ? Ces contraintes poussent la fonction publique à rechercher de nouvelles méthodes de management permettant la conduite de projet, un meilleur accompagnement et un soutien technique des équipes de travail. Dans ce contexte, auquel se rajoute la révolution digitale, la formation des cadres au management joue un rôle majeur pour trouver des clés leur permettant d'accompagner les agents et les équipes dans un environnement contraint et très évolutif.

6. Définition du Cereq : les *soft skills* sont des compétences non académiques relatives au registre socio-émotionnel et au comportement

7. Plus d'information sur [www.efmd.org](http://www.efmd.org)

8. Plus d'information sur [www.agrh.fr](http://www.agrh.fr)

9. Interview à retrouver dans le Travail et Changement N°367 de juin 2017 : « Mieux former les managers et ingénieurs de demain » - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

10. Plus d'information sur [www.resp-fr.org](http://www.resp-fr.org)

Ainsi, les auditions dans les cursus de formation des futurs managers font apparaître plusieurs constats nouveaux. En témoigne aussi en 2016, lors de la cérémonie de remise des diplômes d'HEC<sup>11</sup>, le discours d'Emmanuel Faber, DG de Danone, qui met en avant l'importance de la « *justice sociale* » et le pouvoir qui incombe aux « *privilegiés* » de rendre le monde meilleur : « *Le pouvoir n'a de sens que si vous vous en servez pour rendre service.* » Dans les écoles, la place de la formation à la prise en compte de l'humain dans la performance globale commence à être débattue. Les questions de conditions de travail au travers des sujets du stress, du burn-out, des risques psychosociaux ou de la qualité de vie au travail s'immiscent de plus en plus dans les modules d'enseignement. La question du renouvellement des organisations de travail est posée lors de débats sur l'entreprise libérée ou l'innovation sociale.

Ainsi, à l'aune des évolutions actuelles, des initiatives se démarquent pour sensibiliser au management de la dimension humaine du travail, aux nouvelles organisations et conditions de travail, à la performance sociale, aux risques psychosociaux, à la qualité de vie au travail ou au management du travail. Elles sont présentées dans ce chapitre. Elles visent à donner aux étudiants des points de repère pour analyser le fonctionnement des organisations sur le plan humain et social. Elles consistent aussi à leur apporter un outillage de base pour, ensuite, agir et piloter les équipes, les projets et les transformations du travail.

***Avertissement au lecteur :***

***L'Anact a choisi de présenter certaines initiatives d'écoles à partir de l'angle « comment apprendre à manager le travail ». Nous espérons que ce prisme fasse écho aux objectifs d'enseignement visés par les établissements.***

***Ce chapitre ne pourrait en aucun cas viser un panorama exhaustif des écoles qui expérimentent de nouvelles modalités pour former les futurs managers à manager des équipes et conduire des transformations.***

# 1 | ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES À LA CONCEPTION DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Certaines écoles de management revendiquent fortement leur affiliation aux « Principes for Responsible Management Education » (PRME)<sup>12</sup> qui prônent l'enseignement de la gestion responsable et du leadership éclairé dans le monde. Dans ce cadre, elles se donnent comme objectif d'apprendre aux étudiants à mieux résoudre des problèmes complexes en prenant en compte toutes les dimensions humaines, écologiques, éthiques.

## Identifier les besoins en compétences avec les entreprises

Les entreprises sont très sollicitées dans les écoles de management pour proposer des stages, pour tenir des forums sur l'emploi, pour participer à des jurys, pour témoigner et, bien sûr, pour enseigner la pratique directement auprès des étudiants. Elles semblent trop peu sollicitées pour exprimer leurs besoins quant aux compétences managériales intégrant la qualité de vie au travail attendues des futurs diplômés. Toutefois, certaines initiatives ont permis, par exemple, la mise en place d'une commission pédagogique pour identifier les évolutions et les besoins du territoire ou établir un référentiel de compétences sur le management.



### Initiatives cursus de managers

#### IAE Lyon – Une réflexion sur la compétence du « manager responsable » menée avec les entreprises des territoires

Le point de départ de l'introduction du fait managérial à l'IAE a été le diplôme MAE mis en place pour les ingénieurs diplômés à leur sortie d'école en vue de les former au management. Aujourd'hui, des partenariats avec des écoles d'ingénieurs leur permettent de venir se former pendant 6 à 12 mois dans les écoles universitaires de management. Jérôme Rive, directeur de l'IAE de Lyon et président du réseau des IAE France : « *Aujourd'hui, pour l'ensemble de nos diplômés, notre réflexion sur la compétence de manager responsable a été menée avec notre environnement à savoir les entreprises de nos territoires. Nous travaillons actuellement sur cet esprit IAE avec 3 profils : un manager optimiste, un curieux respectueux et un créateur performant. Toutes nos formations sont co-construites avec des comités de perfectionnement qui intègrent des professionnels externes et se réunissent 1 à 2 fois par an : une formation est un projet qui se construit. Historiquement, le management se faisait au niveau master... les fondamentaux de gestion désormais sont sur les L2-L3. Nous avons intégré l'éthique et la responsabilité managériale, c'est un tronc commun, ou encore tout ce qui est management interculturel, changement organisationnel ; la théorie des organisations a été introduite de nouveau. Nous adjoignons aux diplômes de masters des passeports qui sont une ouverture et qui permettent de penser les "soft skills", et qui donc, petit à petit, compléteront la technicité du diplôme.* » ■ ■ ■

12. Plus d'information sur [www.unprme.org](http://www.unprme.org) - Les PRME cherchent à établir un processus d'amélioration continue au sein des institutions d'enseignement de management dans le but de développer une nouvelle génération de chefs d'entreprise capables de gérer les défis complexes auxquels font face les entreprises et la société du 21<sup>e</sup> siècle



### **Grenoble École de Management – Quand les entreprises disent qu’elles vont avoir besoin de managers qui sachent gérer des équipes mixtes de salariés internes et professionnels externes**

« *Le but est de donner à nos étudiants des moyens pour mieux gérer les aspects humains au travail* », résume Dominique Steiler<sup>13</sup>. Il est à l’origine de la chaire « Mindfulness, bien-être au travail et paix économique » en 2012. « *Aujourd’hui, dans les écoles de management, les compétences mises en avant sont principalement techniques, mais les problèmes rencontrés en entreprises par la majorité des managers sont des problèmes humains* », relève le chercheur.

D’où le projet d’intégrer cette dimension humaine au cœur de la formation. Armelle Gode-ner, directrice de la pédagogie : « *Dans le cadre de la révision de notre Programme Grande École en janvier 2016, nous avons invité de nombreux professionnels représentatifs des différentes fonctions et différents types d’entreprises (en termes de taille et d’activité). Nous avons passé la journée à les faire réfléchir collégalement au manager de demain. Parmi les compétences nécessaires qui sont sorties : le besoin que les diplômés sachent gérer des équipes dont une partie des membres ne sont pas des salariés mais des fournisseurs ou des prestataires indépendants ; savoir sortir de sa fonction pour s’ouvrir à des problématiques nouvelles connexes dont la connaissance permettra peut-être un jour d’évoluer dans ses fonctions ; intégrer le numérique...* ».

## **Introduire le « management du travail » au cœur des cursus formatifs**

Ce ne sont pas seulement certaines écoles de management qui se posent des questions pour mieux répondre aux enjeux managériaux des entreprises. C’est également le cas des écoles de service public qui forment tous les fonctionnaires (de l’État, de la fonction publique hospitalière ou de la fonction publique territoriale) et qui, depuis quelques années, expérimentent pour certaines le fait de remettre le management des femmes et des hommes au cœur des cursus formatifs. Il existe des similitudes dans l’exercice du management entre le privé et public : être efficace et efficient. Mais le management dans le service public a ses particularités : le choix des valeurs socle du management, les modalités de relations sociales qui ne sont pas les mêmes. En effet, récemment, le ministère de la Décentralisation et de la Fonction publique a exprimé<sup>14</sup> de manière très claire les nouvelles orientations pour « *promouvoir chez les cadres une culture et des pratiques managériales indispensables à la conduite du changement* ». Et ce, entre autres, par le biais de dispositifs qui contribuent à « *l’amélioration des pratiques managériales comme la revue des formations initiale et continue, incluant la réforme de la scolarité à l’ENA* ».

13. Interview à retrouver sur [www.myhappyjob.fr](http://www.myhappyjob.fr)

14. Circulaire sur la gestion des cadres de la fonction publique du 2 décembre 2014



## Propos de partenaire

### Daniel Casabianca<sup>15</sup>, président du RESP<sup>16</sup> et directeur de l'Enfip

Les 39 établissements membres du RESP, en s'appuyant sur un socle de valeurs du service public, ont signé une déclaration commune concernant la mise en œuvre de pratiques managériales susceptibles de donner de la force au service public. Dans ce cadre, lors de séminaires annuels réunissant les directeurs des écoles de service public et des cadres dirigeants, différents thèmes liés au management ou au développement personnel ont été étudiés. Ces réflexions ont vocation à irriguer les contenus des enseignements au sein des écoles. La fonction publique est contrainte de rechercher de nouvelles méthodes de management permettant la conduite de projet, un meilleur accompagnement et un soutien technique des équipes de travail. Enfin, la gestion des risques à couvrir et la résistance au changement sont des composantes intégrées aujourd'hui dans le management des cadres.

Ainsi, le RESP place ce sujet du management au cœur des réflexions, échanges, formations entre écoles.



## Initiatives cursus de managers

### RESP (Réseau des écoles du service public) – Les ateliers du management : comment on forme à être manager ?

Le RESP estime que le management des hommes est un sujet important et que c'est un point commun aux 39 écoles du réseau pour partager en termes de contenu de formation et de modèles pédagogiques. En effet, le RESP est bien conscient que les diplômés vont être confrontés aux problématiques liées aux conditions de travail, aux risques psychosociaux, à la capacité à développer le sens du management dans leur futur métier. « *Comment on forme à être manager dans le contexte actuel en très forte évolution ?* » n'est pas une question facile à appréhender et qui est cependant au cœur du réseau du service public. En effet, un nombre non négligeable de thèmes des ateliers du Service Public 2016 témoignent de l'intérêt de ces sujets : déontologie et management, dialogue social en période de changement, management des équipes et gestion des conflits, manager dans le bien-être, manager des équipes à distance, gérer le stress et les RPS au travail, management et conduite du changement. Dans la Revue du RESP « *Profession cadre service public* », le dernier numéro porte sur les « *paradoxes du management par le sens ?*<sup>17</sup> ».

Pour aller plus loin, certaines initiatives d'écoles de la fonction publique révèlent une vraie évolution dans les cursus : le cœur du référentiel de formation, c'est l'activité humaine du manager ou du dirigeant.

15. Interview à retrouver dans le magazine Travail & Changement n°367 de juin 2017 : « Mieux former les managers et ingénieurs de demain » - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

16. Plus d'information sur [www.resp-fr.org](http://www.resp-fr.org)

17. Disponible sur [www.ehesp.fr](http://www.ehesp.fr)



## Initiatives cursus de managers

### ENA – Un tiers du programme désormais consacré au management

Depuis janvier 2016, la scolarité réformée à l'ENA<sup>18</sup> est désormais axée autour du management public. Conduire les équipes, les projets et le changement est une des compétences majeures attendues des futurs cadres supérieurs de l'État. L'ENA a fait récemment évoluer le cœur du programme puisque désormais un tiers du volume horaire est consacré au management des hommes et des organisations. Cette formation au management, fil rouge de la formation initiale des futurs cadres supérieurs de l'administration, se décline notamment autour des thématiques suivantes : les fondamentaux du management, les théories de la motivation, la posture du manager, la conduite de projets notamment de systèmes d'informations, le pilotage et la gestion de la performance, les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail, la régulation des situations de travail, le développement managérial, la conduite du changement, le dialogue social, la transformation numérique.

## Associer et accompagner les étudiants engagés dans les associations

L'engagement associatif ou dans des structures de type *junior entreprise* est très encouragé par les écoles comme lieu de formation à la conduite de projets et au travail en équipe. Les étudiants s'expriment à propos de ce que leur apporte l'engagement dans le travail associatif en termes de compétences : « *En association, on apprend à manager un projet, quand on quitte le cours, on vient dans les locaux et on applique en association* » ou « *Il faut adapter le management à tout le monde, en association, on apprend tous les jours à estimer à quel point c'est important les conditions de travail* » ou « *Ce que je peux dire au bout de 2 ans, c'est que le premier de ces apprentissages, c'est le management humain, ce qui se joue dans des projets de groupes* ».



## Initiatives cursus de managers

### Kedge Business School – Valoriser des apprentissages en management dans les engagements associatifs

L'école a développé le dispositif Pro-Act<sup>19</sup> pour professionnaliser la gestion de projet à partir d'une expérience personnelle des étudiants. Ainsi pour capitaliser à partir d'une expérience associative, le « Pro-Act management associatif » permet à des étudiants qui se sont engagés durant deux ans dans la gestion et le développement d'une des associations de Kedge Business School un travail réflexif qui doit entre autres valoriser des capacités d'adaptation





et d'organisation, et ainsi aider à affronter de vraies problématiques de management humain (recrutement, travail en équipe, gestion de conflits...). Des bilans intermédiaires et un bilan final avec auto-évaluation sont réalisés pour analyser les résultats obtenus et l'atteinte des objectifs, identifier les écarts, les causes des succès comme des échecs, valider les apprentissages. Le « Be-U Road book », véritable évaluation en 360°, permet à l'étudiant d'apprendre à s'auto-évaluer sur les compétences managériales et d'être évalué sur ces mêmes compétences par ses maîtres de stage, d'apprentissage, tuteur Pro-Act et jury lors de la soutenance.

## 2 | RENFORCER LES FONDAMENTAUX EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Le travail et le management du travail de demain ne peuvent se réfléchir et se construire que de manière pluridisciplinaire en développant auprès des étudiants des capacités critiques et réflexives à partir de points de repère issus des humanités et des sciences sociales : anthropologie, épistémologie, philosophie, sciences politiques, histoire, mais aussi bien sûr sociologie, psychologie, ergonomie, ergologie... Ces éléments permettent aux étudiants de remettre en perspective et de contextualiser les outils et pratiques de management qui peuvent leur être enseignés alors qu'ils seront amenés à intervenir dans des environnements complexes, en transformation, et dans des dynamiques parfois contradictoires.

### Regard d'experts

#### **Nicolas Berland et Jean-François Chanlat<sup>20</sup>, professeurs à l'Université Paris-Dauphine**

Les enseignants insistent sur l'importance de former les étudiants à l'exercice très particulier de remise en contexte afin de dépasser une application purement instrumentale du management, nécessairement vouée à l'échec. Cela signifie également qu'ils défendent l'idée qu'il n'existe pas une solution unique mais une multitude de solutions en fonction des contingences sociales qu'il faut apprendre à décrypter. Ils s'expliquent : « *Si l'enseignement d'un management global, international, désencastré (sans droit du travail, sans compréhension des relations sociales locales, sans connaissance des mécanismes locaux de régulation) peut faire sens pour une poignée de managers globaux, ces derniers ne constituent qu'une minorité infime. Nous pensons d'ailleurs qu'un tel raisonnement est faux. Tous les managers, même ceux appelés à des fonctions globales, doivent être capables de comprendre ces rapports du management au social et du global au local ; la globalisation n'étant qu'une extension socioculturelle contemporaine de ce modèle encadré du management. Il s'agit aussi d'outiller les étudiants de grilles de lecture sociologiques, anthropologiques et psychologiques* ».

### Instaurer des bases sur les organisations et les conditions de travail

Les IAE au sein de l'université intègrent généralement dans leurs masters des cours de sociologie (ou de psychosociologie) des organisations.

C'est assez récemment que certaines écoles privées ou consulaires enrichissent leurs enseignements d'un volet organisation et conditions de travail.



## Initiatives cursus de managers

### IAE Nancy – La théorie des organisations reste un fondamental de tous nos masters

À l'IAE, il y a systématiquement des cours de sociologie des organisations et de psychologie en 3<sup>e</sup> année de licence et dans tous les masters. La théorie des organisations reste un des corpus fondamentaux communs à toutes les sciences de gestion. Le directeur de l'IAE Antony Kuhn : « *C'est important de mettre en avant l'importance et le rôle du facteur humain et sa "récalcitrance". Ces enseignements-là permettent d'éclairer les problématiques spécifiques du management telles que l'animation ou la motivation. Une autre porte d'entrée du facteur humain qui serait à approfondir concerne des cours de gouvernance, management stratégique ou RSE. Mais c'est aussi dans les cours de comptabilité, contrôle de gestion ou audit que des études de cas prenant en compte le facteur humain pourraient nous être utiles* ».

### ESCP Europe Business School – Enrichir les cours de GRH et de management d'un volet conditions de travail et qualité de vie au travail

L'ESCP forme ses étudiants « *à une connaissance approfondie des thèmes managériaux et du monde du travail* ». L'école propose en effet en tronc commun deux cours fondamentaux en 2<sup>e</sup> année : « RH pour managers » et « Organisation », et depuis cette année une option RH « Leadership and Talent Management ».

Géraldine Galindo, professeure associée en Gestion des Ressources Humaines du département Management : « *L'objectif n'est pas de former des experts de la RH ; mais plutôt des managers humanistes* ». La spécificité ESCP consiste à affirmer l'intérêt de maintenir le cours de RH, mouvement qui est inverse à d'autres écoles. L'année dernière un module de 3 heures a été introduit sur les conditions de travail : « *Je l'ai conçu avec à l'appui les chiffres de l'enquête conditions de travail de la Dares et de La Revue des conditions de travail de l'Anact. De nombreuses questions émergent aujourd'hui sur les RPS, le stress, le burn-out. J'ai aussi introduit, cette année, le thème de la QVT, pour aussi aborder le volet positif des conditions de travail : espaces de travail, coworking, télétravail, espaces de discussion, le sens du travail, le lien avec l'organisation du travail. Mais je fais le constat que la prise de conscience des professeurs ou des étudiants reste difficile : il faudrait des outils et des mises en situation* ». Qui plus est, les enseignants ne sont souvent pas formés à ces questions. Mais le fait que des chercheurs investissent dorénavant ces sujets facilite la sensibilisation et la « *prise de conscience, notamment autour de notions de base telles que le prescrit, le réel, l'autonomie, les espaces de discussion* », conclut l'enseignante.

### Neoma Business School – Un cours désormais obligatoire qui croise organisation et conditions de travail

Jean-Baptiste Suquet, professeur associé, explique que le cours « INdividus dans l'organisation » (INO) qui était un cours originellement optionnel, est devenu obligatoire pour tous les étudiants du master Grande École de Neoma Business School. Ce cours désormais dénommé « Homme et Organisation » vise à apporter aux futurs managers une culture organisationnelle qui croise les enjeux RH et de conditions de travail, ainsi que des sujets émergents : RSE, QVT, gestion des âges.





L'objectif du cours est de donner des clefs de décryptage de l'organisation aux étudiants, tout en leur permettant de faire le lien entre « *acte de gestion et effets sur les collaborateurs* ».

Différentes illustrations vidéo sont proposées pour ouvrir le débat :

- les conditions de travail, le lean, les changements et les RH ;
- deux séquences de Christophe Desjours sur la reconnaissance et le geste professionnel de qualité.

Des intervenants professionnels viennent compléter les apports de connaissances théoriques sur des champs issus de l'activité de conseil ou de direction. Par exemple :

- restructurations, réorganisations, flexibilités ;
- gestion des conflits et dialogue social ;
- gestion des âges ;
- gestion des conditions de travail (via la simulation et la présentation de la méthodologie du diagnostic court du réseau Anact-Aract) ;
- la qualité de vie au travail.

## Apprendre à piloter la performance à partir de la réalité de l'activité

En écoles de management, les cours à dominante quantitative sont nombreux et éclairent à leur manière la notion de performance : stratégie, économie, gestion, comptabilité, contrôle de gestion ou audit, management des systèmes informatiques... Or, les enseignants des disciplines ne font pas forcément les liens avec les sujets plus qualitatifs du travail ou de la qualité de vie au travail, même si en filière RH uniquement, certains cours (par exemple, audit social) permettent de faire le lien avec les indicateurs RH et ceux de la QVT. Pourtant les futurs étudiants occuperont pour nombre d'entre eux des postes en fonction support où la question des réalités du travail leur sera nécessaire pour concevoir des systèmes de reporting ou d'organisation qui tiennent compte des réalités du terrain au travers des indicateurs sociaux ou qualitatifs, par exemple.



### Regard d'experte

#### **Sophie Prunier Poulmaire<sup>21</sup>, ergonome à l'Université Paris-Ouest Nanterre**

« Il faut ramener du réel dans les écoles qui forment les futurs dirigeants... Encore une fois, santé des salariés et santé économique de l'entreprise vont de pair. Il faut provoquer un rapprochement entre indicateurs économiques et indicateurs sociaux, des secteurs qui ne se parlent pas ».

Lors des auditions, des étudiants ont rapporté le fait que le cours spécialisé ne croise pas les questions humaines du travail : « *Dans le cours de création d'entreprise, on nous demandait : "Qu'est-ce que vous pouvez ajouter dans votre entreprise pour l'améliorer ?". On s'arrêtait à des business plan, on pensait juste à faire marcher notre entreprise financièrement parlant, faire vendre le projet, une idée. Et lorsqu'on avait des questions, c'était plutôt en lien avec l'environnement mais jamais la dimension humaine n'était abordée.* »

Or on peut envisager qu'un des objectifs d'un cours sur le pilotage de la performance pourrait être de faire appréhender la notion de performance globale à travers la construction d'indicateurs intégrant le capital immatériel, la santé, la justice organisationnelle, les résultats d'enquête sociale ou des éléments de RSE. Mais certains contenus de cours évoluent, comme en témoigne un étudiant : « *Par exemple, le cours "Integrated reporting" qui consiste à apprendre à faire un bilan sur tous les critères, développement social et développement durable* ». Apprendre à arbitrer de manière éclairée entre une performance court terme et long terme pourrait aussi faire l'objet d'un objectif d'enseignement.



## Initiatives cursus de managers

### Essec Business School – Intégrer la notion d'activité à un cours de contrôle de gestion

Philippe Lorino, professeur de gestion : « *Dans mon cours de contrôle de gestion, j'introduis la question de l'activité. Les étudiants de 2<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup> année auxquels j'enseigne, au départ, ne comprennent pas très bien cette notion d'activité. Je me fonde sur leur expérience de stage et sur des cas pour leur expliquer que ce dont on parle dans le cours de contrôle de gestion, c'est de l'activité ; ce qu'on manage, ce sont des activités collectives* ».

## Sensibiliser à l'organisation à partir de cas, films et jeux pédagogiques

Comme l'explique Caroline Diard<sup>22</sup>, enseignante à l'École de management de Normandie, « *les grandes écoles de management investissent dans l'innovation pédagogique : cas pratiques, serious games, business games, vidéos interactives...* » L'objectif pédagogique d'une étude de cas est d'analyser, de comprendre une information afin de la transcrire au travers de prises de décisions managériales. Les études de cas ne sont pas nouvelles en pédagogie. C'est leur forme qui évolue et se digitalise. Leur mise en œuvre illustre une volonté d'adapter la pédagogie aux questionnements managériaux. Une étude de cas permet une mise en situation des apprenants en s'inspirant d'une situation réelle.

22. Diard C., « *En quête d'innovation pédagogique Apprendre la gestion avec les études de cas* », dans la Revue des Cadres de la CFDT, n°473, 2017, pp.37-42  
Disponible sur [www.larevuecadres.fr](http://www.larevuecadres.fr)

## Regard d'experte

### **Béatrice Sarazin, responsable des cas pédagogiques à l'Anact – Un cas conditions de travail de la FNCA<sup>23</sup> conçu par l'Anact : un diagnostic photos pour comprendre le travail et transformer la banque**

« Ce cas réel décrit le cheminement de la direction des études et du développement RH et de quatre de ses managers qui vont aller chercher des solutions à la source même du travail. Enquête par questionnaire mais surtout investigations de terrain pour aller voir comment le travail se réalise réellement au quotidien auprès des conseillers clientèle, diagnostic photos... C'est ici un véritable parcours "initiatique". Dans ce cas, les étudiants et apprenants sont mis dans la situation des managers, en abordant très concrètement la nécessité d'aller sur le terrain du travail réel. Le cas comporte trois missions distinctes et est donc utilisable en trois formats courts ou dans son intégralité. Il s'inspire du travail mené par le Crédit Agricole et accompagné par l'Anact et a été validé, approuvé et testé à l'EM Lyon en présence de la directrice des études et du développement RH de la FNCA ».

Il s'agit du premier cas pédagogique d'une collection portant sur les conditions de travail que l'Anact élabore pour la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques (CCMP). Plusieurs cas de ce type et sur d'autres sujets (absentéisme, égalité, management de projet, restructuration, indicateurs de santé au travail) sont en préparation pour être publiés en 2017<sup>24</sup>. Tous les tests réalisés en écoles montrent combien ces mises en situation permettent d'ouvrir le débat sur le travail et de changer les regards sur certains sujets. La nécessité de considérer les aspects humains du management en ressort de manière évidente, comme allant de soi après avoir été mis en situation.



## Initiatives cursus de managers

### **Skema Business School Lille – Du matériel de vidéos pédagogiques pour la santé-sécurité et la qualité de vie au travail**

Stéphanie Chasserio, professeure de management de Skema, avec le soutien de l'INRS, a produit un ensemble de courtes vidéos en libre accès qui explorent des questions-clés autour du bien-être et de la qualité de vie au travail<sup>25</sup>. Ces vidéos, toutes en lien avec l'activité de management, apportent le regard d'experts, permettent l'ouverture d'échanges et de discussions sur le rôle du management dans la QVT ainsi que la réflexion sur le travail lui-même : les rôles et missions d'un service de santé au travail, les organismes de notation privés, le stress, le burn-out puis la QVT, les pratiques de management dans la QVT, investir en prévention, expérimentation en QVT (cas de La Poste).

Les mises en situation à travers des jeux pédagogiques ou serious game se développent pour mieux ancrer en groupe et en situation certains concepts comme le montrent les initiatives qui suivent.

23. La centrale des cas et des médias pédagogiques propose des cas sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail dans la rubrique « gestion des ressources humaines » - [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)

24. Les ressources pédagogiques mises à disposition par le réseau Anact-Aract sont en annexes de ce document.

25. Vidéos à retrouver sur [www.skema-bs.fr](http://www.skema-bs.fr)



## Initiatives cursus de managers

### Grenoble École de Management – Découvrir le travail à la chaîne et tester des solutions d'organisation

En arrivant à l'école, les étudiants passent une journée dans un centre de formation du personnel Caterpillar où une mise en situation sur chaîne leur permet de découvrir le travail prescrit : rythme, dépendance des autres, ordres, consignes. Le reportage<sup>26</sup> qui en a été fait décrit la scène : « *Sur une chaîne industrielle qui tourne en rond, une vingtaine d'étudiants visent, dévisent, revissent et dévisent encore les pare-chocs et les phares de cabines de téléphérique en bois. Chacun s'évertue à garder le rythme, dans le brouhaha éreintant des visseuses électriques, des alarmes stridentes, des cris du chef d'équipe. "Faut la livrer celle-là, allez !", s'égosille un team-leader. "Allez, on y va ! Vous avez un standard de travail, respectez-le !" hurle un autre. "Dépêche-toi, vocifère un troisième, tu mets tout le monde en retard !". Le jeu de rôle permet de leur faire éprouver deux manières de diriger les hommes. Au terme du premier "run", la commande a été honorée. Mais à quel prix... L'étudiant en bout de chaîne n'a matériellement pas le temps de faire son boulot : ça gêne ceux d'avant et ceux d'après. Une étudiante : "C'est dur, souffle-t-elle lors du débriefing avec ses coéquipiers et les intervenants. Surtout la manière dont on nous parle..." "Comme de la merde", précise sa voisine.* »

L'intervenant qui pilote le débriefing résume la situation : « *Le management est une réponse à un contexte. La solution mise en œuvre lors du premier "run" s'imposait : il fallait livrer la commande dans un temps réduit. Vous avez été efficaces. Mais les gens sont abîmés, des problèmes de sécurité sont apparus, du matériel a été détruit... Au final, cela coûte cher. C'est un modèle efficace dans l'urgence mais totalement irresponsable. Si un jour vous êtes manager et que vous mettez en place ce type d'organisation, il faut que vous sachiez que cela peut provoquer des dégâts.* » Un autre groupe a élaboré une nouvelle organisation pour le deuxième run. Est-ce la meilleure ?

« *Beaucoup d'élèves viennent de classes prépa – observe une étudiante passée par l'université avant de rejoindre l'école de gestion de Grenoble. Ils ne savent donc pas ce qu'est le monde du travail. Moi, j'ai fait de la mise en rayon, et je me suis rendu compte combien c'était dur. Nous serons tous managers. Si on ne connaît pas le travail de ceux que l'on devra manager, c'est un problème. Et on apprend mieux comme ça qu'en cours.* »

### IAE Lille – Tzatziki : testez la performance économique et sociale de votre entreprise en vous amusant

Le réseau Anact-Aract<sup>27</sup> a animé en 2016 à l'IAE de Lille le serious game portant le nom appétissant de « Tzatziki » (recette grecque à base de yaourt et de concombre) pour faire goûter et ressentir l'influence de différents modes d'organisation sur la qualité de vie au travail, la performance et la capacité à innover des salarié-e-s. Il met les participants en situation de production (de Tzatziki) selon quatre modèles d'organisation du travail dans lesquels ils ont plus ou moins d'autonomie et d'exigence. Quatre équipes s'affrontent : elles ont les mêmes moyens, les mêmes contraintes et les mêmes tâches à produire mais sont organisées différemment. Le debrief permet de comprendre ces composantes essentielles de l'organisation du travail et leurs effets. Tzatziki est un jeu pédagogique dont le concepteur est l'organisation belge Flanders Synergy. Une manière originale et pédagogique pour comprendre certains des leviers organisationnels pour améliorer la qualité de vie au travail des salarié-e-s et la performance des organisations. ■ ■ ■

26. Article à retrouver sur [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)

27. « Serious game Tzatziki ou comment sensibiliser à la qualité de vie au travail » - Sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



### **Kedge Business School – La Nuit de la crise – Aborder les risques lors d'une crise**

Claude Spano, responsable innovation hybride et intelligence numérique : « *Nous mettons nos étudiants en situation réelle dans le cadre d'un jeu de simulation "La Nuit de la crise". Les étudiants font face à des scénarios de gestion de crise issus de situations réelles<sup>28</sup>, on simule un accident grave (crash d'avion, attentat, prise d'otage, incendie, canicule...). Les étudiants vivent l'expérience à 200%. C'est un événement que nous organisons avec la gendarmerie, les pompiers, psychologues, experts en neurosciences, tout le personnel encadrant et les étudiants. La gestion de la crise va être abordée au niveau managérial, lorsqu'il y a des équipes stressées.* »

## 3 | AIGUISER LA RÉFLEXIVITÉ À PARTIR DE LA COMPRÉHENSION FINE DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Au-delà des fondamentaux, il est nécessaire de donner aux étudiants des outils et des grilles d'analyse pour observer une organisation :

- observation directe d'une situation de travail,
- conduite d'entretiens,
- analyse de données et de documents pour les confronter au réel.

### Apprendre à observer et analyser le travail réel



#### Initiatives cursus de managers

##### **Neoma Business School – Une grille pour observer une organisation et analyser une situation de travail**

Une séance du cours « INdividus dans l'organisation » (INO) est consacrée à la méthodologie d'observation du travail sur le terrain : le but est de permettre aux étudiants de s'entraîner à l'observation et à l'analyse sur des situations organisationnelles réelles (exemple : fonctionnement d'un service, d'une équipe projet). À l'issue du module, l'étudiant est capable de mobiliser les connaissances théoriques sur l'organisation du travail, de façon critique et par rapport à des situations professionnelles variées et de repérer les enjeux humains d'une organisation du travail. Le regard de l'étudiant doit avant tout se situer au niveau de l'organisation concrète du travail, tout en prenant en compte une diversité d'éléments de contexte plus globaux. Les différents niveaux d'organisation sont les suivants : l'entité observée, le poste de travail et le niveau des individus.

##### **Université d'Évry – Master Administration Économique et Sociale (AES) – Pratiquer l'analyse de l'activité à partir de l'expérience des étudiants**

Frederik Mispelblom-Beyer, professeur de sociologie : « *En fait, il manque aux étudiants les moyens conceptuels d'analyser les pratiques réelles. Dans les cours officiels, on apprend le manager "locomotive". Comme ils n'ont pas les moyens conceptuels pour analyser le travail réel, ils le font à partir de leur vécu. Le paradoxe est que les gens théoriquement les mieux formés au management n'ont pas les moyens intellectuels d'analyser le travail réel. Il y a un décalage entre le discours officiel du management et les pratiques réelles. Pour leur donner les moyens conceptuels d'analyser le travail réel, nous partons du concept d'activité, c'est-à-dire de l'ensemble des énergies, tactiques, ruses... que mobilise chacun pour faire face à ce qu'il a à faire. Dans ma pratique d'enseignant, et avec certains collègues, nous travaillons sur l'analyse de l'activité avec nos étudiants, notamment dans le master AES. Beaucoup de nos étudiants sont de milieu défavorisé, ils ont souvent une grande expérience car beaucoup travaillent pour financer leurs études.*





*Je leur demande de travailler à partir de leurs expériences professionnelles. Parallèlement, je structure mon cours autour de l'encadrement. Ils en ont tous une expérience, soit comme encadrant, soit comme encadré. Il est fondamental de réfléchir à l'exploitation des expériences de stage ou de travail de retour en formation et d'inventer des formes de travail individuelles et collectives à ce propos ».*

## Savoir décrypter les situations de travail avec le travail d'enquête



### Initiatives cursus de managers

#### Essec Business School – L'apprentissage du travail d'enquête pour le manager

Philippe Lorino, professeur à l'Essec<sup>29</sup> : « *Comment enseigner le travail du manager à des étudiants ? Les managers sont traditionnellement plutôt formés à une pratique de contrôle : ils sont censés disposer des moyens techniques pour déterminer de bonnes solutions et doivent contrôler l'alignement de l'action sur les objectifs. Or, le métier de manager est de moins en moins un métier de contrôle et de plus en plus un métier d'enquête, qui requiert la conscience de la complexité des situations de travail et une forte présence sur le terrain. Les principaux outils de contrôle de gestion aujourd'hui sont la capacité d'écoute de l'équipe, la présence sur le terrain d'action et la capacité d'animer des enquêtes réflexives. Le travail des managers c'est d'abord de faire des hypothèses, puis de mener des expérimentations, de les valider et de les déployer. Certaines entreprises ont compris que le management, c'est avant tout du retour d'expérience. Ainsi, l'apprentissage de la démarche d'enquête est essentiel pour le management. Enquêter, c'est tenter de comprendre une situation en construisant des hypothèses qui prennent en compte la complexité du réel, puis de se mettre en état de la transformer en expérimentant et en évaluant. Le philosophe de l'éducation John Dewey explique "qu'enquêter ce n'est pas penser dans son fauteuil", c'est ancrer la pensée dans l'action. »*



### Propos de partenaire

#### François Germinet<sup>30</sup>, président de la commission de la formation et de l'insertion professionnelle à la Conférence des présidents d'Université

Cet apprentissage de l'enquête peut être couplé à l'apprentissage de la démarche de recherche quand on évoque les méthodes en université pour développer les capacités à manager : « *La pédagogie par projet est une démarche que l'on peut coupler avec un autre enjeu important qui est celui de la sensibilisation au monde de la recherche. Il implique que l'on soit en mesure de travailler sur un projet pour lequel il n'y a pas forcément de solution. Il faut savoir appliquer une méthodologie, émettre des hypothèses, avancer dans les raisonnements, les confronter à la réalité. Cela oblige à une certaine rigueur de la pensée. Sans forcément aller jusqu'au doctorat, être sensibilisé à la recherche peut être un avantage dans l'apprentissage du management. »*

29. « Une formation à l'enquête. Pragmatismes et complexité des situations managériales. », article paru dans la revue Cadres CFDT n°458, Avril 2014

30. Interview à retrouver dans le magazine Travail & Changement n° 367 de juin 2017 : « Mieux former les managers et ingénieurs de demain » - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Innover dans la réflexivité à partir des stages et alternances

Ce qu'un étudiant peut voir, comprendre et dire après une période de stage, d'alternance ou de travail en entreprise dépend entre autres de ses conditions d'accueil. Cela dépend aussi des conditions mises en place par les écoles, en amont, pendant et en aval de la période en entreprise pour faciliter le travail de réflexivité des étudiants et permettre leur montée en compréhension globale.

Les innovations pédagogiques de plus en plus nombreuses basées sur l'expérientiel, le « *learning by doing* », sont prometteuses pour mieux ancrer l'apprentissage de l'Homme au travail à partir des situations vécues par les étudiants : stages, année de césure, alternance, projets, activités associatives, jobs d'étudiants... Toutefois, on constate que l'accompagnement des étudiants vise en premier lieu leur adaptation et leur intégration en milieu de travail. Les conditions d'un travail de réflexivité ne sont pas toujours réunies à cause de la difficulté à suivre les étudiants en stage, les promotions étant trop nombreuses alors que les étudiants se posent beaucoup de questions lors de leurs premiers pas en entreprise. Et pourtant ce travail de réflexivité est indispensable pour que chaque étudiant puisse monter en compétences sur sa compréhension de l'humain et des organisations et afin de sortir de présupposés le plus souvent erronés et érigés en « *savoirs presque idéologisés* » car non fondés sur une réalité observée et analysée.

Le stage d'exécution qui a pu exister dans un certain nombre d'écoles a généralement disparu. Certaines écoles l'ont de nouveau institué afin de mieux tirer parti des périodes en entreprise.



### Initiatives cursus de managers

#### **Essec Business School – Le programme « Expérience d'une organisation »**

Dans le cadre de ce programme, il est demandé aux étudiants dès la 1<sup>re</sup> année post-prépa une expérience de terrain de trois semaines (travail d'exécution, travail en milieu social ou éducatif) qui s'accompagne d'un travail de réflexivité personnelle et d'un mini-cours de sociologie des organisations.

#### **Sciences Po Paris – Un stage de terrain avec un rapport d'étonnement**

L'étudiant doit être mis en situation d'agent d'exécution au sein d'une structure de base d'une organisation publique ou privée, impliquant une participation effective à une activité de prestation de services, au contact de l'utilisateur, du client ou du bénéficiaire et ce un mois minimum. Il a à réaliser un rapport d'étonnement.

Les rapports de stage cherchent aujourd'hui une nouvelle forme, comme en témoignent certaines initiatives. De nouvelles modalités, qui ne font pas l'objet d'un rendu à l'entreprise, comme le mémoire de l'université, « la nouvelle sur le travail » ou la saynète de théâtre se développent. Pour l'étudiant, ils peuvent permettre d'aller plus loin dans le travail d'analyse et de réflexion notamment quand ils incluent une dimension d'apprentissage collaboratif avec ses pairs.

## Regard d'expert

### **Michel Villette<sup>31</sup>, ancien professeur à l'ESC Troyes – La mise en discussion collective des retours et résultats**

Il constatait déjà en 1994 que « *les écoles de commerce n'étaient pas assez centrées sur les processus cognitifs de l'apprentissage en situation de stage* ». Or, la mise en discussion collective des retours et résultats, par exemple par petits groupes d'étudiants avec un professeur, semble indispensable pour aider l'étudiant à ne pas se censurer et à aller plus loin dans son élaboration et sa formulation. Le risque de « *squizzier* » ce temps-là au profit de la seule évaluation est important.

Michel Villette recommande d'ailleurs, pour éviter la censure liée à l'acceptabilité du rapport par l'entreprise, d'adopter la formule de l'université qui est de dissocier rapport de stage et mémoire. Toujours selon Michel Villette, pour « *défendre l'idée que le stage est un moyen puissant d'apprendre quelque chose, il faut dire quelle chose a été apprise* ».



## Initiatives cursus de managers

### **Grenoble École de Management – Journal d'apprentissage, écrits sur le travail, production théâtrale**

Armelle Godener, directrice de la pédagogie : « *Dans le cadre d'un module d'introduction au Management de 1<sup>re</sup> année du Programme Grande École, les étudiants doivent tenir un journal d'apprentissage qui rapproche les concepts théoriques étudiés avec leurs expériences vécues sur le même semestre : sur la chaîne de production Caterpillar, dans la gestion de projets qu'ils mènent dans le cadre d'un autre module, lors de visites d'entreprises, dans leur vie associative... Cela permet à la fois de rendre concrets des concepts théoriques et de prendre du recul sur son vécu pour en apprendre davantage.*

*Pour les alternants, on a conçu un retour d'expérience sous forme d'une étape collective, lors de laquelle, avec le soutien du théâtre, tous nos apprentis, par groupes de 20, s'expriment sur les situations vécues en entreprise : des situations qui leur ont beaucoup plu – la réussite d'un projet, l'obtention de plus de responsabilité que prévu – ou qui se sont révélées très inconfortables – comme, par exemple, être témoin de harcèlement, ne pas être pris au sérieux parce qu'encore étudiants... Cette puissance du collectif est énorme, très supérieure à celle d'un rapport de stage écrit individuellement. Elle a permis d'aboutir à des saynètes où les étudiants se mettent dans la peau des patrons, des salariés...*





*Une autre proposition est faite aux étudiants : réaliser leur rapport de stage sous forme d'une nouvelle ; ça aussi c'est très fort, car les jeunes peuvent faire vivre à leurs personnages des situations réelles ou déformées, exagérées, ou imaginer ce qu'il se serait passé "si...". Cette notion du récit, c'est très important, ça leur permet de comprendre et partager entre eux le plus de choses possible ».*

### **EN3S (École Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale) – Le stage d'encadrement : on n'est pas dans une école de gestionnaires mais dans une école de managers !**

L'EN3S est l'école des managers de la protection sociale. Le cursus de management y tient une part extrêmement importante. Christophe Beaudouin, directeur adjoint de l'école : « *On n'est pas dans une école de gestionnaires mais dans une école de managers ! Au bout de 3 ans, la moitié de la promotion va occuper des postes de sous-direction. Les problématiques de QVT, santé et sécurité au travail sont des enjeux primordiaux, on ne peut pas passer à côté* ». Dans les enseignements, le premier enjeu est d'acquérir la posture du dirigeant : développement personnel et connaissance de soi, relation à l'autre, mais aussi éthique et responsabilité (dont santé au travail, RPS, relations et dialogue social...). Il y a également une unité d'enseignement sur les ressources humaines et le management d'équipes.

Les expériences terrain constituent un volet important avec près de 38% de la scolarité consacrée aux stages. Le premier stage individuel est un stage d'observation intitulé « *relation client* » : il vise à permettre d'expérimenter les activités d'un poste d'agent technique au sein d'un service en charge de l'accueil et des relations de proximité avec les usagers.

Dans l'étape de professionnalisation managériale, le stage d'encadrement de 5 semaines vise à préparer les élèves en les confrontant au management direct d'une unité de travail. La grille de suivi et d'évaluation questionne la manière dont l'élève a géré un certain nombre de situations professionnelles : animation d'équipes, conduite de réunions, gestion du personnel, conduite du changement, pilotage de l'activité et des performances, gestion des tensions et conflits.

Le dernier stage de préparation à la prise de fonction permet d'appréhender le pilotage d'un organisme et de mettre en pratique le management de projet.

*« Pour progresser, nous avons besoin encore de consolider notre fil rouge, c'est-à-dire la progression dans les enseignements pour apprendre à manager », conclut le directeur adjoint de l'école. « Nous souhaiterions que nos élèves de la formation initiale, qui effectuent successivement un stage client d'une semaine, un stage d'encadrement d'un mois et un stage de direction de trois mois, réalisent une sorte de carnet de bord sur la thématique RSE (observations de terrain, liens avec leurs enseignements, mise en perspective avec leurs missions futures de managers et dirigeants). Le sujet performance/santé au travail pourrait servir de fil rouge pour la rédaction de ce carnet de bord ».*

Peu d'écoles semblent proposer un stage d'encadrement alors que toutes affichent former des leaders d'hommes, des managers d'équipes, des dirigeants.

## 4 | DÉVELOPPER DES THÉMATIQUES RISQUES PSYCHOSOCIAUX, QUALITÉ DE VIE OU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Santé au travail, risques psychosociaux, qualité de vie au travail, enseignés comme le marketing ou la finance ? S'agissant de la santé et sécurité au travail, quelques écoles ont mis en place un enseignement sur les risques psychosociaux. Elles disent leur difficulté à se servir du référentiel BES&ST<sup>32</sup> qui est utilisé en écoles d'ingénieurs, et « *qui ne correspond pas totalement à leur définition plus large de la QVT* » qui mobilise une approche « *salutogénique* » du travail (et non pas « *pathogénique* »). D'autres font le lien avec la performance : certaines écoles de management rapprochent cours de SST et cours sur la performance globale ; d'autres rapprochent les cours « *indicateurs économiques* » et les cours « *indicateurs sociaux* » « *qui d'habitude ne se parlent pas* ».

Le projet Élence présenté dans la partie 2 écoles d'ingénieurs témoigne de cette volonté d'intégrer SST, QVT et performance globale dans les écoles de management aussi.

### Sensibiliser aux risques psychosociaux

À l'aune de la multiplication des situations de risques psychosociaux, à la suite de nombreux rapports dénonçant les lacunes des dispositifs de prévention et de management dans l'administration, certaines écoles de la fonction publique ont aujourd'hui une longueur d'avance pour mettre en place des formations visant la prévention des RPS.



#### Initiatives cursus de managers

##### **EHESP – Une formation aux RPS assez poussée pour les directeurs d'hôpitaux**

« *Le sujet des risques psychosociaux est un sujet très important dans notre école* », affirme Laurent Chambaud, le directeur de l'École des Hautes Études en Santé Publique : « *Nous formons les directeurs des établissements sanitaires et médico-sociaux publics. Dans le cursus de formation, nous sommes tenus de prendre en compte les situations auxquelles sont confrontés les futurs managers, et notamment la façon d'aborder les risques psychosociaux.*

*Les tensions au sein de ces établissements sont exacerbées par de nombreux facteurs : l'évolution des métiers, des sens et valeurs, la pression du quotidien. Cela prend probablement des formes différentes dans les établissements de santé et des structures comme la police, l'armée qui sont des organisations plus hiérarchiques* ».





Nathalie Robin Sachez, ancienne DRH du CHU de Nantes et enseignante à l'EHESP : « Pour introduire la question des RPS chez les apprenants (ou stagiaires), il faut s'adapter à leur culture de départ. Pour les soignants, il faut partir des pratiques de sécurité et risques qu'ils connaissent pour les patients. Pour les gestionnaires, il faut développer des arguments juridiques et de performance sociale, et mobiliser les indicateurs de turn-over, absentéisme, satisfaction au travail. Pour les ingénieurs, il faut revenir aux situations de travail réelles. »

Le levier pour intégrer cette dimension sociale et managériale de la QVT dans les enseignements, c'est s'appuyer sur la responsabilité de l'encadrant, son pouvoir d'agir, le lien entre l'impact des décisions managériales et l'impact sur le travail et les individus, passer par « c'est quoi le travail bien fait ? ». L'école mobilise des intervenants professionnels impliqués dans les questions du management du travail et utilise notamment des supports de l'INRS et de l'Anact. Elle fait également le lien avec la question du dialogue social, pas seulement institutionnel, car c'est un enjeu pour la QVT d'organiser la discussion sur le travail et ses conséquences.

## Intégrer la qualité de vie au travail dans les cursus



### Initiatives cursus de managers

#### **IAE Saint-Étienne – Des étapes, un partenariat avec Casino : vers une intégration de la QVT dans tous les métiers liés au management**

Frédéric Gérard Pellegrin-Romeggio, responsable pédagogique du master management du commerce et de la distribution : « Depuis déjà quelques années, le département management de l'IAE de Saint-Étienne a commencé à s'intéresser aux problématiques de santé au travail et de prise en compte du bien-être des personnes au travail. Cela a commencé à travers le master management des organisations de santé avec un module de cours "promotion de la santé" et avec l'organisation de plusieurs conférences spécifiques sur cette thématique (conférence santé, management bienveillant, etc...). Fin 2015, nous avons organisé pour le Groupe Casino, une VAE Collective (12 cadres et managers) autour du master management du commerce et de la distribution et de la thématique "management bienveillant". Ce fut un succès. D'ailleurs, le Groupe Casino renouvelle l'opération cette année avec un nouveau groupe.

Forts de cela, nous avons décidé en comité de direction de l'IUP Management d'introduire un cours de qualité de vie au travail de huit heures pour trois sections en master 2. Le cours est en élaboration.

Objectif à court et moyen termes : dépasser la seule sensibilisation d'un cours dédié de huit heures pour aller vers une intégration dans tous les cours dispensés à l'IUP et donc, tous les métiers liés au management auxquels forme l'IAE ».





### **Ecem École de commerce de Tours – Le transfert de savoirs et savoir-faire en qualité de vie au travail pour des enseignants de plusieurs disciplines**

L'objectif est ici de sensibiliser, d'outiller et de soutenir les enseignants de disciplines différentes pour permettre l'intégration des concepts de prévention globale des risques et de qualité de vie au travail dans le parcours de l'étudiant. Ainsi, dans le cadre d'une convention entre l'école de management de Tours, la Carsat et l'Aract de la région Centre-Val de Loire a été mise en place la formation d'enseignants de disciplines différentes (droit, management...) à la thématique de la santé et de la qualité de vie au travail. Ce, afin que ces sujets de qualité de vie au travail soient intégrés et enseignés dans les matières de spécialité à partir du niveau master. Ont également été mis en place dans un second temps, des espaces de discussion avec les enseignants pour échanger sur les pratiques, pour faire évoluer l'ingénierie pédagogique de façon concertée entre les différentes disciplines et produire des outils communs pour préparer au mieux les futurs managers.

### **EN3S – Des projets des élèves axés sur la QVT**

Un dispositif de recherche-action sous forme de groupes projets de 5/6 élèves a permis, par exemple, de travailler l'an dernier sur la question suivante : « *En quoi les démarches qualité mises en œuvre sont-elles des leviers pour l'amélioration des conditions de travail ?* ».

Christophe Beaudouin, directeur adjoint de l'école : « *Cette année, nous avons engagé une recherche-action avec un groupe d'élèves de la 55<sup>e</sup> promotion sur le thème : "Transformations managériales dans les organismes de Sécurité sociale : comment et à quelles conditions ?". Il existe aussi les Trophées de l'innovation qui ont permis, par exemple, "d'inventer les espaces de travail de demain", concrètement autour des projets immobiliers de la Caf et de la CPAM de la Loire* ».

## **Développer des recherches et des chaires sur le bien-être au travail**

Un certain nombre d'écoles manifestent leurs préoccupations sur les sujets de bien-être au travail et créent des chaires sur ce sujet en associant les entreprises (mais plus rarement les étudiants). Par exemple :

- EM Lyon : Chaire Santé et performance au travail<sup>33</sup> ;
- Cnam : Chaire Entreprises et santé<sup>34</sup> ;
- GEM : Chaire Mindfulness, Bien-Être au travail et paix économique<sup>35</sup>.

Associer les étudiants à ces chaires serait aussi un moyen d'ouvrir la recherche à toutes les parties prenantes et de mieux établir les liens entre enseignement et entreprises.

33. Plus d'information sur [www.em-lyon.com](http://www.em-lyon.com)

34. Plus d'information sur [www.chaire-entreprisesetsante.cnam.fr](http://www.chaire-entreprisesetsante.cnam.fr)

35. Plus d'information sur [www.mindfulness-at-work.fr](http://www.mindfulness-at-work.fr)



## Initiatives cursus de managers

### **Kedge Business School – La chaire « Bien-être et travail »**

Kedge Business School affirme son engagement pour une société plus responsable, et cela s'est traduit au sein de l'école par la mise en place d'actions cohérentes entre la recherche, la pédagogie, la gouvernance et la gestion sociale et environnementale des campus. Dans ce cadre, l'école a mis en place le programme « Wellness » à l'attention des étudiants ainsi qu'une politique de qualité de vie au travail pour ses personnels et la chaire *Bien-être et Travail* créée en juin 2014 afin de stabiliser un socle commun de connaissances permettant une diffusion rapide et ouverte des pratiques d'amélioration du bien-être des collaborateurs.

La chaire souhaite aussi devenir un vrai lieu d'innovation et de propositions dans le domaine des pratiques managériales. Elle souhaite promouvoir des modes de management innovants et performants, porteurs de sens et intégrant les intérêts et besoins parfois divergents de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Les travaux de la chaire ont permis d'associer les étudiants sur les projets suivants : enquête sur l'entretien annuel d'évaluation, forum des innovations managériales, co-organisation avec la Fabrique Spinoza d'ateliers et d'un colloque dans le cadre du projet Elab (« Élaborons Aujourd'hui l'Entreprise de Demain ») sur le thème du bien-être au travail et son effet sur la performance globale de l'entreprise, avec un focus sur la santé au travail, poursuite des projets pédagogiques de recherche/action avec un groupe d'étudiants en les associant à la préparation puis la participation à la Conférence internationale du travail de juin 2017.

### **Le Business Science Institute (BSI)<sup>36</sup> – La création de connaissance par les managers**

Ce programme a été initié pour répondre à une demande internationale de managers souhaitant générer de la connaissance à partir de leurs pratiques managériales. Constatant que les universités traditionnelles n'avaient pas les ressources académiques pour répondre à la diversité des sujets sur lesquels les managers souhaitent préparer leur *Doctorate of Business Administration* (DBA), la Fnege a créé une association académique à but non lucratif fonctionnant en réseau avec un conseil scientifique de plus de 80 collègues professeurs internationaux. Aujourd'hui, une cinquantaine de managers sont inscrits, sept thèses vont être soutenues trois ans après le début du programme BSI.

## 5 | RENFORCER LE VOLET SOCIAL DE LA RSE DONT LE DIALOGUE SOCIAL

En écoles de management, les cours de RSE se sont généralisés : y est développée la notion de manager responsable intégrant les trois piliers que sont l'économique, le social et l'environnemental. Mais, le volet social interne à l'entreprise n'y est pas toujours présent. Des cours proches de la RSE sont développés sur l'innovation sociale et solidaire ou la finance responsable.

Mais les cours de RSE sont perçus par les étudiants auditionnés comme trop théoriques et centrés sur l'éthique et les normes : « *Le cours n'est pas attrayant, il n'y a rien qui nous a intéressés et d'ailleurs on n'a assisté qu'aux premières séances et c'est tout.* » En effet, même si la notion de responsabilité sociale est floue pour les étudiants, ils la situent entre le respect du droit et le respect de valeurs comme celle du travail ou de l'égalité des chances : « *Une entreprise responsable s'engage envers les citoyens, a une éthique de travail, du respect de la manière de travailler. C'est quelque chose qui est droit dans les règles, quelque chose qui touche le personnel, des valeurs globales* » ou « *Une entreprise responsable, c'est toute la partie anti-discrimination, les jeunes handicapés et donc c'est vraiment et surtout l'égalité des chances* ». Des modules de sensibilisation des étudiants sur les conditions de travail dans les pays en développement semblent une entrée intéressante pour sensibiliser aux conditions de travail dans les pays développés.

### Intégrer les sujets sociaux du travail dans la RSE



#### Initiatives cursus de managers

##### **Neoma Business School – Un cours de RSE où il est question de santé et sécurité au travail dans la sous-traitance et de risques psychosociaux**

Le cours de « responsabilité sociale d'entreprise et éthique dans les affaires » en année de pré-master comprend deux modules : l'un de mise en situation à partir d'un cas de sous-traitance en Asie avec un volet sur la santé, sécurité et rémunération des travailleurs ; l'autre sur les conditions de travail et des relations sociales respectueuses des droits humains avec un volet sur la sécurité et santé des travailleurs et un sur les risques psychosociaux.

##### **EM Strasbourg – Les trois valeurs de l'école : éthique, diversité et développement durable**

Éthique, diversité, développement durable : l'EM Strasbourg s'est donné pour objectif de placer ces trois valeurs au cœur de ses missions et de ses activités comme enjeux de société et de management d'entreprise. Quel peut être le rôle d'un manager sur ces problématiques ?





Isabelle Barth, ex-directrice de l'EM Strasbourg, a mis en place le dispositif sept ans de suite : « Par quoi cela se traduit pour les étudiants ? Plusieurs moyens pédagogiques y contribuent : des cours sur la façon dont les entreprises font entrer les préoccupations environnementales et sociétales dans leur business model, des témoignages de professionnels, des mises en pratique... Nous avons développé spécifiquement la plateforme d'e-learning et de certification C2CsR à partir de nos recherches dans le domaine. Elle permet aux étudiants de développer leurs compétences en responsabilité sociétale des organisations (RSO). Elle atteste de leur niveau de connaissances grâce à un module de certification. Cela aboutit à un certificat de la responsabilité sociale (test à passer en 30 minutes) et un baromètre pour voir où en sont les étudiants sur les questions de management responsable. Cet outil complète l'action de l'école pour distiller de manière transversale ces notions. Il existe aussi les journées des trois valeurs : une journée compète sur la diversité, une sur l'éthique et une sur le développement durable. 1000 étudiants participent à ces forums au cours desquels sont également proposés des challenges. »

## Développer un minimum de formation au dialogue social

Le rapport<sup>37</sup> du Conseil économique, social et environnemental sur le dialogue social recommande de renforcer les cursus de formation initiale sur le dialogue social. En écoles de management, ce sont parfois des cours de droit social qui sont proposés dans les filières RH mais quelquefois aussi dans les filières comptabilité, contrôle et audit. Toutefois, la formation à la pratique du dialogue social et de la négociation ou au moins une sensibilisation ne semble pas exister à notre connaissance.



### Regard d'expert

#### Hubert Landier, expert en relations du travail

« En premier lieu, sans doute, le plus important serait de prévoir, dans les programmes de formation des écoles de gestion et des écoles d'ingénieurs, un module (qui ne soit pas un module optionnel) qui leur permettrait de connaître les bases institutionnelles des relations de travail. Qu'est-ce que c'est qu'un délégué, qu'un comité d'entreprise, qu'une négociation ? Deux jours y suffiraient et cela changerait les choses. Les étudiants savent comment fonctionne le BDE (bureau des étudiants), ils comprendraient vite comment cela fonctionne dans l'entreprise ».<sup>38</sup>

37. A retrouver sur [www.lecese.fr](http://www.lecese.fr)

38. Plus d'information sur [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)



## Initiatives cursus de managers

### L'école IGS-RH crée la semaine du dialogue social sur le campus de Paris<sup>39</sup>

Les étudiants de l'IGS-RH, école des ressources humaines du Groupe IGS, ont organisé sur le campus parisien les 18, 19 et 20 avril 2017, un jeu de rôle géant qui leur permettait d'étudier toutes les composantes du dialogue social en les faisant travailler sur la réforme de la loi Travail, dite « loi El Khomri ». Ils devaient mettre à profit leurs techniques de négociation, de gestion des conflits, leur capacité à démontrer et maîtriser leurs argumentaires afin de faire passer leur projet de loi. Répartis en groupes, certains seront désignés pour représenter les syndicats, d'autres l'État ou encore incarner le rôle d'experts du Conseil d'orientation des retraites.

Eric Le Deley, directeur de l'IGS-RH, souligne : « Cette session intense marque la fin de l'année universitaire. La semaine du dialogue social est un bon prétexte pour réunir tous les étudiants et les mobiliser pendant trois jours. Cela fait partie de la pédagogie de l'école de les mettre en situation et de les plonger dans un univers inhabituel. Ces trois jours leur permettront de développer leurs talents de négociation, de tester leur flexibilité face à l'adversité. Un bon entraînement à l'aube du départ en entreprises des étudiants en RH ! »

## S'appuyer sur les labels intégrant la QVT

Les labels peuvent être de puissants leviers pour intégrer les notions de QVT, management du travail, etc. Dans le cadre du volet RSE des labels, quand il existe, il reste à intégrer pleinement la notion de développement humain durable/responsabilité sociale interne à l'entreprise.



## Initiatives cursus de managers

### Le label Equis<sup>40</sup> – Une révision des critères pour intégrer éthique, responsabilité et développement Durable

Equis est une accréditation internationale délivrée par l'European Foundation for Management System (EFMD), qui est une organisation indépendante, basée à Bruxelles. Equis (European Quality Improvement System) délivre un label aux écoles de management : 18 écoles sont labellisées en France. Equis a récemment révisé ses normes d'accréditations et critères à la suite des demandes pour intégrer l'éthique, la responsabilité et le développement durable dans toute école de commerce. Un chapitre transversal dédié représente la base des nouvelles normes et implique que les aspects ERS (éthique, responsabilité et développement durable) doivent être couverts dans la plupart, si ce n'est la totalité des chapitres du processus d'accréditation Equis.





### **Conférence des Grandes Écoles – 2016, la première année du Label Développement durable/Responsabilité sociétale<sup>41</sup>**

La loi Grenelle 1 dans son article 55 du 3 Août 2009 impose à tous les établissements d'enseignement supérieur de mettre en place une démarche développement durable (dans ses dimensions économique, sociétale et environnementale) sous la dénomination « Plan Vert ».

Le label a été construit avec le ministère de l'enseignement supérieur, la Conférence des présidents d'Université et plusieurs parties prenantes sur cinq dimensions : gouvernance, formation, recherche, environnement, politique sociale et 18 critères.

Dans l'axe formation, il y a trois critères dédiés : intégrer les problématiques de DD/RS dans les programmes et enseignements, favoriser et accompagner le développement des compétences en DD/RS des étudiants mais aussi des enseignants, chercheurs et administratifs. Dans l'axe politique sociale, un critère est de développer une politique de qualité de vie dans l'établissement.

Le processus de labellisation comprend un outil d'auto-évaluation des écoles et un dossier de labellisation. Dix établissements ont été labellisés le 18 mai 2016 : Mines Douai, Mines Nantes, Ingénieur Ville de Paris, Lassalle Beauvais, Génie eau environnement Strasbourg, Chimie Physique Bordeaux, Polytech Montpellier, Université Poitiers, Université Nanterre, Audencia.

La CGE est aussi en train d'élaborer un guide des compétences en développement durable et responsabilité sociétale avec la CPU, les ministères, la CTI, les réseaux d'étudiants, Pôle emploi, l'Apec... : « *Comment former à une vision systémique, prospective et collective du monde de demain en intégrant une prise de responsabilité, tout en conservant une vision éthique, et en permettant et en accompagnant les changements nécessaires pour vivre ensemble demain* ».

Un premier travail a permis d'identifier cinq compétences pour un développement durable et une responsabilité sociétale : le systémique, le collectif, la conduite du changement, la responsabilité, l'éthique. L'objectif, à terme, est de monter des groupes de travail pour décliner le guide des compétences par métier (ingénieur, manager, secteur santé...) à partir d'une plateforme.

## 6 | CONCEVOIR DES PROGRAMMES D'INNOVATION SUR LE TRAVAIL, L'ORGANISATION ET LE MANAGEMENT

Il n'est pas si évident que l'étudiant qui aura été sensibilisé à des thématiques telles que la QVT, le management du travail, la RSE, mais aussi qui aura travaillé sur son propre développement personnel rencontre en entreprise une nouvelle culture managériale. Un risque de décalage avec les exigences de rentabilité à court terme et de performance économique dans les organisations qu'il va rejoindre peut le déstabiliser. Et ce n'est pas en apportant la bonne parole qu'il inversera la tendance mais en se saisissant des changements qu'il aura à conduire ou accompagner pour intégrer la QVT ; c'est ainsi qu'il pourra contribuer à une évolution significative. D'où l'importance de doter les étudiants de capacités de transformation. Les exercices de prospective peuvent mettre en évidence une pluralité de solutions.

### Réaliser des exercices de prospective sur le travail de demain

Des initiatives sont à encourager dans les écoles de management pour permettre aux étudiants de faire des liens entre enjeux de transformation du monde de demain (habitat, alimentation, santé, éducation...) et enjeux du travail de demain (relations hiérarchiques, espaces de travail, articulation des temps).



#### Initiatives cursus de managers

##### **Skema Business School – Un projet innovant avec les étudiants : transformation du monde du travail et de la société<sup>42</sup>**

C'est un des enjeux affichés de l'école de management Skema : « *Former des étudiants pour un travail qui réponde aux besoins de la société et non plus seulement à ceux du marché* ».

Mélanie Ciussi, professeure à Skema, présente le programme expérimental mené au sein de l'établissement de Nice : « *En 2016, dans le cadre du programme ID Innovation Durable Créativité Transformation, des étudiants ont travaillé sur un projet de prospective sur la transformation du monde du travail et de la société : "Vivre et travailler en 2050". Le projet phare de ce programme a été la réalisation d'une web-série<sup>43</sup> accompagnée d'un e-book, sur le thème "Vivre et Travailler en 2050, regard des jeunes". Cette web-série est une mise en forme et en mots des attentes, espoirs des étudiants en matière de relations au travail, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce travail questionne la pertinence du modèle hiérarchique, les attentes en termes de bien-être, de lieux de travail, d'environnement de vie... Les différents volets du e-book sont les suivants : vivre et travailler avec l'intelligence artificielle, l'enseignement en 2050, la hiérarchie en 2050, les lieux de travail en 2050, les villes en 2050 et nourrir la France en 2050. Ce travail interroge la nature du progrès et surtout le sens à donner à l'innovation. Il fait le lien entre innovation sociétale et innovation dans le travail* ». <sup>44</sup>



42. Plus d'information sur [www.skema-bs.fr](http://www.skema-bs.fr)

43. Disponible sur [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

44. Interview à retrouver dans le magazine « Travail et Changement N°367 de juin 2017 : « *Mieux former les managers et ingénieurs de demain* » - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



### Essec Business School – L'Imagination week pour penser le monde du travail de 2045<sup>45</sup>

Pour la 5<sup>e</sup> édition de l'*Imagination Week*, les 600 étudiants du M1 management de l'Essec ont commencé l'année sous le signe de la créativité. Ils ont disposé d'une semaine, du 4 au 8 janvier 2016, pour rencontrer des personnalités de haut vol et pour penser le monde du travail de 2045, dans ses bons et ses moins bons aspects. Cette 5<sup>e</sup> édition a eu pour thème « Travailler pour vivre, vivre pour travailler ». Guidés par des tuteurs - créatifs, consultants ou autres spécialistes de l'innovation -, les managers en herbe avaient 5 jours pour proposer une idée originale sur le monde du travail du futur : « *Comment se dessineront les nouveaux modes de travail dans 30 ans ? Comment aimeriez-vous travailler ? Quelles sont les convictions, les valeurs auxquelles vous croyez ?* ».

## Imaginer des innovations sur l'organisation du travail

Les cursus sur l'innovation ou l'entrepreneuriat concernent plutôt l'innovation des produits ou des services. Mais certaines écoles ou universités choisissent aussi de travailler sur l'innovation organisationnelle en allant plus loin que de proposer des modules ou des débats sur l'entreprise libérée ou agile que l'on rencontre souvent.



### Initiatives cursus de managers

#### EM Lyon en partenariat avec l'École Centrale de Lyon – Le programme I.D.E.A.<sup>46</sup> pour des projets d'innovation organisationnelle : apprendre à innover dans la manière d'organiser le travail

En 2013, l'EM Lyon et l'École Centrale de Lyon lancent le programme I.D.E.A. (Innovation, Design, Entrepreneuriat & Art) soutenu par Idefi (Initiative d'excellence en formations innovantes). Le programme forme des entrepreneurs de l'innovation. Les étudiants aux profils variés « *idéacteurs* » apprennent de manière expérientielle le management de l'innovation. C'est à travers différents projets constitués de profils pluri-disciplinaires qu'ils visent l'innovation de biens, de services et des organisations. Pour ce faire, le programme mobilise au fil de l'eau, au-delà des sciences de management, de l'ingénierie, de l'art et du design, les sciences humaines et sociales. En 2017, le programme a intégré des éléments relatifs à la qualité de vie au travail, avec l'appui de l'Anact. La méthode mobilise entre autres les principes du *design thinking* sur des problématiques sociales, sociétales, économiques... ainsi que le prototypage rapide. Dans le cadre d'un projet sur le premier semestre 2017, les étudiants ont été invités à investir le champ de l'innovation organisationnelle sur les mutations du travail. C'est dans le cadre de la « Biennale du Design de Saint-Étienne 2017 - Working Promesse », que le fruit du projet « Travail de demain, vers une indépense programmée » a été présenté par les étudiants avec quelques-uns des 7 prototypes conçus par les étudiants.



45. Plus d'information sur [www.letudiant.fr](http://www.letudiant.fr)

46. Plus d'information sur [www.masters.em-lyon.com](http://www.masters.em-lyon.com)



### Université Grenoble-Alpes – Le programme Promising

Coordonné par l'université Grenoble-Alpes, le programme d'enseignement *Promising* soutenu par Idefi s'attache à remettre l'humain au cœur de tout projet d'innovation<sup>47</sup>. Il mixe des étudiants en sciences humaines et sociales et de futurs ingénieurs ou scientifiques mais aussi des cadres marketing ou commerciaux. En 2014 : 35 enseignants de plusieurs disciplines ont été formés et ont développé des modules pour 730 étudiants. En 2016 : 3 formations nouvelles, 70 nouveaux enseignants formés avec un déploiement qui a eu un effet boule de neige.

Un des modules s'intitule « l'Atelier des Convergences : sciences humaines et sociales, design, technologies ». Pendant 3 mois, encadrés par des enseignants-chercheurs et des designers, les étudiants ont conduit un projet d'innovation sur un concept innovant : le bien-être au travail en a été un. Le travail a consisté à explorer la thématique du bien-être et de la créativité et son lien avec les espaces de travail et leur aménagement.

## Soutenir la créativité pour concevoir de nouveaux modes de management

Des dispositifs ludiques d'innovation sont mis en place pour sortir des sentiers battus et inventer de nouvelles voies pour des rapports managers collaborateurs plus fructueux.



### Initiatives cursus de managers

#### EM Lyon – Animax, laboratoire collaboratif d'innovation managériale

Animax<sup>48</sup> est un laboratoire collaboratif d'innovation managériale conçu dans un but non lucratif comme un lieu d'expérimentation ouvert à tous, en *open source*. Sont mis en commun vision, expérience, savoir-faire et passion au service de l'innovation des pratiques managériales, pour l'épanouissement des collaborateurs et de l'entreprise. Inspiré des marathons de l'innovation, du dispositif Museomix et des start-up Week-end, Animax est conçu comme un laboratoire collaboratif où les équipes conçoivent des solutions managériales concrètes pour mettre l'Homme au cœur de la performance des entreprises. 24 heures pour faire connaissance, partager des défis de management, constituer des équipes, produire et sélectionner des idées, concevoir une solution innovante. Une des contributrices du laboratoire : « *Dans la banque d'innovations, on trouve par exemple : le kit "Et voilà le travail" qui permet d'animer les espaces de discussion sur le travail bien fait, La Fabrik, un dispositif qui permet de partager le pouvoir entre dirigeants et salariés en "faisant", et Shaker, une plateforme collaborative qui permet de mixer les talents et de lancer les compétences transversales.* »



47. Plus d'information sur [www.promising.fr](http://www.promising.fr) et voir l'article du Cahier « Universités et grandes écoles » du journal Le Monde du 14 avril 2016

48. Plus d'information sur [www.animax.management](http://www.animax.management)



**Master « Droit du travail et de l'emploi » de l'Université de Toulouse – Premier juridikthon<sup>49</sup> en collaboration avec l'Anact et le DoTank des entreprises moyennes**

Les 2 et 3 mars 2017, s'est tenu à l'Anact le 1<sup>re</sup> juridikthon organisé en collaboration avec le master 2 « Droit du travail et de l'emploi » de l'Université de Toulouse et le *DoTank living lab* des entreprises moyennes. Cet évènement a consisté, sur le modèle du « hackathon », à faire réfléchir, dans un temps très contraint, six équipes pluridisciplinaires composées d'étudiants en droit social, d'agents de l'Anact et des Aract et d'avocats, sur des cas concrets de situation d'entreprise.

Les entreprises volontaires, appartenant à la catégorie des entreprises moyennes, présentaient des situations variées et complexes (comment mener le changement organisationnel et la qualité de vie au travail ? Comment innover dans le fonctionnement des instances représentatives du personnel ? Comment passer du décompte de la durée du travail à la régulation de la charge de travail...), pour lesquelles elles étaient à la recherche de solutions concrètes.

La réflexion menée devait permettre d'imaginer des solutions organisationnelles innovantes, applicables et sécurisées juridiquement. Pendant 48h, les équipes participant à ce concours ont ébauché et finalisé, selon un process de réflexion intensive, ponctuée de restitutions intermédiaires, des solutions qu'elles ont, au final, présentées à un jury avec une remise des prix aux étudiants par la ministre du Travail.

Tout au long du processus créatif, les équipes étaient conseillées, aiguillées ou confrontées aux remarques d'un panel de professionnels du droit social. En effet, l'innovation organisationnelle ou managériale souhaitée tendait à amener à la proposition de solutions sécurisées sur le plan du droit du travail.

Parmi les six projets présentés, qui ont pu faire émerger des innovations sociales juridiquement sécurisées, le jury final a décerné le grand prix à un projet de régulation sur la charge de travail.



# 4

## CURSUS DE FORMATION CONTINUE DES MANAGERS

Des initiatives pour apprendre à manager autrement en vue d'améliorer la qualité de vie au travail

---

**P. 128 Enjeux**

**P. 131 1 | Sensibiliser les dirigeants à la qualité de vie au travail**

- Proposer des espaces entre pairs pour se questionner sans s'exposer
- Aborder la santé au travail des dirigeants
- Intégrer la QVT dans les décisions stratégiques des Comex/Codir

**P. 138 2 | Soigner l'intégration des jeunes diplômés et accompagner les parcours professionnels**

- Développer une formation initiale « continuée »
- Accompagner par le tutorat ou le coaching les étapes du parcours
- Ouvrir sur les enjeux de la santé et de la qualité de vie au travail

**P. 142 3 | Développer des formations en lien avec les situations de travail des managers**

- Concevoir des dispositifs de formation-action
- Installer des groupes d'échanges de pratiques entre managers
- Construire des outils d'échanges collaboratifs

**P. 148 4 | Outiller les managers sur le « management du travail »**

- Intégrer l'analyse du travail dans la pratique professionnelle
- Apprendre à réguler et soutenir le travail des équipes
- S'appuyer sur le dialogue social

**P. 152 5 | Innover en expérimentant de nouveaux modes de management et d'organisation**

- Agir sur l'ensemble de la ligne hiérarchique
- Tester des espaces de discussion pour organiser le travail des équipes
- Expérimenter dans les collectifs de nouvelles manières de manager

**P. 158 6 | Prendre en compte les conditions de travail dans la conduite des projets de transformation**

- Donner aux chefs de projets les compétences pour enrichir les projets
- Savoir simuler les effets d'un projet sur les futures conditions de travail
- Etablir le principe de l'évaluation embarquée au fil de l'eau

## ENJEUX

À la question « *À quoi sont formés les managers ?* » est mise en regard l'offre relativement conséquente de formations à destination des managers, à travers de multiples thèmes : management d'équipe, délégation, gestion de conflits... Beaucoup de formations sont centrées sur le renforcement des capacités comportementales et relationnelles : développement personnel, leadership avec des accompagnements de type coaching.

Cette situation témoigne d'une perception d'un management surtout centré sur la personne ou la personnalité. En effet, les auditions ont mis en lumière que pour les entreprises, former au management est le plus souvent considéré comme un problème d'attitudes à renforcer : « *on veut leur apprendre à mieux communiquer, à écouter leurs collaborateurs* », « *on va développer leur leadership* ».

Ainsi, les approches sont encore très comportementalistes et psychologisantes, centrées sur la relation individuelle du manager avec le collaborateur, ce qui est certes utile mais insuffisant. Cela se traduit par la mise en place de journées de formation au management à destination des managers, sans toujours au préalable une réflexion très approfondie sur leur activité et leurs besoins, en cohérence avec l'organisation et la gouvernance.



Une étude de l'Apec<sup>1</sup> souligne que « *les compétences requises pour bien manager comme les attitudes et comportements requis du manager relèvent de l'implicite. Les représentants de l'employeur sont donc tentés de s'en remettre à des experts (les formateurs en management) pour faire passer les messages qu'ils peinent à exprimer en interne car ils ne sont pas toujours très clairs avec ce qui est attendu d'un manager.* »

Aux dires des dirigeants, managers et consultants auditionnés, les besoins en formation continue des managers sont sous-évalués et ce sur quatre volets de leur travail managérial où ils sont attendus : accompagner les changements et les transformations organisationnelles, co-construire et animer des organisations et des collectifs de travail, soutenir les points d'équilibre collectif/individuel et travail/hors travail, contribuer au développement des personnes.

“

**Les besoins en formation continue des managers sont sous-évalués.**

”

À la question « *Comment sont formés les managers ?* », les auditions révèlent que pour tous les formateurs ou enseignants auditionnés, le management est plus facile à aborder en formation continue car les personnes sont plus demandeuses d'apprentissages liés à leurs pratiques professionnelles, mais aussi d'approches conceptuelles pour donner du sens à leur vécu.

Par ailleurs, les modalités d'apprentissage semblent plus attractives qu'en formation initiale et cherchent à renforcer un « *passage à l'action* » avec, par exemple, des formations basées sur l'analyse des situations-problème vécues sur le terrain ou le partage d'expérience entre pairs.

D'une manière générale, les approches du management habituellement mobilisées restent encore éloignées des enjeux de transformation à venir et des besoins du terrain pour conduire des organisations, des équipes ou des transformations. Malgré tous les efforts pour rendre la formation des managers plus efficiente par rapport aux besoins, force est de constater que les résultats ne sont pas à la hauteur des moyens mis en œuvre : les pratiques des managers évoluent peu. Les cadres apprennent essentiellement à manager sur le tas, souvent après avoir été nommés non pas sur leur capacité ou potentiel à manager mais parce qu'ils maîtrisent un sujet technique ou qu'ils ont les bons diplômes.



## Regard d'expert

### Yves Barou, président de l'Afpa<sup>2</sup> – La pédagogie doit s'adapter

« Il faut introduire progressivement de nouvelles façons d'enseigner et d'apprendre, beaucoup moins cartésiennes, beaucoup plus itératives, sociales, en privilégiant des approches pédagogiques basées sur le principe d'essai-correction, boucle d'amélioration. Développer l'apprendre à apprendre. Adapter les dispositifs de formation : développer des programmes plus personnalisés se rapprochant des conditions réelles de production, mixer les formes d'apprentissages, formels, informels dans et par le travail ».

Ainsi, les auditions ont confirmé qu'il était nécessaire de « *faire évoluer les formations au management* », ce qui avait été souligné entre autres par l'Anact avec Ségolène Journoud<sup>3</sup> dès 2012. Constat qui avait été confirmé par Patrick Conjard<sup>4</sup> en 2014 : « *La formation continue des managers est peu en phase avec les besoins du terrain. L'effort de formation n'apparaît pas en mesure de compenser les lacunes de la formation initiale, d'outiller les managers, de faire évoluer leurs comportements et d'intégrer pleinement dans leurs décisions et dans leurs pratiques les enjeux de la qualité de vie au travail* ». Sa réflexion conclut à des perspectives pour repenser cette formation en proposant de « *revoir le contenu et l'idéologie des formations managériales et de développer les compétences managériales dans et par le travail* ».

Les auditions ont suivi cette proposition en repérant des initiatives déjà mises en œuvre par certaines entreprises ou acteurs de la formation. Elles ont en effet mis en lumière que, sous l'impulsion des entreprises elles-mêmes comme des managers, les formations commencent à se transformer avec des dispositifs innovants de professionnalisation au métier de manager, mais aussi de chef de projet ou de dirigeant. Elles sont en train d'essayer.

Cela concerne les contenus : introduction de thématiques comme la qualité de vie au travail en lien avec la performance globale, processus de régulation collective de l'organisation et de la charge de travail, aspects collectifs du management, espaces de discussion, conduite des transformations, posture du manager. Cela concerne aussi la pédagogie : situations problématiques, analyses de pratiques, communautés d'apprentissage, expérimentations... Ce sont ces quelques initiatives qui sont rapportées dans ce document.

“

*Les approches du management mobilisées restent encore éloignées des enjeux de transformation à venir.*

”

2. Extrait de la note de La Fabrique « *Travail industriel à l'ère du numérique – Se former aux compétences de demain* » 11/2016 - Disponible sur [www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)

3. *Prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers ?*, Guide, Éditions de l'Anact, 2012, 40 pages - Téléchargeable sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

4. Conjard P. (2014), *Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Éditions de l'Anact, 196 pages.

***Avertissement au lecteur :***

***L'Anact a choisi de présenter quelques initiatives en formation continue à partir de l'angle qui est le sien « Apprendre à manager autrement pour améliorer la qualité de vie au travail ». Nous espérons que ce prisme fasse écho et amplifie les dynamiques à l'œuvre.***

***Ce chapitre ne pourrait en aucun cas viser un panorama exhaustif des initiatives pour expérimenter de nouvelles modalités pour former les managers, chefs de projet et dirigeants à manager le travail, les équipes et les changements.***

# 1 | SENSIBILISER LES DIRIGEANTS À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Dans les entreprises, les managers se questionnent : « *Pourquoi je m'occuperais de ces questions de qualité de vie au travail alors que la direction et le top management ne s'en préoccupent pas ?* ». En effet, un consensus se dégage auprès des personnes auditionnées pour rappeler que ce qui rendrait les formations des managers réellement efficaces et durables serait de les inscrire dans une démarche globale en lien avec la stratégie de l'entreprise et portée par l'ensemble de la ligne managériale. Dans ce sens, il s'agirait notamment de sensibiliser les directions elles-mêmes pour qu'elles soient motrices et exemplaires en matière de prise en compte des enjeux de la qualité de vie au travail au niveau de la gestion de l'entreprise. Il n'y a que de cette façon qu'elles pourraient être porteuses de repères sur le travail et ses conditions de réalisation dans leur mode de management et dans les projets de transformation qu'elles conçoivent.

Dans le même sens, les consultants témoignent : « *Il faut agir au bon niveau : les directions. Il y a un discours à trouver pour être crédible et avoir le bon niveau par rapport aux directions générales* ». « *Les changements de postures sont longs. Si l'entreprise n'est pas prête à l'accepter, on ne peut pas avancer. Les dirigeants doivent être impliqués dans le management opérationnel, ce sont eux-mêmes des managers de managers, ils doivent s'intéresser au travail de leurs managers. Sinon pas de performance durable.* »

Si les managers de managers et les dirigeants ont un rôle primordial à jouer dans la prise en compte de la qualité de vie au travail au niveau des processus de décision, si les conditions de travail doivent être regardées comme un facteur déterminant de la performance globale de l'entreprise, l'impact de chaque prise de décision doit être regardé vis-à-vis de ses effets sur les conditions de travail, la santé ou la sécurité et la qualité de vie au travail. Au-delà des impacts, c'est aussi une responsabilité de direction que d'enrichir d'objectifs de santé au travail, qualité de vie au travail ou RSE tout projet d'investissement ou de transformation.

Même si la majorité des formations au management concernent aujourd'hui les managers de proximité, les managers de managers et/ou dirigeants n'y échappent plus effectivement. Ils sont ainsi de plus en plus nombreux à être coachés individuellement, à participer à des cycles de formation continue, dans des établissements d'enseignement supérieur notamment, et à intégrer des groupes d'échanges. Autant de signes qui témoignent d'une reconnaissance de l'activité managériale comme une dimension importante de la fonction de direction et d'une prise de conscience des enjeux de développement de leurs compétences. Au regard des modalités activées, l'engagement dans des processus d'analyse réflexive, d'échanges de pratiques et d'apports d'outils et de méthodes opérationnels semble approprié pour ce type de public.

Ainsi que l'adhésion à des réseaux professionnels, tels que l'APM (Association Progrès pour le Management), Entreprise et Personnel, le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), c'est aussi le cas des clubs de dirigeants, des Alumni (associations d'anciens étudiants) qui permettent d'adhérer à un réseau, de bénéficier d'actions de conseil et d'espaces de professionnalisation. C'est aussi le rôle des blogs de management ou cycles de conférences qui semblent rencontrer un certain succès.

Il semble que les initiatives rapportées ici sont à encourager afin de permettre aux dirigeants d'intégrer dans leurs processus de décision les enjeux humains du travail pour viser une performance globale.

## Proposer des espaces entre pairs pour se questionner sans s'exposer

L'offre des cabinets de conseil et organismes de formation est ancienne, mais de plus en plus de formations au management sont proposées aux managers et dirigeants par les départements « Formation continue » ou « Executive Education » des établissements d'enseignement supérieur, entre autres à leurs anciens étudiants. Une consultante formatrice explique : « *Se former à l'université ou dans l'enseignement supérieur est un lieu neutre et sécurisant, déculpabilisant qui permet d'apprendre avec et par ses pairs, d'apprendre des autres en se protégeant. Il faut trouver des tas de possibilités ou formules où le dirigeant n'est pas exposé. Il faut sortir du cadre de la formation continue qui est vécue comme une punition.* » Dans les masters de management en formation continue proposés dans l'enseignement supérieur, il est d'ailleurs remarquable de noter la part du cursus consacré au « *métier de manager d'équipes, conducteur du changement* » dans les enseignements, à la différence de la formation initiale.



### Initiatives cursus de formation continue

#### **Dans le cadre d'une session de formation continue inter-entreprises Département Executive Education d'HEC<sup>5</sup> – Il y a une demande forte des entreprises sur la « posture de dirigeant »**

Jean-François Guillon, délégué général Executive Education d'HEC : « *Il y a une demande forte des entreprises, notamment des dirigeants de PME à qui nous nous adressons, sur la "posture de dirigeant", plus que sur la demande d'expertise. D'où notre conviction : il faut combiner apports de connaissances académiques et savoirs par l'action. Il s'agit de faire des allers-retours entre terrain et acquis de la recherche. Les formations, qu'elles soient en inter ou en intra, sont désormais centrées sur le métier des managers ; avant, on agrégeait des connaissances.* »

Le fil rouge qui structure les sessions porte sur la question « *qu'est-ce que diriger ?* ». Les formations au management général démarrent par un module sur la posture du dirigeant, puis elles balayent les expertises techniques (stratégie, finances, marketing...) et se terminent par le management compris comme la capacité à susciter « *de la coopération, des synergies* ». Cette partie est reliée aux autres enseignements, elle ne s'apprend pas « *hors sol* ». ■ ■ ■



Le but n'est pas d'apporter une expertise pointue à des participants qui en disposent déjà, mais de faire le point sur les évolutions de leur métier et surtout les inciter à prendre du recul, réfléchir, anticiper, alors qu'ils ont tendance à être entièrement pris par le quotidien. Donc de les faire réfléchir sur leur valeur ajoutée de dirigeants. À l'issue de ces formations, les dirigeants disent aux formateurs « *qu'ils ont enfin compris quel était leur rôle* ».

#### **Dans le cadre d'un cycle inter institutions de management du service public<sup>6</sup> Inet (Institut National des Études Territoriales)**

En 1993, plusieurs institutions de services publics créent un cycle commun de management supérieur au bénéfice des cadres dirigeants de l'administration, visant à stimuler et alimenter leur réflexion autour des thèmes-clés du management public. Ce cycle offre un lieu de rencontres et d'échanges structurés aux décideurs d'organismes confrontés à des questions comparables. Les objectifs de formation du cycle : contribuer au renforcement d'une culture partagée des valeurs de service public, questionner et améliorer ses pratiques managériales, s'ouvrir à d'autres pratiques professionnelles dans d'autres environnements (secteur public européen, secteur marchand...), favoriser par la confrontation une vision différente et élargie de son organisation, mieux répondre à 4 exigences de ses fonctions : anticiper, travailler dans un cadre d'intelligence collective, s'adapter aux évolutions des organisations en fonction du contexte social et sociétal, respecter les individus et les collectifs de travail.

#### **Dans le cadre d'une chaire**

#### **Icam – Institut Catholique des Arts et Métiers à Lille - Inauguration de la chaire « Sens & travail »<sup>7</sup>**

À l'occasion de l'inauguration de la chaire « Sens & travail » le 9 février 2017, chercheurs, chefs d'entreprises et étudiants se sont retrouvés pour débattre de cette question centrale pour le management et la gestion. Il s'agit en effet de comprendre les ressorts d'un levier essentiel pour la performance de l'entreprise : la motivation des salariés, mais c'est également celle du sens pour les dirigeants qui sera étudiée ici.

François Hubault, professeur d'ergonomie a, à cette occasion, explicité le fait que « *la fonction du management, c'est d'obtenir des autres qu'ils travaillent et pour cela, c'est leur capacité d'écoute de ce qui se passe au quotidien qui est stratégique. C'est le quotidien qui est stratégique et c'est une compétence qui n'est pas développée dans les écoles de management.* » C'est aussi, selon lui, « *une question de recherche non stabilisée.* »

Cette chaire se veut être un lieu de réflexion et d'action. Elle vise tant à produire de la connaissance et un enrichissement des contenus de formation qu'à accompagner les acteurs de l'entreprise dans l'ajustement de leurs pratiques managériales. Les travaux de la chaire donneront aux dirigeants l'occasion de « *prendre du temps et du recul par un effet de miroir* ». Deux programmes de recherche sont initiés à ce jour : comment les dirigeants élaborent-ils le sens de leur travail ? Comment les dirigeants « *visionnaires* » contribuent-ils à l'évolution de la société dans laquelle ils s'impliquent ?

6. Plus d'information sur [www.inet.cnfpt.fr](http://www.inet.cnfpt.fr)

7. Plus d'information sur [www.soutenir.icam.fr](http://www.soutenir.icam.fr)

Ce sont aussi des espaces et formules adaptés en intra ou inter-entreprises qu'il s'agit d'inventer – à l'instar des groupes d'analyse de pratiques ou de co-développement qui fédèrent des managers de managers, des dirigeants voire des Comex/Codir – pour leur permettre de trouver ce dont ils ont besoin en tant que dirigeant.



## Initiatives cursus de formation continue

### **Au sein même du Comex ou Codir d'une entreprise – Des ateliers d'analyse de pratique avec les membres Comex**

Le directeur général d'un grand cabinet de conseil : « *Les ateliers d'analyse de pratiques, on les pratique beaucoup et désormais on le fait avec les membres du Comex/Codir, ce qui aurait été impensable il y a 10 ans. Or cela existe depuis plus longtemps dans d'autres cultures. Aujourd'hui on va demander plus aux managers. Le manager ne doit plus seulement s'assurer que le travail est fait, il doit développer les gens, les aider à être autonomes. On passe beaucoup de temps à former les gens sur le leadership : mais c'est aussi "leading from behind", influencer par derrière, apprendre à coacher son N-1, au lieu de raisonner "je le garde ou je le jette".*

### **APM (Association Progrès du Management) – 7 600 dirigeants francophones / 370 clubs dans 28 pays**

Concrètement, l'APM bâtit à destination de ses membres un programme annuel de dix rencontres, avec des experts reconnus et sélectionnés, sur les thèmes majeurs de l'évolution du management et des stratégies de développement. Il s'agit d'accompagner chacun dans sa réflexion et l'élaboration de sa vision dynamique en phase avec un environnement en pleine mutation. Dans le contexte actuel, les dirigeants sont, par exemple, incités à travailler sur des thèmes majeurs pour le développement et la pérennité de leurs entreprises : les nouvelles formes d'organisation, la posture et les valeurs du dirigeant, la gouvernance, ou encore la nécessité d'apprendre à apprendre.

Ces rencontres visent, en matière de contenu, à associer situations concrètes et approches conceptuelles tout en laissant une large place à l'échange d'expériences entre participants. Comme le souligne Florence Pourtois, une animatrice de Club : « *Les sources de progrès proviennent de deux origines différentes ; d'une part, l'expert venu féconder les cerveaux, et d'autre part, l'animateur qui parvient à stimuler la richesse des échanges. Dans nos clubs, le progrès des adhérents se fait donc "sur deux jambes" : une jambe de fécondation par l'expert, et une jambe de progression par la qualité des échanges entre pairs.* »

Selon Jérôme Dedeyan, dirigeant adhérent APM depuis 15 ans : « *L'expérimentation de techniques et méthodes pédagogiques "innovantes" est parfois surprenante, mais au fond elle permet à l'expert d'être le moins possible en mode descendant, et de laisser largement la place à l'assimilation de ce dont chacun de nous a besoin, que le contenu et l'échange génèrent, et seulement de cela.* »

25 000 dirigeants se sont perfectionnés au sein de l'APM depuis 1987.

## Aborder la santé au travail des dirigeants

Partant du constat que les questions de santé sont très invisibilisées voire taboues chez les ingénieurs<sup>8</sup>, managers et dirigeants, certaines démarches innovent en abordant ce sujet avec les dirigeants, ce qui est une manière de sensibiliser ceux-ci aux enjeux de la qualité de vie au travail pour leurs équipes à partir de leur propre santé.



### Initiatives cursus de formation continue

#### Amarok – Un observatoire pour la santé des dirigeants<sup>9</sup>

En 2009, Olivier Torrès, chercheur à l'université de Montpellier et à l'EM Lyon Business School ainsi que vice-président de l'Association internationale de recherche en PME (AIREPME), a écrit dans *Le Monde* une tribune qui a fait date : « *L'inaudible souffrance patronale* ». Il y dénonce un phénomène méconnu, voire ignoré, qu'est celui du suicide des dirigeants de PME. Dans la foulée, il crée Amarok, un observatoire dédié à la santé des dirigeants de PME, commerçants, artisans et professions libérales pour scruter la santé des dirigeants et leur prodiguer soutien et conseils personnalisés. En 2012, il s'est vu confier la première chaire d'université consacrée à la santé des dirigeants d'entreprise à Montpellier.

« *Le principal problème du dirigeant de TPE-PME, explique Olivier Torrès, c'est le manque de temps. Dans le domaine de la formation continue, il faut proposer des formations économes en temps, voire intensives. Et le sujet précis qu'il faut aborder, c'est celui de la stratégie, pour leur permettre de regarder à plus long terme que l'immédiateté à laquelle ils sont habitués. (...) Dans une formation orientée stratégie, il s'agira de les sensibiliser à des éléments qui paraissent importants à porter à la connaissance des dirigeants pouvant toucher à leur stratégie. Par exemple, j'interviens chaque année dans une formation sur la stratégie de PME du Cetim à Lyon. J'y dispense cinq heures. C'est peu. Et je commence toujours mon intervention avec une heure sur la santé des dirigeants. Il faut les éduquer, à mon sens, à se préoccuper de cela en premier lieu. Au début, cela les étonne mais ensuite les interpelle beaucoup. Ils comprennent l'incidence que cela a aussi sur des choix importants qu'ils ont à faire.* »

Ses propos ont un vrai écho auprès des dirigeants de PME, de plus en plus nombreux à le solliciter. Olivier Torrès : « *Nous avons suivi ainsi 1000 chefs d'entreprise. 60% ont changé leur comportement. 40% d'entre eux ont compris que se préoccuper de leur santé leur permettait aussi de mieux s'occuper de celle de leurs salariés.* » Un Mooc<sup>10</sup> a été lancé « *La santé des entrepreneurs* ». « *Entreprendre est bon pour la santé ! Encore faut-il savoir prévenir certains risques...* »

#### Cabinet conseil Diriger autrement<sup>11</sup> – Aborder la santé au travail avec les dirigeants

Il n'y a pas ou peu de formation en management de la santé au travail pour les dirigeants. Or, tout le monde dit « *c'est mon dirigeant qu'il faut former* ». Mais avec les évolutions du travail, la demande émerge doucement. « *Les dirigeants sont demandeurs pour prendre mieux en compte ces problématiques de santé aujourd'hui. J'interviens auprès de dirigeants : l'objectif est de leur proposer d'échanger leurs expériences et d'analyser leurs pratiques pour une meilleure connaissance d'eux-mêmes (de leur subjectivité) et réintroduire toutes les dimensions de l'activité humaine au travail dans leur management* », explique Jacqueline Niveau-Boucheix. ■ ■ ■

8. *Travailler au péril de sa santé - Censure et autocensure des ingénieurs à l'égard des pénibilités de leur travail* - Disponible sur [www.pistes.revues.org](http://www.pistes.revues.org)

9. Plus d'information sur [www.observatoire-amarok.net](http://www.observatoire-amarok.net)

10. A retrouver sur [www.amamooc.fr](http://www.amamooc.fr)

11. Plus d'information sur [www.dirigerautrement.fr](http://www.dirigerautrement.fr)



Aborder la santé au travail avec les dirigeants révèle beaucoup d'a priori et d'idées toutes faites sur l'homme au travail. La consultante Jacqueline Niveau explique : « *Il est nécessaire d'interroger le travail et de se référer aux connaissances issues des sciences sociales, pour établir de façon factuelle des liens entre certaines caractéristiques du travail et leurs conséquences (négatives ou positives) sur la santé définie comme un état complet de bien-être (définition de l'OMS). Cette interrogation sur les caractéristiques du travail et leurs conséquences sur la santé peut être transférée à leur propre activité de dirigeant. Il n'est pas différent d'un autre humain et peut aussi ressentir du mal-être, de la souffrance dans certaines circonstances. Ces éléments de compréhension de l'activité humaine au travail interrogent la nature de la politique et des actions mises en œuvre dans l'entreprise pour développer le bien-être au travail* ».

## Intégrer la qualité de vie au travail dans les décisions stratégiques des Comex/Codir

Certaines initiatives ont pour objectif d'intégrer les enjeux de qualité de vie au travail dans les pratiques de gouvernance des comités de direction.



### Initiatives cursus de formation continue

#### Cabinet Empreinte humaine – Comment les dirigeants intègrent-ils la qualité de vie au travail dans leurs objectifs ?

« *Comment Les dirigeants intègrent-ils la qualité de vie au travail dans leurs objectifs ? Ont-ils des critères ?* *Challengent-ils leurs porteurs de projets sur « l'empreinte humaine ? »*, questionne Jean-Pierre Brun, professeur à l'Université Laval (Québec) et consultant. « *Il ne s'agit pas de mettre l'humain au cœur, mais d'enrichir la prise de décision des Codir avec d'autres critères qui concernent la qualité de vie au travail. Il faut revenir constamment à leurs enjeux. Les dirigeants ne voient pas forcément le lien entre QVT et business. La sensibilisation des comités de direction peut permettre de mieux faire le lien entre qualité de vie au travail et performance et d'identifier les pratiques de gouvernance et de management favorisant la santé. Ainsi, une grande entreprise a mis en place des études d'impact humain, dans ses projets d'investissement. Dans une autre, où nous sommes intervenus, le Comex a décidé de débiter toutes ses réunions par un « quart d'heure QVT ». Ils font donc le point tous les mois. Parallèlement, ils ont lancé un baromètre social mensuel auprès des équipes : trois points qui vont bien, trois points qui vont moins bien.* »





### **SNCF – Ce qui manque à la population des dirigeants, c'est de s'autoriser à porter des sujets autour de l'organisation**

Laetitia Gourbeille, responsable du développement des cadres dirigeants : « *L'université SNCF est en charge du développement managérial des top managers, soit 220 à 250 dirigeants et 2 000 cadres supérieurs, pour répondre à la dynamique du changement du groupe SNCF. Ce qui m'a frappée en arrivant à la SNCF, c'est l'omniprésence de la problématique humaine. Or, lors des séminaires ou formations destinés aux top managers, on est bien sur les compétences, postures et ressorts de l'individu mais on ne s'autorise pas toujours à pousser des sujets autour de l'organisation du travail : au-delà du discours, il peut y avoir une vraie difficulté à percevoir la réalité du travail* ».

### **Groupe SOS – La QVT n'est pas un dossier de plus sur le bureau des managers**

Jérôme Bouron, DRH du groupe SOS : « *Nous avons réalisé une journée de sensibilisation et d'élaboration en Comex sur la QVT, au-delà de la prévention, avec un cadre élargi. S'est engagée ensuite une discussion avec les directions d'entités et des groupes de managers et de représentant-e-s CHSCT, pour les former à ces questions et leur demander de contribuer à réaliser un référentiel de la QVT. Nous l'avons construit autour de 12 déterminants, en croisant les méthodologies Anact et INRS, en lien avec leurs objectifs. La QVT n'est pas un "truc" en plus dans le métier des managers : le plan d'action RH est devenu un plan d'action QVT pour les managers. En 2015, cela a concerné six entités du Groupe, qui considèrent que la QVT fait partie des fondamentaux sur lesquels s'appuyer. Il s'agit depuis d'essaimer en interne sans accumuler un dossier de plus sur le bureau des managers.* »

## 2 | SOIGNER L'INTÉGRATION DES JEUNES DIPLOMÉS ET ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Il paraît indispensable de donner aux futurs managers une connaissance des conditions réelles d'exercice du travail et du métier de l'entreprise. Il faut leur faciliter la compréhension des enjeux et l'appréhension du contexte social et humain dans lequel ils évoluent. Il s'agit de leur proposer un accompagnement et une formation dès leurs premiers pas dans l'entreprise avant de leur confier la gestion d'équipes. Or, le temps entre la sortie de l'école ou de l'université et le rôle d'encadrement est de plus en plus raccourci.

 En 2015, une étude de l'Injep<sup>12</sup> sur l'intégration des jeunes pointe au niveau des entreprises une posture qui se développe de mise en capacités des jeunes embauchés, notamment à travers l'idée d'un parcours dans l'entreprise avec des initiatives spécifiques pour accompagner les jeunes. Une des dernières études de l'Apec<sup>13</sup> datant de mars 2017 relève un fait récurrent quel que soit l'âge : la formation est rarement mobilisée pour accompagner l'effort d'intégration.

Plusieurs entreprises mettent en place des dispositifs formalisés et structurés d'intégration des nouveaux managers dans l'année ou les trois années qui suivent la formation initiale : tutorat, séminaires ou forums d'intégration, points ou évaluations réguliers, formations managériales spécifiques, mais aussi les formations par alternance. Cet accompagnement dans la prise de poste paraît rentable selon Céline Desmarais<sup>14</sup>, compte tenu des risques liés à une mauvaise intégration dans la fonction (dysfonctionnements, tensions au sein de l'équipe, stress, démission, etc.).

Des initiatives ont été repérées dans certaines entreprises pour aller encore plus loin afin de mieux insérer et intégrer dans l'organisation les nouveaux managers qu'on appelle « néo-managers ».

### Développer une formation initiale « continuée »

L'idée de formation initiale « continuée » a pour objectif d'ancrer cette notion de parcours tout au long de la vie professionnelle du manager, depuis l'école ou l'université où il est sensibilisé aux différentes étapes de ses prises de responsabilité. Des initiatives ont été repérées : du parcours d'intégration des nouveaux jusqu'à la mise en place d'un master complet en alternance, en complément d'un premier diplôme.

12. Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise – INJEP 2015\_02  
Disponible sur [www.acadie-cooperative.org](http://www.acadie-cooperative.org)

13. Apec, Les cadres seniors : recrutement et intégration dans l'entreprise, Mars 2017  
Disponible sur [www.recruteurs.apec.fr](http://www.recruteurs.apec.fr)

14. Céline Desmarais, « Devenir manager » - Vidéo sur [www.youtube.com](http://www.youtube.com)



## Initiatives cursus de formation continue

### **BlaBlaCar – Le « onboarding » : parcours d'intégration des nouveaux venus**

« Nous avons mis en place un parcours d'intégration des nouveaux, que nous appelons le "Onboarding", explique Laure Wagner, porte-parole et membre de l'équipe fondatrice de BlaBlaCar. Ce parcours dure une semaine et se renouvelle toutes les six semaines. Nous intégrons une cinquantaine de nouveaux collaborateurs à chaque session. Nous avons mis en ligne des modules destinés aux nouveaux arrivants tels qu'une vidéo des fondateurs, des vidéos des responsables de pôle expliquant leur job... dans le cadre du "BlaBlaLearn", notre outil d'e-learning.

Le premier jour, ils rencontrent les responsables de pôle dans l'auditorium et peuvent leur poser des questions à partir des modules. C'est un moment d'échange et non une présentation descendante, puisqu'ils ont déjà visionné les modules e-learning correspondants. Puis, durant la semaine, ils font le tour des équipes, commencent à travailler, se familiarisent avec nos process. L'onboarding se termine avec la soirée organisée toutes les six semaines dans nos locaux. »

### **Veolia – Le master Mise<sup>15</sup> pour les ingénieurs jeunes diplômés, de la formation initiale continuée**

Le Groupe Veolia a le souci depuis plusieurs années de faciliter l'intégration de jeunes collaborateurs de niveaux bac +3 à bac +5 destinés à occuper à court ou moyen terme des postes d'encadrement sur des sites d'exploitation (management intermédiaire et direction). Pour cela, il propose des cursus spécifiques de formation en alternance, de type master et licence professionnels, pilotés par son campus en partenariat avec plusieurs universités. Dans le cadre d'une convention engagée avec le campus Veolia, l'Anact a eu l'occasion d'intervenir lors de la conception du master professionnel « Management et Ingénierie des Service de l'Environnement », composé d'environ deux tiers de jeunes ingénieurs embauchés en contrat d'apprentissage et d'un tiers de salariés du groupe en formation continue, et de participer ainsi aux évolutions engagées pour faire de ce dispositif un outil efficace d'intégration dans la fonction managériale.

La formation a un double objectif : former au métier et former au management. Les modalités pédagogiques et le contenu du module « Management des ressources humaines » ont notamment été revus afin de favoriser une analyse réflexive sur la fonction managériale et de permettre aux futurs managers d'aborder les apports conceptuels et méthodologiques plus en lien avec des situations-problème issues du terrain. Dès lors, le module a été élaboré autour de thématiques correspondant aux grands axes des activités de management abordées de façon transversale avec des enseignements théoriques (animés par des universitaires), des ateliers en sous-groupes centrés sur l'apport d'outils et l'analyse réflexive de situations de management (animés par des consultants), et surtout des temps de conduite et d'analyse d'entretiens avec des managers en activité avec une grille de questionnement et d'analyse commune. « Pour nous, ce programme en alternance est un moyen de recrutement privilégié qui favorise les synergies au sein du groupe, renforce la qualification des managers face à l'expertise croissante des clients. C'est également un facteur d'intégration, de fidélisation, de valorisation et d'ascension professionnelle », explique Manuèle Lemaire, directrice du Campus Veolia Île-de-France<sup>16</sup>.

15. Chat vidéo du master Mise Veolia avec des témoignages d'anciens étudiants en alternance  
A retrouver sur [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

16. Interview à retrouver dans le magazine Travail & Changement n°367 de juin 2017 : « Mieux former les managers et ingénieurs de demain » - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Accompagner par le tutorat ou le coaching les étapes du parcours

Il paraît important d'être attentif à certains moments-clés du développement professionnel des ingénieurs et managers au-delà de l'année qui suit la sortie de la formation initiale : premier projet piloté en autonomie, premier poste d'encadrement... Cela nécessite de structurer des étapes de progression dans les prises de responsabilité (métier d'expert, manager de proximité, manager de managers, dirigeant).

À ces différentes étapes, peuvent être associés différents repères de formation (humain au travail, organisation, management) dont l'encadrant aura besoin au fur et à mesure de son parcours, en fonction des situations professionnelles dans lesquelles il va se retrouver. Les entreprises bénéficient parfois d'un dispositif dédié pour accompagner les promotions internes et assister le manager dans chacune de ses étapes afin de l'aider à appréhender la complexité de ses missions et de lui fournir des outils méthodologiques. Le coaching externe ou le tutorat en interne sont des outils très efficaces.



### Initiatives cursus de formation continue

#### Des pratiques de consultants-formateurs – Coaching et tutorat après la formation

« Avec les managers, après la formation, on a mis en place une alternance de temps collectifs et de temps individuels adaptés à chacun », explique un formateur. À partir des objectifs individuels vus avec le N+1, environ 4 fois 1h à 1h30 avec des intersessions de 4 à 6 semaines pour mise en application de la boîte à outils ».

## Ouvrir sur les enjeux de la santé/sécurité et de la qualité de vie au travail

Les contenus peuvent inclure un référentiel de notions et concepts autour de la QVT et des RPS, des éléments sur le contexte réglementaire et les évolutions, un modèle d'analyse des risques psycho-sociaux (par exemple, le modèle C2R Contraintes Tensions Régulations du réseau Anact-Aract<sup>17</sup>), les facteurs de risque et les facteurs de protection, l'analyse des activités du manager qui contribuent à la QVT.



## Initiatives cursus de formation continue

### Groupe SOS – Équiper les jeunes diplômés de référentiels avec des enjeux QVT

« Je constate que les tout jeunes ne sont pas formés au métier de manager », explique Jérôme Bouron, DRH du groupe SOS. « Ils ne sont pas tous préparés au rôle exigeant d'un manager. Beaucoup sont étonnés que leur métier soit composé de la gestion de beaucoup de difficultés. Il faut les préparer au fait que le métier de manager, c'est d'abord d'atteindre des objectifs avec des femmes et des hommes, d'avoir une posture d'humilité, de soutien, de confiance. Ils ne sont pas préparés non plus aux enjeux du dialogue social. Et il leur faut aussi une formation à la santé-sécurité au travail, et à la qualité de vie au travail. »



Dans son dernier avis sur le développement de la culture du dialogue social en France<sup>18</sup>, le CESE préconise aussi d'encourager, dans le cadre des parcours d'accueil des jeunes embauchés, une sensibilisation au dialogue social, à son organisation et à son fonctionnement dans l'entreprise, ainsi qu'à l'environnement légal, réglementaire et conventionnel du travail (institutions représentatives du personnel, convention collective applicable, accords d'entreprise, affiliation aux organismes de protection sociale et à un Opca). Cette démarche pourrait également prévoir un temps de rencontre avec les représentants du personnel, délégués syndicaux, sous réserve de l'accord des salariés recrutés.

## 3 | DÉVELOPPER DES FORMATIONS EN LIEN AVEC LES SITUATIONS DE TRAVAIL DES MANAGERS

Les entreprises, quand elles forment au management, ciblent généralement d'abord les managers de proximité à partir de problèmes individuels qu'elles formulent aux consultants-formateurs : « *J'ai un manager qui ne manage pas ou au contraire un manager trop directif, un manager trop technicien qui manage ses ex-collègues, un manager qui rencontre des problèmes avec son équipe et ou ne la comprend pas vraiment, le lean qui ne "prend" pas avec un manager, un manager qui a une vision datée des représentants du personnel...* ». Or le constat est qu'une approche trop personnalisée des problèmes aboutit le plus souvent à des résultats mitigés.

Appréhender les situations de travail permet de passer d'une réponse centrée sur les attitudes et les comportements managériaux à l'analyse et à la régulation de situations-problème qui relèvent de l'organisation du travail. *In fine*, il s'agit d'outiller le manager pour l'aider à analyser le contexte et les déterminants organisationnels de son action et de passer ainsi des problèmes de personnes à des questions d'organisation.

### Regard d'expert

#### **Denis Cristol, directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT<sup>19</sup>**

« Le rôle de la formation continue est d'éprouver la capacité de chaque cadre à se confronter à des défis humains et organisationnels jusqu'alors non résolus. Elle doit aider à une prise de distance réflexive qui donne accès aux savoirs implicites de l'exercice de son travail que chacun détient. Elle doit permettre de favoriser la création de collectifs professionnels et des réseaux. Elle permet d'explorer et d'échanger de nouvelles pratiques pour accompagner les transformations. Elle aide à aller au-delà de la seule maîtrise technique pour s'ancrer dans des postures d'hommes/femmes prêts à affronter des situations humaines inédites. Elle confronte au flou, à l'incertitude, à la résistance du réel. Elle outille pour ressentir et piloter des ensembles humains changeants, exigeants et en perpétuelle mutation. »

Cette professionnalisation des managers passe par le développement de formations ancrées sur le travail réel avec des temps d'analyse, des retours réflexifs sur l'activité managériale et des apprentissages par l'expérience dans le cadre de dispositifs spécifiques.

## Concevoir des dispositifs de formation-action

Les enseignants et les consultants formateurs mettent en avant l'intérêt de « *travailler sur des cas réels ou mieux des situations réelles vécues et apportées par l'un des participants* ». Des consultants : « *On ne peut travailler que lorsque les managers sont déjà en poste, à partir des situations vécues au quotidien : à quoi suis-je confronté en tant que manager, quelles questions je me pose, comment je vois les choses, comment je les fais, qu'est-ce que cela produit, qu'est-ce-que je voudrais changer ?* » Dans tous les cas, il s'agit bien d'aider les managers à analyser les situations-problème rencontrées et à élaborer des plans d'action à mettre en œuvre dans le prolongement de la formation.



### Initiatives cursus de formation continue

#### De l'expérience des consultants-formateurs - Trois étapes dans la formation-action peuvent être distinguées

- **Un temps de diagnostic** sur l'activité des managers, même dans le cadre de formations inter-entreprises. Comme l'explique un consultant-formateur : « *On a tout intérêt à faire un diagnostic en amont sur la base d'un outillage pour aller vers une analyse collective. Cela met en évidence où en est l'entreprise, sa culture... Quel est l'écart par rapport à l'ambition ?* » ou un autre : « *Par exemple, dans une collectivité locale, il y a une tension entre des salariés et un manager. On nous demande de "traiter" individuellement le N+1. Finalement, le diagnostic montre qu'on voulait identifier un coupable pour le changer : ils se sont aperçus que ce n'était pas ça le problème, mais une question d'organisation et de fusion des services.* »
- **Un temps d'accompagnement, de coaching ou de tutorat** après la formation avec des plans d'action et des objectifs individuels. Comme l'explique un consultant-formateur : « *On ne fait quasiment que des formations intra-entreprises. Pas de formation sans dispositif d'accompagnement en aval des participants. On a besoin de clarifier la nature du problème sur laquelle agir en formation-action. C'est une logique de coaching, de retour d'expérience avec un modèle d'observation en référence qui permet au manager d'aller vers des plans d'action.* »
- **Un temps d'évaluation** qui peut même se transformer en déploiement auprès des collaborateurs. Comme l'explique un autre consultant : « *Nous avons un dispositif de "post-formation" pour évaluer l'impact de nos interventions-formations. Nous travaillons sur ce sujet avec des chercheurs et des entreprises où nous intervenons. À noter que les entreprises françaises ne sont pas très disposées à payer pour cette "post-formation" contrairement aux entreprises américaines. Nous avons plusieurs outils. D'abord des enquêtes de deux types. La première consiste à faire passer un questionnaire au manager et à ses collaborateurs en trois fois : T0 au début de la formation, T1 quelque temps après, T2, 4-5 mois après, portant sur des questions de proximité, ce que j'appelle "5 mètres" autour de la personne. Nous avons une deuxième enquête auprès des stagiaires, plusieurs mois après, où nous les interrogeons sur quatre dimensions : ce qu'ils ont appris, ce qu'ils ont intégré, ce qu'ils appliquent, ce qu'ils transfèrent. Pour nous, le transfert est très important. Ainsi nous avons développé des "ambassadeurs" : des managers qui ont suivi nos formations et qui les transfèrent, en interne, en animant des ateliers auprès des collaborateurs, par exemple. On peut aussi connecter ces formations avec un baromètre sur la qualité de vie au travail.* »



## Initiatives cursus de formation continue

### Institut de formation des cadres de santé (IFCS) – Des dispositifs de formation à partir des situations réelles de travail

Paule Bourret, formatrice : « *Nous avons beaucoup de demandes de services de santé pour former les encadrants. L'institut a souhaité sortir d'une logique de formation basée sur une expertise technique (gestion, droit, marketing) pour équiper autrement ses cadres. Nous créons des dispositifs permettant d'accéder aux situations problématiques avec observation du travail. Il y a quelque chose de paradoxal pour des professionnels chevronnés d'apprendre à regarder le travail. Or il s'avère que comprendre le travail du point de vue de ce que les autres font n'est pas la même chose qu'effectuer un audit des pratiques. Certains viennent à ces formations car ils se sentent démunis pour faire face à de nouvelles contraintes, d'autres voient comme seule issue la mise en place de procédures visant à créer des situations idéales de travail. Nous préparons les cadres à manager les situations réelles de travail. Mais ce faisant nous les mettons parfois en tension avec les directions qui leur demandent de manager les personnes. Nous sommes sur deux visions du monde ».*

### Installer des groupes d'échanges de pratiques entre managers

Groupes d'analyses de pratiques (GAP), ateliers de co-développement, communautés managériales, groupes de supervision de pratiques managériales.... De nombreux espaces d'échanges centrés sur l'activité managériale se sont mis en place pour les managers. Comme l'exprime une formatrice : « *L'analyse de pratiques managériales est une approche très développée dans le secteur sanitaire social, hospitalier, plus difficile à faire pénétrer dans les entreprises. Ces dernières ont du mal avec des choses peu formalisées, pas forcément traduites dans un PowerPoint. Se rajoute aussi une certaine frilosité des entreprises d'aujourd'hui qui ont une approche très centrée sur les processus et éloignée du travail.* » « *On est en plein développement de pratiques de co-développement dans lesquelles le groupe est une ressource, raconte une formatrice. C'est le passage du formateur expert au formateur coach. Et si ces pratiques renvoient à un même principe directeur – favoriser l'échange entre pairs – les conditions de mise en œuvre et les résultats produits sont très variables d'une entreprise à une autre ».*

En effet, force est de constater que les managers ont beaucoup de difficultés à parler de leur travail. En raison de leur formation, de leur statut et du type de management de leur organisation, ils ne s'autorisent pas et/ou ne sont pas autorisés à exprimer leurs difficultés.

Toutefois, ces moments d'échanges sur le travail de management entre managers répondent à un réel besoin. Ils permettent de rompre l'isolement, de favoriser la prise de recul et l'échange d'expériences. Au-delà de contribuer à la professionnalisation par l'immersion dans la situation-problème d'un autre, ils participent aussi à la construction d'un collectif de pairs et à la reconnaissance du métier de manager.

En laissant une large place à l'auto-formation entre pairs, ils sont synonymes de prémices du collectif qu'ils ont à co-construire avec leur équipe.

L'analyse de ces dispositifs observés par le réseau Anact-Aract dans des PME, des grands groupes ou universités d'entreprises, met en évidence les conditions favorables au développement des Groupes d'Analyse de Pratiques pour en faire de véritables espaces de professionnalisation des managers qui soient ancrés sur le travail de management et qui contribuent à le faire évoluer. Divers points peuvent être abordés : la clarté des finalités, l'objet de la discussion, une fréquence et une durée adaptée, la traçabilité des échanges et un cadre méthodologique bien maîtrisé par l'animateur, l'attention portée à la composition du collectif, la capacité à élaborer des réponses aux problèmes rapportés par les participants et les connexions avec les processus de décision de l'entreprise conditionnent fortement l'efficacité de cette modalité. Les dispositifs les plus vertueux ont en commun d'encourager, dans la durée, une expression authentique des managers au sein d'un cadre sécurisé et sécurisant reconnu comme un espace de création collective.



## Initiatives cursus de formation continue

### **Direction régionale environnement, aménagement territoire (Dreal) – Les ateliers de co-développement<sup>20</sup>**

Ces ateliers de co-développement sont conçus comme des espaces ouverts permettant à chacun d'exposer des situations-problème, des projets. La méthode repose sur les principes de l'apprentissage expérientiel et l'analyse réflexive entre pairs. Le formateur n'apporte pas de contenu. Les situations à analyser sont amenées et soumises à la discussion par les participants. Bienveillance, sécurité et plaisir sont les maîtres-mots de ce dispositif. Pour les animateurs, le fait d'avoir des managers de même niveau hiérarchique mais appartenant à des métiers différents est un gage de réussite. Les ateliers de co-développement répondent, a priori, à une attente forte des managers dans un contexte où il s'agit de créer une culture commune.

Pour autant, tous les groupes n'ont pas perduré dans le temps. Certains points évoqués dans ces groupes renvoient à des problèmes qui ne peuvent pas être solutionnés localement et nécessitent donc des régulations au niveau de la direction. Celles-ci ne sont pas toujours faites en raison d'une implication limitée de la direction générale. Cette dernière n'a sans doute pas pris la mesure des effets potentiels de ces groupes de co-développement sur l'organisation du travail. Si l'intention de soutenir le management est bien présente, les liens entre ce dispositif et les choix organisationnels et stratégiques de cette Dreal sont à consolider. L'ancrage politique et la clarification des objectifs de ces groupes de co-développement, quelque peu défaillants dans ce cas, apparaissent comme des conditions indispensables à la réussite de ce type de dispositif



20. Conjard P. (2014), « *Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail* », Éditions de l'Anact, p. 88



### **Syscodev, l'école de formation de Qreo<sup>21</sup> – Le co-développement n'est pas un temps distrait de l'activité mais au contraire profondément centré sur l'activité**

« Un groupe de co-développement, c'est un groupe de personnes qui veut améliorer sa pratique professionnelle en se réunissant entre pairs », décrit Bernard Lévêque, consultant Qreo. « Le principe consiste à réunir des managers et proposer à l'un d'eux d'exposer une situation professionnelle inconfortable ou insatisfaisante au quotidien. Les autres managers deviennent des consultants et vont l'aider... sans lui donner un seul conseil ! Ils vont challenger sa vision du monde, lui permettre de regarder la situation comme avec un Rubik's Cube, sous plusieurs angles. S'il se réfugie dans la plainte, il pourrait être dans un aveu d'impuissance. Ça ne va pas l'aider, même si cette plainte est légitime. Une fois que cela est challengé, les consultants l'aident à faire émerger son problème. Problème avec soi ou avec les autres ? Souvent, l'individu, focalisé sur l'objectif, en oublie son problème, ce qui l'écarte des solutions possibles. Les consultants vont donc l'inviter à ralentir pour qu'il ose s'arrêter sur son problème ».

Le groupe de co-développement est donc un espace-ressource où l'on peut paraître incompetent et oser l'apprentissage face à ses pairs. Il s'agit de faire émerger une « ouverture des possibles » dans la situation décrite. Les autres ne sont pas dans le jugement mais dans la bienveillance et font de celui qui présente la situation inconfortable un expert de sa propre situation. Il s'agit « d'apprendre à apprendre ensemble ».

La méthode a été expérimentée avec les cadres de la société d'assurance MMA : 90 personnes ont été invitées à participer à une réunion de lancement. Aujourd'hui, ils sont plus de 1000 à avoir suivi ce programme. Cela s'est fait uniquement par le bouche-à-oreille et par témoignages. Cadres et chefs de projets informatiques et même aujourd'hui syndicalistes le demandent pour tous les collaborateurs. Il a fallu 8 ans pour que cela irrigue dans l'entreprise. Le postulat de départ s'est vérifié : « La singularité des postures managériales semblait plus intéressante que la recherche d'un "prêt-à-porter managérial". »

### **Association Germe<sup>22</sup> (Groupe d'Entraînement et de Réflexion au Management des Entreprises) et cycles de formation pour managers – « On expérimente, c'est pas du blabla , ni de la formation catalogue »**

Le cycle Émergence de Germe a été créé pour répondre aux besoins exprimés par des managers et leurs entreprises. Il est dédié aux agents de maîtrise et/ou cadres assurant une fonction managériale opérationnelle (managers d'employés, de techniciens, d'ouvriers...).

Les groupes sont constitués de 12 à 15 participants (effectif fixe du début à la fin) issus de fonctions et d'entreprises variées. Le groupe est suivi par un animateur et chaque participant est accompagné par un référent de son entreprise (hiérarchique ou non) de façon régulière.

D'une durée de 18 mois, la formation s'articule autour du projet managérial de chaque participant et permet le progrès dans la durée avec un rythme régulier de 4 semaines entre chaque rencontre.

Le cycle est basé sur l'alternance de :

- journées d'apports extérieurs : animées par des intervenants sélectionnés par Germe pour leur capacité à apporter des méthodes et des outils concrets, transposables aux situations vécues par les participants en entreprise ;
- d'ateliers constituant un moment-clé pour renforcer les acquis (échanges sur les applications réalisées en entreprise, travaux en sous-groupes sur les projets, exercices complémentaires au thème travaillé avec l'intervenant).

## Construire des outils d'échanges collaboratifs

Le numérique permet non seulement la diffusion plus large de contenus mis à disposition et offre la possibilité de parcours guidés à travers des Mooc ou e-learning, mais il soutient surtout le développement de communautés d'apprentissage sous de multiples formes : des apprentissages organisés (Mooc), semi-organisés (forum), libres se mettent en place. L'organisation de réseaux personnels d'apprentissages, avec l'appui du collaboratif, enrichit les possibilités sociales de l'apprentissage et démultiplie les occasions de réciprocité, de soutien et de partage. Le numérique permet donc d'accéder à de l'information ou de la formation mais aussi et surtout de la partager au sein des communautés. À travers la mutualisation et la circulation des savoirs, le numérique met en valeur les apprentissages informels<sup>23</sup>.



### Initiatives cursus de formation continue

#### Miss Mooc – Animer des projets avec des communautés d'apprentissage

Jocelyne Turpin<sup>24</sup>, Digital Learning Transformer & CEO à Digital Satellite : « *J'ai travaillé avec une entreprise du CAC40 du secteur aéronautique sur la façon de procéder pour un projet sur les chaînes de montage. A partir d'une 1<sup>re</sup> session d'un Mooc en 2016, qui se déroulait sur un temps donné pendant 5 semaines et qui visait un public de managers dans un premier temps, l'enjeu était de passer d'un projet pilote à quelque-chose qui va se déployer... Le Mooc, c'est à la fois une mise à disposition de connaissances et une animation de communautés : beaucoup de cadres se sont saisis de cela.* »

#### Cnam – Le Mooc avec la plus grande communauté de managers sur le web en France

La saison 3 du Mooc<sup>25</sup> de Cécile Dejoux, baptisée « Du manager au leader agile », a réuni près de 38 000 auditeurs. Un record ! Cette professeure des universités en gestion, responsable du master « Gestion des ressources humaines » au Cnam, explique ce succès, par plusieurs choses, et d'abord par la thématique choisie, le management<sup>26</sup> qui concerne tout le monde ou presque : « *Un consultant qui doit faire travailler ensemble quatre stagiaires sur un même projet, un pharmacien qui se retrouve à la tête d'une équipe de 10 assistantes ou préparatrices, une mère au foyer avec ses deux ados...* »

Autre surprise du Mooc : il a permis de créer une communauté de managers sur internet. Cécile Dejoux « *Nous proposons un forum, des échanges, mais nous n'avions pas imaginé la création de cette véritable communauté avec des rencontres physiques organisées ici ou là, des échanges entre managers, des offres d'emploi qui circulent dans la communauté* », raconte Cécile Dejoux. Pour animer cette communauté, une newsletter trimestrielle a été créée : elle permet de donner la parole à des « Moocers », qui racontent une situation de manager. Cécile Dejoux : « *Il y a des recettes pour que fonctionne la gestion de communautés : gérer les individus, les groupes... Il y a un savoir-faire.* »

Le *learning lab* change les choses. Comment apprendre à enseigner avec le numérique ? C'est une innovation pédagogique : il faut reconfigurer du présentiel. Pour le Cnam, ce Mooc est un produit d'appel, mais pas seulement. « *Il permet de comprendre les personnes, de penser la formation de demain : comment faire apprendre avec le numérique ? Ça interroge également beaucoup le rôle de l'enseignant... Si cette nouvelle forme d'apprentissage est une réussite, ce que les auditeurs trouveront quand ils poursuivront leur formation, au Cnam ou ailleurs, sera-t-il aussi dynamique, ludique, attractif ? s'interroge Cécile Dejoux. En réalité, on est en train d'imaginer le présentiel de demain.* »

23. Pour aller plus loin : Cristol D., (2013), « Former, se former et apprendre à l'ère du numérique », ESF Éditeur

24. Jocelyne Turpin, Fondatrice du blog collaboratif [www.missmoocparis.wordpress.com](http://www.missmoocparis.wordpress.com)

25. Disponible sur [www.ceciledejoux.com](http://www.ceciledejoux.com)

26. Extrait de l'interview de Cécile Dejoux du 27 mai 2016 au Cnam à Nantes

## 4 | OUTILLER LES MANAGERS SUR LE « MANAGEMENT DU TRAVAIL »

C'est à partir d'une première étape d'analyse de leurs situations de travail et de leur propre activité que les managers sont demandeurs de concepts pour comprendre tout ce qu'il y a comme enjeux à organiser et manager le travail des autres. La sensibilisation aux enjeux du travail et des conditions de travail doit permettre, au-delà d'une simple gestion des ressources humaines, d'apprendre à organiser et manager le travail des équipes notamment sous l'angle du collectif.

### Regard d'experts

#### **Gilles Garel, professeur titulaire de la chaire « Gestion de l'innovation » au Cnam**

« En formation continue, les personnes s'inscrivent au Cnam aussi pour comprendre ce qui leur arrive : ils sont pris dans des injonctions paradoxales notamment de devoir innover alors qu'ils ne disposent que des méthodes et des organisations de l'activité d'exploitation ».

#### **Pascal Ughetto, sociologue, université Marne-La-Vallée**

« En formation continue, les gens se débattent avec des problèmes quotidiennement. Ils sont demandeurs de théories et de concepts contrairement à la formation initiale. La formation continue introduit plus facilement des messages qui viennent équiper ou au contraire qui bloquent. On a besoin de faire une analyse presque en direct de la manière dont les stagiaires perçoivent et réagissent aux concepts proposés. Les gens sont sur "l'agir" mais ont besoin de réflexivité ».

---

Les apports en formation doivent soutenir des modèles de management qui s'adaptent au contexte, à la culture de l'entreprise, au métier, aux situations de travail concrètes des managers : le réseau Anact-Aract propose d'outiller les managers sur le management du travail.

### Regard d'expert

#### **Patrick Conjard de l'Anact - Le management du travail**

Le management du travail<sup>27</sup> est une approche qui, à la différence du management par les process, recentre l'activité du manager sur le travail de ses collaborateurs et les enjeux de soutien à la réalisation de l'activité et de régulation managériale. Plusieurs points le caractérisent : des pratiques de management participatives fondées sur l'existence d'espaces de discussion et de régulation sur le travail, une organisation du travail favorisant l'autonomie et la prise d'initiatives dans un cadre sécurisé, un dialogue social basé sur la concertation et centré sur le travail, des modes de gouvernance et processus de gestion en cohérence. Au-delà d'une évolution des compétences managériales, c'est l'ensemble des modes de fonctionnement de l'entreprise – ses modes de gouvernance, d'organisation du travail – qu'il s'agit de faire évoluer. ■ ■ ■



Dans cette perspective, la formation au management du travail concerne l'ensemble de la ligne managériale et elle vise, par l'apport d'outils d'analyse et de compréhension du travail, à faire évoluer simultanément l'organisation du travail et les pratiques managériales. Elle passe, entre autres, par le fait d'analyser les "situations-problème" rencontrées par les managers et de les outiller pour agir collectivement sur tout ce qui limite leur travail de soutien et de régulation managériale (le management empêché). Les apports conceptuels et méthodologiques portent sur la QVT et ses liens avec le management, sur l'analyse du travail (de son activité, de celle de son équipe) et plus globalement sur le management systémique et participatif. Sur le plan pédagogique, il s'agit de favoriser le retour d'expériences, d'aider les managers à regarder différemment le travail en passant d'une posture de contrôle à une posture de facilitateur et surtout d'initier des expérimentations inspirées par le modèle du management du travail ».

## Intégrer l'analyse du travail dans la pratique professionnelle



### Initiatives cursus de formation continue

#### **Université de Picardie Jules Verne – Diplôme Universitaire « Manager Autrement : Espaces de Discussion, Performance et Qualité de Vie au Travail »**

Le Diplôme d'Université (DU) « Manager autrement » est le fruit de deux ans de travail et d'expérimentations avec des managers volontaires. Davy Castel, Maître de conférences en psychologie sociale et psychologie du travail et responsable du DU : « *Nous avons mené avec l'Institut du travail et du management durable (ITMD) et l'Aract Picardie plusieurs expérimentations avant la création du diplôme par l'UPJV. On voit que les managers s'approprient assez vite des outils d'analyse de l'activité, la notion d'écart prescrit-réel, et les méthodes de mise en discussion du travail* ». Il poursuit : « *Notre objectif dans le DU a été de montrer que QVT, santé psychologique et performance réelle ont les mêmes déterminants : le sens du travail et la possibilité de réaliser un travail de qualité. Dissocier les questions de santé des questions de performance est un piège car les premières sont directement liées à la façon dont les secondes sont traitées. Cela conduit à individualiser des problématiques qui sont fondamentalement sociales et organisationnelles.* »

Le DU offre ainsi une formation dotant les dirigeants et encadrants des connaissances, compétences et outils nécessaires pour leur permettre de construire des modes d'encadrement et de direction à l'écoute du travail et de celles et ceux qui le font, capables de générer une qualité de vie au travail et de la performance durable. Pour cela, il promeut un management basé sur un double pilier : la compréhension du travail des équipes et la création d'espaces de discussion centrés sur le travail et ce qui en fait la qualité. Il comprend quatre modules principaux<sup>28</sup> : définir sa posture de "manager du travail de qualité", placer le travail au cœur du management, organiser la co-construction du travail de qualité, créer les conditions permettant à ses collaborateurs de réaliser un travail de qualité.

## Apprendre à réguler et soutenir le travail des équipes

Des formations-actions ancrées dans le travail d'organisation très concret des managers leur permettent de développer des marges de manœuvre pour organiser le travail et mieux le réguler. Comme le dit un consultant : « *Dans cette entreprise les managers se forment aussi sur les moyens de "reprendre la main". L'objectif est que les managers reprennent la main sur le travail, qu'ils soient capables de questionner les procédures* ».



### Initiatives cursus de formation continue

#### **Institut du Travail et du Management Durable (ITMD)<sup>29</sup> – La 3<sup>e</sup> étape c'est la transformation : grâce aux espaces de discussion, il y a prise de conscience du lien entre le collectif et le travail**

Catherine Arnaud, une des consultantes formatrices d'ITMD qui a expérimenté et co-conçu le dispositif d'accompagnement des managers, explique : « *La 1<sup>re</sup> étape est de conduire les managers à "regarder" leur propre travail : une manière d'introduire de la réflexivité sur leurs "activités". Ça me semble fondamental. Faire apparaître une série d'activités, leur faire prendre conscience du temps et du travail qu'ils passent à manager, arriver à caractériser cette activité de management et voir avec eux comment ils peuvent évoluer, se positionner. À partir de là, il y a toute une série d'activités qui vont apparaître et qu'ils n'identifiaient pas. La 2<sup>e</sup> étape consiste à mobiliser une démarche projet que chaque manager s'engage à discuter dans un espace dédié avec son équipe. L'équipe réfléchit à une situation-problème qu'elle a choisie pour la faire évoluer et la transformer. La 3<sup>e</sup> étape amène à la transformation, il faut rendre pérenne l'espace de discussion. Faire en sorte que ça devienne un outil de réflexion sur le travail et que le travail soit lui-même pris en compte, c'est le renforcement du collectif et la prise de conscience du lien entre le collectif et le travail.* »

#### **IRUP – Développer une formation au travail d'organisation dans un cursus pour les managers**

Laurent Vialette, responsable du département Management de l'IRUP (l'Institut régional universitaire polytechnique de Saint-Étienne) et Michel Parlier, consultant et ancien responsable de département à l'Anact : « *Au sein d'une formation pour les cadres intermédiaires d'établissements pour personnes âgées (EHPAD), le programme de formation qui s'étend sur neuf mois propose des périodes académiques et une mise en situation professionnelle encadrée. Il s'articule autour de six modules de formation et un module d'accompagnement, parmi lesquels figurent les sujets suivants : organiser le travail des équipes ; animer une équipe ; s'inscrire dans une équipe de direction* ». Les modules favorisent la mise en œuvre des connaissances en proposant des mises en situation pratiques, des réflexions et échanges avec l'intervenant... Chaque module fait l'objet d'une réflexion individuelle à travers la réalisation d'une synthèse, afin de transposer les enseignements dans la situation professionnelle du participant. À partir de la réalisation d'un diagnostic de son établissement et ses pratiques, le participant définit les orientations qu'il a mises ou souhaite mettre en œuvre. ■ ■ ■



Au-delà des aspects classiques des formations au management, un accent est mis sur les conditions particulières des apprentissages aux responsabilités managériales : attitude réflexive sur les façons d’agir, partage des expériences avec les pairs. Le travail managérial est analysé au regard du triptyque développé par l’Anact : diriger, gérer, réguler, avec un focus mis sur ce dernier registre qui favorise la mise en place d’espaces de discussion, l’organisation de la coopération, l’importance du soutien organisationnel et managérial. Les participants sont également invités à définir collectivement les critères d’un « travail bien fait ». La question du travail d’organisation traitée de façon transverse consiste à connaître, analyser et dénouer les contradictions issues des différentes contraintes du secteur des EPHAD (moyens financiers limités, normes de réalisation, travail souvent pénible, notamment en raison du manque de temps...).

## S’appuyer sur le dialogue social

Le droit du travail est un outil sur lequel doivent s’appuyer les managers. Le dialogue avec les syndicats permet aux managers de se poser les bonnes questions. Peu d’entreprises montent des formations au dialogue social alors que les représentants du personnel peuvent être de vrais relais pour le manager et pas seulement pour les DRH.



### Initiatives cursus de formation continue

#### Landier Consultant – Pour dépasser les clichés sur le dialogue social

*« Si l’on pense à l’évolution du métier de manager – confie Hubert Landier, consultant formateur en relations sociales – l’enjeu serait d’exercer autrement l’autorité hiérarchique, en en faisant une autorité fondée sur l’adoption de solutions négociées. Délibérer, discuter plus qu’imposer des certitudes. Quand il y a demande des entreprises sur une formation au dialogue social, la DG souhaite convaincre les managers que les IRP sont des points d’appui utiles (recours, veille), de vrais interlocuteurs. C’est donc l’apprentissage du dialogue pour aller au-delà des clichés dont ils sont victimes au bout du compte.*

*Il est possible, par exemple, d’organiser un séminaire de deux jours avec l’encadrement : rappel de repères, rôles respectifs, réflexion à partir de l’histoire sociale, les enjeux actuels sur le dialogue social, des réflexions sur les irritants sociaux, facteurs de tensions – au travers des mises en situation, des cas. Par exemple, “décortiquer une situation de crise et remonter à des analyses systémiques”. »*

Cela peut consister aussi à monter un groupe paritaire IRP et managers et à travailler sur la qualité du dialogue social, décrire leurs rôles respectifs, reparler des situations-problème : même programme de situations de simulation de négociation pour les IRP que les chefs d’équipe quand les conditions de réussite sont réunies dans une entreprise.

## 5 | INNOVER EN EXPÉRIMENTANT DES NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT ET D'ORGANISATION

Comme le formulait à l'époque Jacques Escoufflaire, ancien directeur du service des cadres dirigeants GDF-Suez : « *La capacité à manager n'est pas seulement un savoir transférable parmi d'autres ; elle est aussi et peut-être davantage une expérience. Chaque manager monte en compétences et en savoir à chaque fois qu'il est en situation de coopération. Cette montée en compétences managériales n'est donc pas un processus individuel : elle se compose d'une dimension collective.*<sup>30</sup>»

Au-delà des formations-actions, d'autres formats « d'expérimentation in situ » peuvent être mobilisés pour apprendre à manager différemment. Il s'agit alors de dépasser la seule approche par les compétences en initiant de nouvelles façons de faire et de conduire le changement à partir d'un travail des équipes et du manager. Un responsable des ressources humaines s'exprime à propos de la transformation managériale : « *Comment accompagner nos managers à conduire les transformations ? Avant, on faisait des formations pour des fonctions : commercial, encadrant... Désormais, on s'est positionné sur des pratiques et postures managériales qui sont le dénominateur commun à tous, et ce dans le cadre d'une charte managériale. On a choisi de brasser les managers de métiers et en inter-niveaux : on mixte managers de managers et managers d'équipe. Avant, on faisait peu pour les dirigeants, il y avait des accompagnements individuels (coach, MBA) mais aujourd'hui, on développe une approche systémique. Cela ne s'est pas fait tout seul, on a eu des résistances à l'idée de mixer les populations. Pourtant, quand on entend un membre du TOP 50 et un manager de proximité qui disent la même chose à savoir "on manque de marges de manœuvre", cela est riche d'enseignements* ».

Les initiatives rapportées ici semblent à encourager pour permettre aux managers de monter en compétences, d'une part, en formant toute la ligne hiérarchique dans le cadre d'un processus collectif et, d'autre part, en proposant des dispositifs de développement managérial dans le cadre des unités de travail.

### Agir sur l'ensemble de la ligne hiérarchique

De plus en plus de formations managériales entraînent toute la ligne hiérarchique sur une posture managériale commune.

Cela exige :

- de travailler avec l'entreprise pour clarifier la posture attendue du manager dans l'entreprise ;
- des programmes qui incluent plusieurs niveaux de managers N, N+1, N+2 ;
- des objectifs de progrès décidés de manière tripartite (avec la hiérarchie).



## Initiatives cursus de formation continue

### OHS – Une formation de toute la ligne managériale à la prévention des risques et à la qualité de vie au travail

Cet établissement médico-social Lorrain a sollicité l'Anact pour mettre en place une formation-action sur le développement de la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux auprès de l'ensemble de sa ligne managériale (48 personnes). L'objectif de la direction était d'outiller les managers, de leur apporter un référentiel commun et de développer une culture managériale au niveau de l'établissement. L'approche proposée par l'Anact reposait sur quelques principes forts très vite validés par la direction : ancrage de la formation sur des situations de travail rencontrées par les managers, embarquement de l'ensemble de la ligne managériale, pérennisation de la dynamique d'échanges et d'action initiée par le dispositif.

Celui-ci s'est articulé autour de quatre phases :

- 1. Une phase d'analyse de la demande et de structuration de la formation-action.** Au-delà d'échanges avec la direction, un groupe de managers et de représentants du CHSCT a été rencontré en phase d'analyse de la demande. Un comité de pilotage paritaire a été composé pour suivre le projet.
- 2. Des sessions de formation** de deux jours pour l'ensemble des managers répartis dans quatre groupes homogènes d'une dizaine de personnes : encadrement supérieur (un groupe), responsables services logistiques (un groupe), cadres de santé (deux groupes). Au niveau des contenus, l'accent a été mis sur l'appropriation d'outils d'analyse des risques psychosociaux, le rôle du management en matière de soutien et de régulation de l'activité, l'animation d'espaces de discussion sur le travail avec, en fin de session, un temps de réflexion sur les perspectives d'intégration des acquis de la formation dans leur pratique professionnelle.
- 3. Une mise en œuvre opérationnelle des principes et outils abordés** avec l'engagement à court terme, par les managers, de plans d'action individuels. Le suivi et le soutien de ces plans d'action étant assurés par l'encadrement supérieur.
- 4. L'élaboration à moyen terme de plans d'action plus collectifs** présentés par le comité de direction au CHSCT, à partir de l'analyse des actions initiées et des retours du comité de pilotage.

Au final, le dispositif a contribué à professionnaliser les managers et à déclencher une dynamique d'expérimentation de pratiques de management du travail.<sup>31</sup>

31. Pour aller plus loin, retrouver dans son intégralité cette interview dans le magazine *Travail & Changement* N°367 de juin 2017 : « *Mieux former les managers et ingénieurs de demain* » Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## Tester des espaces de discussion pour organiser le travail des équipes

Espaces de discussion, réunions d'équipes où l'on parle du travail, autant d'espaces expérimentés pour renforcer le collectif et réguler la charge de travail ou résoudre des problèmes liés au travail à réaliser.

Comme le dit une consultante : « *C'est un exercice énorme de fonder un collectif qui n'existe pas. Dans cette entreprise, la direction travaillait en silo, et cela allait bien à la plupart. Au quotidien : la routine et une mauvaise ambiance entre services qui se comprenaient peu. Il a fallu une nouvelle ambition globale puis engager les managers à définir comment leur service devait y contribuer pour donner du sens, de la cohésion, un meilleur engagement pour in fine une meilleure performance et agilité collective. Cela a été un travail de longue haleine d'un an* ».



### Initiatives cursus de formation continue

#### **BlablaCar – Le « Scrum management » comme outil de régulation de la charge de travail**

Laure Wagner, porte-parole et membre fondatrice de l'entreprise BlablaCar : « *Parmi d'autres outils destinés à créer les conditions favorables à l'engagement des salariés, nous utilisons le "Scrum management" (un outil appartenant à la méthode dite du "management agile", développée dans les années 90 pour gérer les projets informatiques). Cet outil est testé depuis 18 mois par les "tech" (les développeurs) et nous allons l'étendre progressivement à tous les pôles. Le mot "scrum" est la traduction du terme "mêlée" en rugby. Tous les matins, nous nous réunissons à cinq ou six au sein d'un pôle et chacun écrit sur des post-it ce qu'il a prévu de faire dans la journée. A la fin de la semaine, ou le lundi suivant, nous faisons la "cérémonie de la semaine", c'est-à-dire que nous comparons ce que nous avons fait à ce qui était prévu. Car au fil de la semaine, chacun a ajouté ce qu'il a fait et qui n'était justement pas prévu...*

*Nous appelons ces tâches non anticipées des "mafia time". Nous écrivons aussi au dos du tableau des post-it ce qui nous a semblé positif, négatif, ce qui nous semblerait utile d'améliorer... Le scrum master, généralement le responsable de pôle, assure la régulation. Cette manière de faire débloque beaucoup de situations, donne de la visibilité à ce qui ne va pas et apporte de la fluidité. Autrefois, le chef de projet avait son tableau Gantt et devait tout coordonner en allant de l'un à l'autre des membres de son équipe. ».*

#### **Empreinte Humaine – Mettre en place des « équipes action » pour parler du travail**

Jean-Pierre Brun, Professeur à l'université Laval (Québec) et consultant : « *Nous proposons ainsi des « équipes-action » c'est-à-dire des réunions d'équipe où l'on parle du travail, d'abord sans le manager puis avec lui pour la mise en place de plans d'action. Ce sont des structures de résolution rapides de problème en équipe centrée sur le travail. Des formes d'espaces de discussion. Ce n'est pas forcément difficile de démontrer le lien entre les bonnes conditions de travail et la santé car les managers le ressentent pour eux-mêmes. À l'issue d'une formation, un manager a décidé de commencer toutes ses réunions d'équipe en parlant de la charge de travail de chacun. »*





### Groupe La Poste – Une formation des managers aux espaces de discussion sur le travail

A La Poste, l'organisation d'espaces de discussion sur le travail (EDT) fait partie du pacte social, « Un avenir pour chaque postier », signé en février 2015.

Des EDT ont été mis en place dans plusieurs établissements. Un programme de formation des managers de proximité a été lancé pour leur permettre d'animer ces EDT avec leur équipe en favorisant l'expression des collaborateurs. Organisés pendant les heures de travail, ces temps d'expression collectifs constituent des rendez-vous entre collaborateurs et encadrants qui leur permettent de parler du travail réel, tel qu'ils le font et le vivent au quotidien. Conditions de travail, processus de production, management et coopération font ainsi partie des sujets abordés.

L'EDT a un triple objectif :

- favoriser l'expression des collaborateurs sur leur travail et leurs contraintes, ainsi que la confrontation des pratiques et des points de vue ;
- permettre une analyse collective des problématiques en s'appuyant sur des situations de travail concrètes ;
- encourager l'élaboration de solutions locales.

Les résultats sont d'ores et déjà probants : les EDT sont vécus comme des moments fructueux d'expression, d'échange de solutions et de méthodes de régulation. Ils permettent l'élaboration rapide de solutions communes, renforçant à la fois l'autonomie et l'esprit de solidarité des participants. Ils permettent aussi une meilleure reconnaissance des expertises et des savoir-faire de chacun. Leur impact est réel sur les relations au travail, notamment entre les managers et leurs équipes, ainsi que sur l'organisation et la qualité du travail lui-même.

## Expérimenter dans les collectifs de nouvelles manières de manager

Les demandes de formation des managers sont majoritairement liées à des projets de changement. Elles visent à outiller les encadrants afin de les aider à déployer ces projets. Elles sont marquées par une vision déterministe et centralisatrice de la conduite du changement, et par une faible prise en compte des enjeux d'appropriation et de régulation à opérer par les managers au plus près du terrain. Dans ce cadre, les attentes en matière de contenu de formation se focalisent sur la connaissance du projet, la gestion et la communication du changement, les problématiques de résistance des équipes, de changement culturel, de leadership, etc.

Dans certains cas, les concepteurs du projet identifient les questions susceptibles d'être posées par les équipes et fournissent aux managers des réponses-types à apporter. Comme le disent des consultants : « *On n'a pas d'outils pour aider les managers à faire ces micro-changements. On a besoin, pour les chefs de projet et managers, d'outils de conduite humaine du changement : il s'agit de les aider à s'approprier les futures situations de travail, quelles qu'elles soient* ».

L'enjeu consiste bien à agir au niveau de l'ensemble de la ligne managériale et des responsables de projet pour faire émerger une vision renouvelée du management et plus particulièrement de la conduite du changement qui laisse davantage de marges de manœuvre aux managers et aux équipes de terrain, et facilite le travail d'appropriation et de régulation spécifique.

Il s'agit de responsabiliser directement les salariés dans la conception du travail dans le cadre de conduites du changement tournées vers l'innovation managériale et organisationnelle (et en profiter pour repositionner le rôle de la direction et des managers). La question n'est plus « *Qu'est-ce qui fait adhérer au changement ? (nos managers, nos équipes)* » mais, « *Qu'est-ce qui permet aux individus d'être acteurs de ce changement ?* ». Dans ce cadre d'action, il s'agit d'impliquer les managers opérationnels et leurs équipes très en amont, d'ouvrir des espaces de discussion entre les différentes parties prenantes du projet, d'organiser des retours d'expériences et d'accompagner le travail de management opéré, au plus près du terrain, par l'encadrement de proximité.

Dans un contexte où les organisations sont en constante évolution, la mise en place d'expérimentations permet d'apprendre en situation de transformation.



## Initiatives cursus de formation continue

### **Interface – Parce que les façons de travailler sont encore très instables, notre modalité de travail, c'est désormais d'expérimenter**

*« Il est très difficile aujourd'hui de penser à des programmes de formation initiale et continue – confie Olivier Charbonnier, directeur du cabinet Interface –, car les façons de travailler sont encore très instables. Les dirigeants se sont rendus compte que le système actuel ne peut plus fonctionner. Début 2012, il y a eu une prise de conscience d'une transformation plus profonde à réaliser du fait du digital : on doit être plus agiles, plus innovants, mais avec une compréhension très relative de la façon dont ça fonctionne. Comment peut-on accompagner cette évolution des managers alors que le système est plutôt instable ? Le digital a été un accélérateur de la transformation globale... Il est un facteur de transformation au sens où la société bouge vite et que l'entreprise a eu du mal à bouger. (...) De ce point de vue, la modalité la plus adaptée que nous avons jusqu'à présent éprouvée, depuis 4 ans, est l'expérimentation. C'est à la fois un mode d'apprentissage par essai-erreur, un mode d'évolution managérial aussi à mesure que les réussites se cristallisent, et un mode très concret d'accompagnement du "mouvement" dans lequel ont basculé les organisations après deux décennies de conduite du "changement" ».*

*Concrètement, notre modalité de travail repose sur deux axes : expérimenter (pendant six mois environ) et évaluer. Il faut se garder d'aller trop vite sur un modèle. On prend le parti d'expérimenter, il faut déjà faire bouger les lignes actuelles mais on ne sait pas par avance à quel rythme et avec quel résultat... C'est ce que l'on a fait dans une grande entreprise qui opérait sa transformation digitale, et où personne ne savait ce que le digital allait produire comme impacts sur le travail, la relation au travail des salariés et des managers dans les actes quotidiens du travail. Nous avons accompagné ces expérimentations à partir de situations très pratiques où les consultants étaient sur place pour accompagner la transformation de l'environnement de travail, des métiers et des activités de travail, et enfin des espaces de travail. »*





### **TAE-ATD - Inverser le processus : pratiquer d'autres formes de management, les diffuser puis former**

L'entreprise solidaire, dénommée « Travailler et Apprendre Ensemble »<sup>32</sup>, réunit des salariés d'une extrême diversité : des personnes du Quart-Monde n'ayant jamais connu un emploi stable, voire parfois n'ayant jamais travaillé, jusqu'à des « surdiplômés » de Polytechnique qui font leur « stage social » de début d'école. Cette entreprise a deux ambitions : démontrer que personne n'est inemployable, et identifier les « bonnes pratiques » managériales qui permettent, d'une part, l'épanouissement de chacun dans son travail et, d'autre part, la meilleure « rentabilité » possible du collectif de travail.

Didier Goubert, directeur : « Avec le recul de 15 ans d'expérimentation, nous avons constitué une somme de "résultats" que nous consignons dans des "fiches Innovation" qui parlent de choses aussi variées que la gestion des conflits, l'attention aux absents, l'acceptation des rythmes différents de travail, l'enquête d'ambiance hebdomadaire, etc. La conviction de TAE est qu'en apprenant à manager, motiver et insérer dans le collectif de travail les personnes les plus éloignées de l'emploi, on apprend à mieux manager tous les salariés, à vivre ensemble dans l'entreprise sans oublier qui que ce soit. »

Le travail d'expérimentation a permis d'ouvrir de façon très concrète sur des modalités d'organisation du travail, d'animation de la vie du collectif, de régulations, qui sont potentiellement très utiles pour manager globalement les organisations de façon plus performante. Dorénavant, TAE souhaite diffuser au maximum ces pratiques, et ce au travers d'un cursus de formation, destiné aux cadres et chefs d'équipe des entreprises privées et des administrations publiques intéressées.

## 6 | PRENDRE EN COMPTE LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LA CONDUITE DES PROJETS DE TRANSFORMATION

Si les consultants constatent que les entreprises ont rarement des demandes formulées directement en termes de management, ils constatent que les principales demandes qui leur sont faites concernent la conduite des transformations, de plus en plus à la fois accélérées et digitales. Celles-ci se heurtent toutefois très vite à des questions de sens du travail et d'impacts sur les conditions de travail. Or, les projets de transformation d'aujourd'hui sont les conditions de travail de demain.

Les formations concernent surtout ceux qui mettent en œuvre un rôle de manager, mais elles ne concernent quasiment pas les fonctions supports ou les chefs de projets qui conçoivent les transformations, les systèmes de travail ou de reporting : les questions d'incidences humaines des projets semblent rarement abordées lors des formations les concernant. Or les modalités de conception et de mise en œuvre de projets de transformation doivent faire l'objet d'une formation : prise en compte du travail réel, association des personnes concernées, analyse des potentiels effets sur la qualité de vie au travail, passage par des phases d'expérimentation, ajustement, etc.

Les initiatives rapportées ici semblent à encourager pour permettre aux managers de monter en compétences afin d'enrichir les objectifs des projets, simuler les impacts d'un projet sur le travail futur des salariés et expérimenter le principe de l'évaluation au fil de l'eau.

### Donner aux chefs de projets les compétences pour enrichir les projets

Si l'on veut que la question des conditions de travail soit une des dimensions des projets de transformation mis en œuvre, il est incontournable d'outiller les chefs de projets sur la qualité de vie au travail, la santé au travail comme cela se fait de plus en plus pour la responsabilité sociale et environnementale.



#### Initiatives cursus de formation continue

##### **Groupe SOS – La QVT, il faut faire émerger le sujet comme une opportunité dans les projets**

*« Il nous reste à intégrer la QVT dans tous les projets, de manière transversale – confie Jérôme Bouron, DRH du groupe SOS. Pour le moment, il y a de bons réflexes, pas contraires à la QVT mais ce n'est pas encore affiché comme prisme à travers lequel on monte tous les projets. Il faut faire émerger le sujet de la QVT comme une opportunité ».*





### Orange – Un cursus de professionnalisation innovant destiné aux responsables environnement du travail<sup>33</sup>

Christophe Salvignol, responsable Environnement du travail, direction Sud-Ouest, au sein du groupe Orange explique : « *Les responsables Environnement du travail de l'opérateur Orange ont un rôle de conseil pour intégrer qualité sociale, amélioration des conditions de travail et performance économique. Ils garantissent notamment la prise en compte des impacts humains dans les projets. Le cursus qui leur est dédié a été animé par des experts de l'Anact. Cette formation leur a permis de maîtriser les compétences nécessaires à l'intervention : analyser une demande, conseiller les managers et les chefs de projets, évaluer une intervention. Elle leur donne également des points de repère sur les outils et méthodes d'analyse du travail : organisation et animation de discussions sur le travail, intervention en pluridisciplinarité, évaluation de la charge de travail et des nouvelles modalités, comme le diagnostic-photo...* »

« *J'ai apprécié ce parcours construit pour nous et avec nous en écho avec nos pratiques* », confie Pierre Papon, responsable Environnement du travail, direction des Fonctions supports, Orange. « *Le cursus permet une excellente mise à niveau et la cohérence de nos pratiques* ».

Romain Chevallet, responsable du département Élaboration des Solutions de Transfert de l'Anact. : « *Pour l'Anact, ce cursus montre l'intérêt de développer des programmes sur-mesure qui intègrent à la fois, des matériaux pédagogiques issus de l'entreprise et des apports de méthodes de l'Agence. Aujourd'hui, ce cursus fait l'objet d'une labellisation par l'Anact.*

*Ce qui nous a intéressés dans ce partenariat avec Orange, c'est que les responsables environnement du travail ne partaient pas de rien. Ils avaient accumulé de nombreuses expériences et savoir-faire qu'il s'agissait de repérer, de mettre en partage et de compléter par des apports de méthodes. D'où un cursus original associant échanges de pratiques et apports de connaissances. Au fil des 5 cycles animés en 2015, nous avons pu formaliser avec la direction de l'Environnement de travail un référentiel "Les essentiels de l'intervention sur le travail".* »

## Savoir simuler les effets d'un projet sur les futures conditions de travail

Il s'agit d'adopter une démarche projet prenant en compte les impacts sur les conditions de travail le plus en amont possible dans les étapes du projet. Comme le disent des consultants : « *Les entreprises parlent d'accompagner le changement sans s'intéresser à leur impact. Alors que les gens se demandent : "Est-ce que dans le futur je vais pouvoir faire bien mon boulot ?". Les salariés attendent, lors des changements, du dialogue, de la proximité mais les entreprises ne l'ont pas en tête. 80% des changements sont des micro-changements.* »



## Initiatives cursus de formation continue

### **Empreinte Humaine<sup>34</sup> – EFH, l'Étude de Faisabilité Humaine<sup>®</sup>**

Les changements dans les organisations et la manière de les conduire ont de plus en plus d'effets sur la santé des personnes, salariés comme managers, qu'il s'agisse de la réorganisation d'une direction, de l'implantation d'un nouveau logiciel, de la modernisation d'une usine, de la fusion d'établissements, de l'implantation de nouveaux procédés de production... C'est ce que propose cet outil permettant d'évaluer rapidement et efficacement les incidences sur la santé, le travail et le management des changements à venir ou en cours ainsi que la faisabilité même des changements envisagés. Cette évaluation étant considérée nécessaire et préliminaire à l'identification des actions pour mieux maîtriser la conduite des changements et les risques liés à la santé.

Ainsi l'Étude de Faisabilité Humaine<sup>®</sup> (EFH), conçue par Jean-Pierre Brun, permet de procéder à une analyse de convergence entre les problématiques de santé au travail, de management et de conduite du changement. C'est à travers ces trois regards que l'EFH<sup>®</sup> parvient à dégager les enjeux pour la santé des changements envisagés et du même coup contribuer à la réussite de ces mêmes changements.

### **Fédération Nationale du Crédit Agricole – Les résultats d'une formation action « Intégrer une dimension analyse du travail dans un projet de transformation »**

Cette formation a été mise en place pour un public de chefs de projets (certains sont également des managers) afin qu'ils puissent intégrer l'analyse du travail dans leurs projets et pratiques. Ainsi, plus de 400 salariés du Crédit Agricole ont suivi entre 2013 et 2016, la formation "Analyse du travail" désormais dispensée par l'Ifcam (Institut de Formation du Crédit Agricole).

Un bilan a été réalisé conjointement par l'équipe Ressources de l'Observatoire des Conditions de Travail de la FNCA et l'Anact. Que nous disent les apprenants (chefs de projets, RH, managers...) ? Les enseignements de la formation ont essentiellement été mis en œuvre dans le cadre d'un projet d'organisation, de refonte de processus (pour 71% des répondants). 38% ont également fait appel aux connaissances ou aux méthodes enseignées dans le cadre d'un projet d'aménagement d'espaces. À noter que 44% des managers ont exploité les connaissances ou les méthodes dans le cadre de leur activité de management.

Une très large majorité des répondants a corroboré que la méthode d'analyse du travail présentée dans le cadre de la formation est opérationnelle (à 88%). 93% des managers confirment que cela leur est utile, notamment parce que l'organisation du travail fait partie de leurs missions (81%), qu'ils sont eux-mêmes des chefs de projet et peuvent donc avoir besoin de mettre en œuvre ces méthodes (75%), qu'ils ont besoin de connaître le travail de leurs collaborateurs (75%). Seuls 45% d'entre eux avancent l'amélioration de leurs propres conditions de travail comme un argument justifiant l'utilité de ce type de formation.

Quant à l'adéquation de la formation « Intégrer une dimension analyse du travail dans un projet de transformation », elle est également confirmée par 93% des managers : la formation prend en compte la réalité du travail, elle permet d'optimiser l'efficacité opérationnelle, le fonctionnement de la future organisation, elle permet une bonne gestion, une bonne mise en œuvre des changements.

En cela elle favorise la prise en compte du bien-être et de la qualité de vie au travail des salariés dans la politique de développement de l'entreprise.

## Établir le principe de l'évaluation embarquée au fil de l'eau

Une démarche systématique d'évaluation au fil de l'eau permet d'intégrer simultanément des critères :

- **Économique** : il s'agit de toutes les dimensions en lien avec l'efficacité et l'efficience. Par exemple : la maîtrise des coûts de production, les résultats commerciaux, les objectifs et les moyens...
- **Technique et organisationnel** : il s'agit des dimensions en lien avec les processus de production, les équipements et technologies, les procédures, les modes de management... Par exemple : la taux de non qualité, les délais de réponse, la qualité des procédures...
- **Humain, social** : il s'agit des dimensions en lien avec les métiers, les conditions d'emploi et de travail... Par exemple : les relations professionnelles et sociales, les compétences, les parcours professionnels, la santé, la qualité de vie au travail...



### Initiatives cursus de formation continue

#### **ERDF-GRDF – Des espaces de discussion, une analyse des impacts des projets sur le travail, un processus d'évaluation embarquée pour conduire le changement**

Le réseau Anact-Aract est intervenu auprès de deux entreprises de distribution de gaz et d'électricité confrontées à des changements techniques et organisationnels importants : séparation des 2 entités, déploiement de compteurs « intelligents », mise en place de nouvelles organisations du travail au niveau du territoire, regroupement des activités clientèles et réseau, polyvalence des agents...

Dans une des entreprises, l'accent a été mis sur l'analyse en amont, par des groupes de travail, des potentiels effets sur la qualité de vie au travail du projet de transformation avec, in fine, l'élaboration et l'expérimentation de recommandations sur des unités-pilotes avant leur diffusion. Dans l'autre, il s'est agi d'organiser avec les directions régionales, les partenaires sociaux et les managers opérationnels, des espaces de discussion pour analyser des initiatives locales favorables à la mise en œuvre du changement et de produire collectivement des recommandations diffusées au niveau de l'ensemble de la ligne managériale.

Dans les deux cas, un principe continu et itératif de suivi et d'analyse des conditions de déploiement du projet, qualifié « d'évaluation embarquée » a été mis en place en associant étroitement les différents niveaux de management. Parallèlement, des actions de formation et différentes formes de soutiens (mise à disposition de ressources, retours d'expériences, appui des fonctions supports, etc.) ont été proposées aux managers.



# ANNEXES

---

- P. 164** Liste des personnes auditionnées entre novembre 2015 et mai 2017
- P. 174** Bibliographie
- P. 179** Ressources pédagogiques « qualité de vie au travail et management du travail »
- P. 185** Glossaire : quelques concepts mobilisés dans le livre blanc

## LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES ENTRE NOVEMBRE 2015 ET MAI 2017

### Entreprises et administrations

#### Dirigeants

**M. Abdénour Ain-Seba**

Directeur général, IT Partner

**M. Yvérick Bureau**

Directeur général, Ofas

**Mme Claire Calligaro**

Co-fondatrice et directrice de Mob in life et Addict Mobile

**M. Didier Gorrion**

Président-fondateur, Transpacity

**M. Didier Goubert**

Directeur de TAE-ATD Travailler et apprendre ensemble

**M. Didier Hirtzig**

Responsable industriel, Biscuits Poult

**M. Frédéric Lippi**

Directeur général, Lippi

**M. Pierre Moniz Barreto**

Directeur, société Immobilière de l'Abbaye de Bassac

**Mme Marie-Christine Oghly**

Présidente d'Engisoft France, vice-présidente du pôle International du Medef, vice-présidente des femmes chefs d'entreprise mondiales

**Mme Anne-Sophie Panséri**

Présidente du groupe Maviflex et Membre APM (Association Progrès du Management)

**M. Timothée Saumet**

Co-fondateur et Directeur technique, Tilkee

#### Fonctions ressources humaines et d'universités entreprises

**M. Dominique Alcindor**

Assistant social, ERDF

**Mme Anne Bizouard**

Directrice des études et du développement des ressources humaines, FNCA (Fédération Nationale du Crédit Agricole)

**Mme Angelika Bock**

Directrice des ressources humaines, ASTP (Atelier Stéphanois de Travail Protégé) - Groupe Etape 42

**M. Jérôme Bouron**

Directeur des ressources humaines, groupe SOS

**Mme Caroline Cottineau**

Chargée de la formation, Blablacar

**M. Hervé Dufoix**

DRH du groupe AFPA (Association pour la Formation des Adultes)

**Mme Isabelle Gaunand**

Consultante interne RH, Communauté urbaine de Strasbourg

**Mme Véronique Ghadi**

Cheffe de projet qualité de vie au travail, HAS (Haute Autorité de la Santé)

**Mme Laetitia Gourbeille**

Responsable développement des dirigeants, Université SNCF

**Mme Anne Grjebine**

Directrice formation, campus et projets Air France

**M. Julien Henry**

Responsable de la coopération enseignement supérieur à Dassault Aviation et président de l'association Synergie campus entreprises

**Mme Emmanuelle Jardat**

Directrice innovation et responsabilité sociale à la Direction Entreprises France, Orange

**M. Patrick Peysson**

Responsable des relations écoles et alternance, Auchan Retail France

**M. Emmanuel Pomes**

Directeur santé prévention sécurité au travail et services communs, Ville et Métropole de Grenoble

**Mme Fabienne Simon-Witt**

Chargée de projet qualité de vie au travail, ERDF

**Mme Nathalie Tisserant**

Responsable de l'offre de développement managérial, groupe La Poste

**Mme Patricia Traversaz**

Directrice des ressources humaines à l'Hôpital de Fourvière et présidente de ANDRH Groupe Rhône

**Mme Maryannick Van Den Abeele**

Responsable des projets expérimentations qualité de vie au travail à la DRH du groupe La Poste

**Mme Laure Wagner**

Porte-parole, responsable du développement durable et déléguée du personnel, Blablacar

**M. David Yana**

Directeur des ressources humaines, Google France

**Managers opérationnels et chefs de projet****Mme Fabienne Perekrestow-Coly**

Directrice d'établissement industriel, Merial

**M. Philippe Davin**

Inspecteur d'assurance à Generali, membre du syndicat national inspecteur assurance

**M. Bruno Grousseau**

Responsable du pôle ingénierie raccordement et politique industrielle, ERDF

**Mme Anne-Marie Huet**

Responsable portefeuille projets, Merial

**Mme Marie Leclerc**

Cheffe de projet environnement de travail, Orange

**Mme Anne Lefur**

Directrice environnement de travail, Orange

**M. Gérard Perrin**

Directeur départemental des Finances de Creuse, DDFIP 23 Guéret

**Mme Isabelle Petel**

Cadre de santé, Hôpital de Fourvière

**M. Julien Presles**

Coordinateur technique, ASTP - Groupe Etape 42

**Mme Françoise Ravet**

Cadre de santé, Hôpital de Fourvière

**Mme Sandra Robaire**

Coordinatrice administration des ventes et SAV, Maviflex

**M. Ludovic Tronel**

Commercial, Tilkee

**M. Philippe Vigouret**

Responsable de production, ASTP - Groupe Etape 42

**M. X**

Directeur développement des réseaux, Entreprise secteur télécommunications

**Mme X**

Cheffe de service d'une collectivité territoriale

**Mme Y**

Responsable d'une unité départementale dans une Direccte

**Mme Z**

Directrice formation apprentissage et insertion, Conseil Régional

### Organisations syndicales

**M. Alain Alphon-Layre**  
Secrétaire confédéral CGT

**Mme Justine Braesch**  
Assistante confédérale FO

**Mme Jocelyne Marmande**  
Secrétaire confédérale FO

**Mme Carole Lancry-Touati**  
CFE-CGC

**M. Alain Braud**  
MEDEF

**M. Michel Bouton**  
MEDEF

### Organisations professionnelles

**Mme Emmanuelle Chapelier**  
Secrétaire générale, GESIM (Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Métallurgiques)

**M. Didier Cote**  
Ingénieur conseil, Carsat Rhône-Alpes et membre CNESST

**Mme Brigitte Durand**  
Présidente de l'association Synergie Campus Entreprises, ex-directrice de la promotion des métiers et chargée de l'intégration des cadres et des relations sociales, Veolia

**M. Pierre Frecon**  
Président de l'association InterMines Rhône-Alpes et responsable de l'Alumni INSEAD Rhône-Alpes, fondateur et directeur général de la Financière Florentine

**M. Emmanuel Froissart**  
Membre de RDS (Réalité du Dialogue Social)

**M. Alexis Hluszko**  
Président du GARF (Groupement des Acteurs et Responsables de la Formation) et chef du département de la formation de l'Office National des Forêts

**M. Jacques Lauvergne**  
Président, GESIM (Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Métallurgiques)

**M. François Lureau**  
Président, IESF (Ingénieurs et Scientifiques de France)

**M. Marc Monnot**  
Membre ANDRH Rhône-Alpes (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines)

**Mme Claire Montret**  
Responsable commission management et performance du CJD Aix-en-Provence, consultante au sein du cabinet E-Novens solution RH

**M. Marc Mortureux**  
Président de Mines ParisTech Alumni, directeur général de la prévention des risques au Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer

**Mme Bénédicte Ravache**  
Secrétaire générale, ANDRH France

**M. Joël Thomas**  
Délégué général, IESF

**M. Daniel Vatant**  
Membre de RDS

**Mme Caroline Weber**  
Directrice générale, Middlednext, association professionnelle française indépendante représentative des valeurs moyennes cotées

### Grenoble INP Alumni section Lyon - Audition collective

**Marie-Claude Ponchon**, secrétaire nationale et responsable du groupement Lyon

Anciens : **M. Olivier Althuser, M. Miralp Ekrem Basaran, Mme Christelle Chirossel, M. Daniel Conil, M. Marc De Cachard, M. William Gruss, M. Laurent Lefebure, M. Aurélien Malot, M. Vincent Mochain, M. Jean-Baptiste Salle, M. Laurent Segura, M. Grégoire Wendling**

## Formation continue

---

### Cabinets conseil formation et organisation

#### Mme Catherine Arnaud

Consultante, indépendante et membre ITMD

#### M. Jean-Pierre Brun

Consultant associé, Empreinte Humaine et professeur, titulaire de la Chaire en gestion de la SST, Université Laval (Québec)

#### M. Xavier Caumon

Directeur associé, Fonction 2

#### M. Olivier Charbonnier

Directeur général, groupe Interface

#### Mme Jeanne Collin Vacher

Consultante associée, Empreinte Humaine

#### Mme Brigitte Couvrat

Consultante et coach, Chrysalis

#### Mme Delphine Guyard Meyer

Consultante, Equation RH

#### M. Hubert Landier

Consultant indépendant en relations sociales

#### M. Ali Laoukili

Consultant, psychosociologue, Arip (Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques)

#### Mme Karine Leprêtre

Coach, HYS Coaching

#### M. Bernard Levêque

Président, Syscodev et Qreo

#### Mme Anna Malysa

Directrice, consultante, 3H Consulting

#### M. Bernard Masingue

Consultant, Partenaire Entreprise et Personnel

#### M. Jean-Christophe Mieszala

Directeur général, Mac Kinsey France,

#### Mme Françoise Nauts

Directrice générale, Elantiel

#### M. Michael Nelson

Consultant en organisation et numérique, Imnesia

#### M. Christophe Nguyen

Consultant associé, Empreinte Humaine

#### Mme Jacqueline Niveau-Boucheix

Consultante, Diriger autrement

#### M. Michel Parlier

Consultant, ex-responsable de département et de la priorité Faire École à l'Anact

#### M. Cédric Pélissier

Consultant, Essor Consultants

#### M. Hervé Routon

Président et Consultant, Innopex

#### Mme Dorothée Sablon

Directrice du bureau de Lyon, Adix

#### Mme Claire Saddy

Directrice, Tipi Formation et Conseil et présidente de la fédération Pionnières

#### Mme Jocelyne Turpin

Consultante, Miss Mooc Conseil

### Organismes formation continue

#### M. Jean-Claude Bouly

Directeur coordinateur, Cnam Lorraine

#### Mme Paule Bourret

Enseignant-chercheur, IFCS (Institut de Formation des Cadres de Santé)

#### M. Denis Cristol

Directeur ingénierie formation, CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale)

#### Mme Céline Dagostino

Chargée de projet, Irup (Institut Régional Universitaire Polytechnique)

#### Mme Cécile Dejoux

Professeure en gestion et responsable master RH, Cnam Paris

#### Mme Astrid Destombes

Chargée de mission ingénierie et offre titrante des CC, CCI France

**M. François Dupuy**

Professeur en sociologie, INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires)

**Mme Corinne Forgues**

Directrice du développement de la formation continue, IAE Lyon

**M. Gilles Garel**

Professeur en gestion - titulaire de la Chaire de gestion de l'innovation au Cnam et enseignant à l'École Polytechnique

**M. Patrice Guézou**

Directeur formation et compétences, CCI France

**M. Jean-François Guillon**

Délégué général, HEC Executive Education

**M. Dominique Lagrange**

Directeur des études, INET (Institut National des Études Territoriales)

**M. Laurent Vialette**

Responsable du département Management, Irup

## Formation initiale

---

### Écoles d'ingénieurs

**Mme Christine Arancet**

Chargée d'enseignement emploi-professionnalisation-SHS, École des Mines Albi-Carmaux

**Mme Marylène Badour**

Responsable relations institutionnelles et partenariales, ISTP Saint-Étienne (Institut Supérieur des Techniques et de la Performance)

**M. Claude Bacconnet**

Directeur adjoint, Polytech Clermont-Ferrand

**M. Philippe Bodiglio**

Directeur de la cellule Entreprise et Innovation, Grenoble INP

**Mme Annick Boissière**

Coordinatrice pédagogique, ISTP Saint-Étienne

**M. Ludovic Bot**

Enseignant-chercheur en sciences de l'éducation, responsable du domaine d'enseignement management à l'école d'ingénieur, ENSTA Bretagne

**Mme Marie-Reine Boudarel**

Directrice des études, École d'ingénieur des Mines de Nancy

**M. Jacques Boulet**

Professeur d'architecture, École Nationale Supérieure d'Architecture de Paris-la-Villette

**Mme Hélène Brives**

Maître de conférences en sociologie, Isara (Institut Supérieur d'Agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes)

**Mme Emmanuelle Caron**

Responsable du département FSH Formation Sciences Humaines, ENTPE (École Nationale des Travaux Publics de l'Etat)

**M. Jean-François Caron**

Professeur en organisation industrielle et responsable Ecam Factory, Ecam Lyon

**Mme Aurélie Catel**

Maître de conférences en sociologie, Grenoble INP - Cellule entreprise et innovation

**M. Bruno Chavagneux**

Ingénieur conseil, ISTP Saint-Étienne

**Mme Céline Cholez**

Maître de conférences en sociologie, ENSGI (génie industriel) - Grenoble INP

**M. Cédric Dalmasso**

Maître de conférences en gestion, Centre de gestion scientifique de l'École des Mines ParisTech et président du Conseil Scientifique de l'Anact

**Mme Nathalie Darene**

Directrice du département technologie et sciences de l'homme, UTC (Université de Technologie de Compiègne)

**Mme Nadine Dubruc**

Coordnatrice pédagogique, École des Mines de Saint-Étienne

**Mme Aurélie Dumarché Bellenoue**

Ingénieur formateur - expert national du domaine informatique, Cesi

**M. Michel Fick**

Directeur, Ensaia

**Mme Marie Annick Galland**

Responsable des études, École Centrale de Lyon

**Mme Sarah Ghaffari**

Adjointe enseignement au département de sciences sociales et de gestion, Institut Mines Telecom Atlantique

**M. Eric Godelier**

Président du département humanité sciences sociales, professeur en sciences de gestion et histoire des entreprises de l'École Polytechnique

**M. Jacques Granjean,**

Responsable du pôle mastères spécialisés de l'École des Ponts Paris Tech

**Mme Pascale Gri**

Directrice des ressources humaines, Isara

**M. Frédéric Huet**

Maître de conférences en sciences économiques, responsable pédagogique du département technologie et sciences de l'homme, UTC

**M. Gilles Jeannot**

Directeur du département Sciences Humaines et Sociales à l'École des Ponts ParisTech

**M. Pascal Lhoste**

Directeur, ENSGSI (École Nationale Supérieure en Génie des Systèmes et de l'Innovation)

**M. Lionel Luquin**

Directeur des études, Institut Mines Telecom Atlantique

**M. Ali Mankar Bennis**

Directeur des écoles 3IL, ingénieurs informatiques et ISFOGEP, École d'ingénieur informaticiens de Limoges

**Mme Marie Mathieu Pruvost**

Directrice des études, École des Ponts Paris Tech

**M. Patrick Obertelli**

Professeur à l'École Centrale Supélec, membre et ex-expert sciences humaines et sociales de la Commission des Titres d'Ingénieurs

**Mme Claire Peyratout,**

Directrice de l' ENSCI (École Nationale Supérieure de Céramique Industrielle)

**M. Sébastien Poussielgue,**

Responsable programme I.D.E.A, École Centrale de Lyon

**Mme Catherine Prudhomme Deblanc**

Directrice de la formation initiale, ENTPE

**Mme Valérie Rault**

Directrice des études, ENSGSI

**M. Jean-Claude Sagot**

Professeur des universités en ergonomie, UTBM (Université de Technologie Belfort-Montbéliard)

**Mme Catherine Schatz**

Directrice régionale en charge du développement commercial, Epitech

**M. Jerome Steffe**

Directeur des études, Bordeaux Sciences Agro

**Mme Martine Tani**

Maître de conférences et responsable du pôle management, ENSGSI

**M. Christian Thuderoz**

Professeur de sociologie, ex-responsable du Centre des humanités, Insa de Lyon

**Écoles de managers**

- **Écoles privées et consulaires**

**Mme Pascale Auger**

Professeure, Kedge Business School

**Mme Fabienne Autier**

Responsable du département pédagogique et professeure de management, EM Lyon Business School

**Mme Isabelle Barth**

Professeure des universités en management et ancienne directrice de l'EM Strasbourg

**Mme Marie Bui-Leturcq**

Directrice des études à l'Esquese et directrice du centre de recherches du Creso

**M. Jean-Christophe Carteron**

Directeur RSE, Kedge Business School

**Mme Stéphanie Chasserio**

Professeure de management à Skema Business School et membre de la commission de l'enseignement supérieur du CNESST

**Mme Françoise Chevalier**

Professeure associée en management et RH, HEC Paris

**Mme Mélanie Ciussi**

Professeure en knowledge management et technologies digitales, Skema Business School

**Mme Géraldine Galindo**

Professeure associée en GRH, ESCP Paris

**M. Paul Gimet**

Professeur, Kedge Business School

**Mme Armelle Godener**

Directrice de la pédagogie, Grenoble École de Management

**Mme Corinne Grenier**

Professeure-chercheure, Kedge Business School

**M. Stéphane Kleinhans**

Responsable académique ISMQ, Kedge Business School

**Mme Laurence Le Poder**

Professeure, Kedge Business School

**M. Philippe Lorino**

Professeur au département comptabilité et contrôle de gestion, Essec

**Mme Tessa Melkonian**

Professeure de management, EM Lyon Business School

**Mme Alexandra Montaleytang**

Responsable du programme Wellness, Kedge Business School

**M. Jean-Marie Peretti**

Professeur au département management et titulaire de la Chaire du changement, Essec

**Mme Geneviève Poulingue**

Directrice du programme grandes écoles, Skema Business School

**Mme Katia Richomme Huet**

Professeure associée en entrepreneuriat et gestion des ressources humaines, Kedge Business School

**Mme Gaëlle Redon**

Enseignante en management, ISC Paris

**Mme Marie-José Scotto**

Enseignant-chercheur et responsable master GRH, IPAG

**M. Claude Spano**

Responsable innovation hybride et intelligence numérique, Kedge Business School et membre du CNESST

**Jean-Baptiste Suquet,**

Professeur associé en sciences de gestion, Neoma Business School

**M. Ludovic Taphanael**

Enseignant en sciences de gestion, IGS RH

**Mme Laurence Vitali**

Directrice pédagogique, IGS RH

▪ IAE

**M. Emmanuel Abord de Chatillon**

Professeur en gestion des ressources humaines à l'IAE de Grenoble, responsable du master RH et de la Chaire Management et Santé au travail

**Mme Patricia Coutelle**

Directrice, IAE de Tours

**M. Christophe Falcoz**

Professeur associé en GRH et responsable du master management RH et organisation, IAE Lyon

**M. Patrick Gilbert**

Professeur en GRH et responsable du master management, IAE Paris

**M. Michel Kalika**

Professeur en management, IAE Lyon

**M. Antony Kuhn**

Directeur, IAE Nancy

**M. Frederic Pellegrin Romeggio**

Maître de conférences en sciences de gestion, IAE Saint-Étienne

**M. Jérôme Rive**

Directeur de l'IAE Lyon et président du Réseau IAE France

▪ **Écoles de la formation publique**

**M. Christophe Beaudouin**

Directeur adjoint, EN3S (École Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale)

**M. Daniel Casabianca**

Directeur de l'ENFIP et président du RESP (Réseau des Écoles Service Public)

**Mme Nathalie Catel**

Responsable projet à la formation initiale, EN3S

**M. Laurent Chambaud**

Directeur de l'EHESP (École des Hautes Études en Santé Publique) et ex-président du RESP (Réseau des Écoles Service Public)

**M. Fabien Gélédan**

Ex-responsable de l'innovation managériale, ENA (École Nationale d'Administration) et directeur des programmes "Management de l'innovation" à l'École Polytechnique

**M. Max Masse**

Directeur adjoint, INTEFP (Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle)

**M. Gilles Nezosi**

Directeur de la formation continue, EN3S

**Mme Marie Rappy**

Directrice de la formation initiale, EN3S

**Mme Nathalie Robin Sanchez**

Directrice d'hôpital et professeure en RH à l'EHESP

**Mme Dominique Vachey**

Directrice des études, IRA Lyon (Institut Régional d'Administration)

**Universités**

**M. Norbert Alter**

Professeur de sociologie, Chaire en management et diversité, Responsable du master Management, travail et développement social, Université Paris Dauphine

**M. Bernard Baudry**

Professeur d'économie et Responsable du master Expertise et intervention sur l'emploi et les RH, Université Lumière Lyon 2

**Mme Marianne Blanchard**

Maître de conférences, Université de Toulouse

**M. Paul Bouffartigue**

Sociologue à l'Université Aix-Marseille et Directeur de recherches au CNRS

**Mme Dominique Cau-Bareille**

Maître de conférences en ergonomie à l'Université Lumière Lyon 2 et responsable du DU Analyse ergonomique du travail

**Mme Sandrine Caroly**

Professeure d'ergonomie, Université Grenoble Alpes

**M. Davy Castel**

Maître de conférences en psychologie sociale et psychologie du travail, Responsable du DU "Manager autrement, espaces de discussion, performance et qualité de vie au travail", Université de Picardie

**Mme Eve Chiapello**

Economiste, Directrice d'études EHES – Université de Recherche Paris Sciences Lettres

**M. François Daniellou**

Ancien professeur des universités en ergonomie

**M. Antoine Derouet**

Doctorant en sociologie, EHES

**Mme Marie-Anne Dujarier**

Professeure de sociologie, Universités-Paris 7 - Paris Diderot, membre du LCSP et du Lise

**M. Emmanuel Gabellieri**

Professeur de philosophie, Université catholique de Lyon

**M. François Hubault**

Professeur émérite en psychologie et Responsable du master Ergonomie, organisations et espaces du travail, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

**Mme Danièle Linhart**

Sociologue et Directrice de recherche au CNRS

**M. Gabriel Michel**

Maître de conférences à l'Université de Lorraine et Co-directeur ISFATES (Institut Supérieur Franco-Allemand de Techniques, d'Economie et de Sciences)

**M. Frederik Mispelblom-Beyer**

Professeur de sociologie à l' Université d'Evry Paris Sud

**Mme Catherine Roby**

Chargée d'enseignement sciences de l'éducation, Université Rennes 2

**Mme Marielle Thievenaz**

Chef de projet IDEFI, Université Grenoble Alpes – Université Pierre Mendès-France

**M. Olivier Torres**

Président de l'observatoire Amarok, professeur d'économie à l'Université de Montpellier et à Montpellier Business School

**M. Pascal Ughetto**

Professeur en sociologie, responsable du master Conduite du changement, Compétences et Organisation, Université Marne La Vallée

**Etudiants écoles d'ingénieurs et managers**

▪ **Écoles d'ingénieurs**

**M. Abir Boualaoui**

ENSTA Paris, 1<sup>re</sup> année

**M. Emilien Bourde Cisse**

ENSEEIH, 2<sup>e</sup> année

**M. Tom Van Den Maegdenbergh**

INSA Lyon, 3<sup>e</sup> année

**M. Arno Roll**

ENSTA Paris, 2<sup>e</sup> année

**M. Fabien Vaudano**

ENSEEIH, 2<sup>e</sup> année

Etudiants de 3<sup>e</sup> année - Grenoble INP:

**M. Bastien Blervaque, M. Hugo Chabert, M. Paul Corfa, Mme Laetitia Harbert, Mme Seetie To**

▪ **Écoles de management**

**M. Antoine Neveu**

Kedge Business School, 2<sup>e</sup> année

**Mme Manon Taieb**

Toulouse Business School, 2<sup>e</sup> année

**M. Mabrouk Tavel**

Neoma Business School, 2<sup>e</sup> année

**M. Maxence Thibaud**

Grenoble Management School, master 2

**Etudiant X**

EM Lyon Business School, 1<sup>re</sup> année

**Etudiante Y**

EM Lyon Business School, 1<sup>re</sup> année

Etudiants de Kedge Business School - 1<sup>re</sup> année : **M. Ismail Zrari, M. Nolibet Baddy, M. Axel Delannoy, M. Jean Cormier, M. Mohammed Chaar, M. Alexandren Coste**

**Partenaires enseignement supérieur**

**Mme Charlotte Anderson**

Responsable du pôle développement au BNEI (Bureau National des Elèves Ingénieurs) et étudiante à l'EPF (École Polytechnique Féminine)

**Mme Astrid Barthélémy**

Déléguée générale, REFEDD (Réseau Français des Etudiants pour le Développement Durable)

**Mme Evelyne Bouchon**

Déléguée Générale, CEFI (Centre d'études sur les Formations et l'Emploi des Ingénieurs)

**M. Étienne Craye**

Responsable de la commission formation et société de la CDEFI (Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d'Ingénieurs), directeur de l'École ESIGELEC

**Mme Guillemette Laferrere**

Chargée de projet, Agera (Alliance des Grandes Écoles Rhône-Alpes-Auvergne)

**M. Jean-Bernard Lartigue**

Délégué général, Fondation X

**M. Philippe Lecomte**

Président, GEM&L (Groupe d'Études Management et Langage)

**Mme Déborah Levy**

Chargée de mission formation, CPU

**M. Frédérique Lonchambon**

Chargée de mission enseignement supérieur, CCI France

**M. Gérald Majou de La Débutrie**

Chargé de mission DD&RS, vie étudiante, insertion des jeunes diplômés, CGE (Conférence des Grandes Écoles)

**M. Laurent Mahieu**

Président, CTI (Commission des titres d'ingénieur)

**M. Eduardo Palmieri**

Chargé de projet, Ingénieurs Sans Frontières

**Mme Pascale Payan**

Déléguée générale, Agera

**Mme Marianne Rivière**

Secrétaire du bureau Ingénieurs Sans Frontières France et Présidente, Ingénieurs Sans Frontières Grenoble, étudiante à Polytech Grenoble

**M. Gilles Roussel**

Co-Président de la CPU (Conférence des Présidents d'Université), responsable de la commission formation-insertion et président de l'Upem (Université Paris-Est Marne-La-Vallée)

**M. Michel Sonntag**

Professeur émérite de l'Université Strasbourg et ex-président du réseau Ingénium

**M. Maurice Thévenet**

Délégué général de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) et professeur à l'ESSEC

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

**Bolzinger J.-F. et Kotlicki M.-J.** (2010), *Pour en finir avec le Wall Street management*, Les Éditions de l'Atelier, 175 pages

**Bot L. et Vitali M.-L.** (coord.) (2015), *Modélisation et activités des ingénieurs*, L'Harmattan, 298 pages

**Bouchet J.-P. et Jarry-Lacombe B.** (2015), *Manager sans se renier*, Éditions de l'atelier, 160 pages

**Bartoli A. et Trosa S.** (dir.) (2016), *Les paradoxes du management par le sens*, Presses de l'EHESP, 176 pages

**Blanchard M.** (2012), *Socio-histoire d'une entreprise éducative : le développement des Écoles supérieures de commerce en France (fin du XIXe siècle-2010)*, 565 pages

• Disponible sur [www.tel-archives-ouvertes.fr](http://www.tel-archives-ouvertes.fr)

**Caroly S.** (2010), « Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail », *Sciences de l'Homme et Société*, Université Victor Segalen - Bordeaux II, HDR, 269 pages

• Disponible sur [www.tel-archives-ouvertes.fr](http://www.tel-archives-ouvertes.fr)

**Conjard P.** (2014), *Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Éditions de l'Anact, 196 pages

**Cordesse Marot S.** (2015), *Enseigner le management par des situations-problèmes*, Éditions Chronique Sociale, 191 pages

**Cristol D.** (2015), *Humaniser la formation des dirigeants : vers un leadership démocratique*, L'Harmattan, 262 pages

**Cristol D.** (2013), *Former, se former et apprendre à l'heure du numérique*, ESF, 224 pages

**Dujarier M.-A.** (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 259 pages

**Dupuy F.** (2015), *La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2*, Seuil, 240 pages

**Gartiser N. et Audran J.** (coord.) (2016), *Des sciences humaines, économiques et sociales (SHES) pour les ingénieurs ?* UTBM, 2016, 272 pages

**Gomez P.-Y.** (2013), *Le travail invisible*, François Bourin Éditeur, 253 pages

**Hubault F.** (2015) « Le bien-être, un enjeu très sensible pour le management dans l'économie du service », in Karsenty L. (coord.), *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?*, Octarès, 208 pages

• Disponible sur [www.atemis-lir.fr](http://www.atemis-lir.fr)

**Journoud S. et Pezé S.** (2015), « Promesses et pièges des groupes d'analyse de pratiques managériales dans le cadre d'une formation aux RPS », in Sarnin P. et al, *Santé et bien-être au travail : des méthodes d'analyse aux actions de prévention*, L'Harmattan, pp. 265-275

**Laloux F.** (2015), *Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Éditions Diateino, 364 pages

**Mispelblom Beyer F.** (2015), *Encadrer un métier impossible ?* 3<sup>e</sup> éd., Armand Colin, 304 pages

**Pelletier J.** (coord) (2017), *Agir sur la qualité de vie au travail*, Anact, Eyrolles, 100 pages

**Roby C.** (2014) « Place et fonction des SHS dans les écoles d'ingénieur en France : état des lieux, enjeux et perspectives épistémiques », Éducation. Thèse de doctorat de l'Université de Rennes 2, 848 pages

- Disponible sur [www.tel.archives-ouvertes.fr](http://www.tel.archives-ouvertes.fr)

## Vidéo

**Céline Desmarais.** Devenir manager. 5 mai 2015 (Vidéo en ligne)

- Disponible sur [www.youtube.com](http://www.youtube.com) (consultée le 2 août 2017)

**Frédéric Laloux.** Reinventing Organizations. Conférence sur l'émergence d'un nouveau paradigme de gestion. 14 mars 2014 (Vidéo en ligne)

- Disponible sur [www.youtube.com](http://www.youtube.com) (consultée le 29 août 2017)

**Marie-Anne Dujarier.** Le « réalisme » managérial contre la réalité du travail. « Espace de travail », Mediapart. 8 juillet 2015 (Vidéo en ligne)

- Disponible sur [www.youtube.com](http://www.youtube.com) (consultée le 7 juin 2017)

**Patrick Conjard.** Le travail ça se discute ? La conversation. Colloque Cnam-Aract Lorraine. 10 septembre 2015 (Vidéo en ligne)

- Disponible sur [www.youtube.com](http://www.youtube.com) (consultée le 7 juin 2017)

## Études et enquêtes

**Agera, Direccte et Carsat Rhône-Alpes** (2013), *Intégration de la santé et sécurité au travail dans la formation des ingénieurs, managers et architectes : la preuve par 9 bonnes pratiques*, 62 pages

- Disponible sur [www.carsat-ra.fr](http://www.carsat-ra.fr)

**Dujarier MA., Wolff L. et Schlagdenhauffen R.** (2015), « Les cadres organisateurs à distance. Enquête qualitative et clinique », *Les études de l'emploi cadre de l'Apec*, 2015-79, Apec, 118 pages

- Disponible sur [www.jd.apec.fr](http://www.jd.apec.fr)

**Apec, Elabe** (2016), *Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres*, 12 pages

- Disponible sur [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr)

**Desmarais C., Abord de Chatillon E., Carrier-Vernhet A. et al.** (2010), « Les modes de gestion des cadres en difficulté. Cadres en difficulté et contrat psychologique : 4 regards sur le cadre en difficulté », *Les recherches en partenariat*, Apec, 116 pages

- Disponible sur [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr)

**Desmarais C.** (2010), *La naissance du manager, rapport de recherche pour l'agence d'objectif de l'IRES*, 73 pages

- Disponible sur [www.chaires-iae-grenoble.fr](http://www.chaires-iae-grenoble.fr)

**Apec** (2017), « Les cadres seniors : recrutement et intégration dans l'entreprise. Étude qualitative auprès de cadres seniors et recruteurs », *Les études de l'emploi cadre de l'Apec*, 2017-07, APEC, 48 pages

• Disponible sur [www.ecruteurs.apec.fr](http://www.ecruteurs.apec.fr)

**Sébaoun G.** (rap.) (2017), *Rapport d'information sur le syndrome d'épuisement professionnel (ou « burn-out »)*, Assemblée Nationale, 137 pages

• Disponible sur [www.assemblee-nationale.fr](http://www.assemblee-nationale.fr)

**Calmand J., Giret J.-F., Lemistre P. et al.**, « Compétences acquises et requises des diplômés de bac +5 », *Net.Doc n°142*, novembre 2015, Cereq, 62 pages

• Disponible sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

**Bérille L. et Pilliard JF.** (2016), *Le développement de la culture du dialogue social en France, Avis du Conseil économique, social et environnemental*, 114 pages

• Disponible sur [www.lecese.fr](http://www.lecese.fr)

**Dab W.** (2008), *La formation des managers et ingénieurs en santé au travail : douze propositions pour la développer*, Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, La Documentation française, 79 pages

• Disponible sur [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

**Direccte Rhône-Alpes** (2014), *Bien-être au travail & performance économique. Le sens et la reconnaissance au cœur de la performance*, 40 pages

• Disponible sur [www.santepformance.fr](http://www.santepformance.fr)

**EY et LinkedIn** (2014), *La révolution des métiers, nouveaux enjeux, nouvelles compétences : quels enjeux pour l'entreprise ?* 52 pages

• Disponible sur [www.ey.com](http://www.ey.com)

**France Stratégie** (2016), 2017-2027 - *Compétitivité : que reste-t-il à faire ?*, 8 pages

• Disponible sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

**Bourdu F., Peretié M.-M. et Richer M.** (Terra Nova) (2016), « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité », *Fabrique de l'industrie*, Aract Ile-de-France, Terra Nova, 192 pages

• Disponible sur [www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)

**Cristol D.** (2013) *La fabrique des managers : identités et rapports aux savoirs*. Education. Université de Nanterre - Paris X, 2013, 517 pages

• Disponible sur [www.tel.archives-ouvertes.fr](http://www.tel.archives-ouvertes.fr)

**Fabrique de l'industrie** (2016) « Travail industriel à l'ère du numérique. Se former aux compétences de demain », 108 pages

• Disponible sur [www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)

**Fnege Kalika M., Liarte S. et Moscarola J.** (2016), *L'étude-EGM : enquête Fnege sur l'impact de la recherche en management*, 75 pages

**Fondation de Dublin** (2016), *Sixième enquête européenne des conditions de travail de 2015*, 163 pages

• Disponible sur [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

**Fondation de Dublin** (2013), *Troisième Enquête Européenne sur les Entreprises les pratiques sur le lieu de travail : tendances, performance, bien-être (ECS 2013)*, 160 pages

• Disponible sur [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

**Ingénieurs et Scientifiques de France** (2015), *26<sup>e</sup> enquête nationale sur les ingénieurs*, 2015, 44 pages

• Disponible sur [www.home.iesf.fr](http://www.home.iesf.fr)

**Ingénieurs et Scientifiques de France** (2016), *Relever les défis d'une économie prospère et responsable. Les ingénieurs et scientifiques s'engagent*, 24 pages

- Disponible sur [www.home.iesf.fr](http://www.home.iesf.fr)

**IESF-CTI-INRS** (2017), *La vision des jeunes diplômés sur les compétences développées en formation*, 12 pages

- Disponible sur [www.cti-commission.fr](http://www.cti-commission.fr)

**Ingénieurs sans frontières** (2013), *Manifeste pour une formation citoyenne des ingénieurs*, 4 pages

- Disponible sur [www.isf-france.org](http://www.isf-france.org)

**Acadie** (2015), *Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise*, Injep, 43 pages

- Disponible sur [www.acadie-cooperative.org](http://www.acadie-cooperative.org)

**Loriol M.** (2017), « Les rapports des jeunes au travail ». *Revue de littérature 2006-2010*, Injep, 101 pages

- Disponible sur [www.injep.fr](http://www.injep.fr)

**Mettling B.** (2015), *Transformation numérique et vie au travail*, La Documentation Française, 69 pages

- Disponible sur [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

**Lachmann H., Larose C. et Penicaud M.** (2010), *Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, La Documentation Française, 19 pages

- Disponible sur [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

**Réseau Français des Etudiants pour le Développement Durable** (2015), *Manifeste étudiant pour un enseignement supérieur durable*, 4 pages

- Disponible sur [www.refedd.org](http://www.refedd.org)

## Articles

**Anact**, « Mieux former les managers et ingénieurs de demain », in *Travail et Changement*, n°367, juin 2017, 16 pages

- Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

**Barrand J.**, « Être agile... le destin de l'entreprise de demain », *L'Expansion Management Review*, n° 132, 2009/1, pp. 118-129

- Disponible sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

**Berland N. et Chanlat J.-F.**, « Les sciences sociales : un axe important sinon clé de compréhension des phénomènes organisationnels », in *Grand Angle, La lettre d'information de la Conférence des Grandes Écoles*, n° 83, avril 2017

- Disponible sur [www.cge-news.com](http://www.cge-news.com)

**Bourgeois C. et Gillet A.**, « De l'ingénieur au manager : les nouveaux enjeux de la formation », in *Éducation permanente*, n° 178, 2009/1, p. 79-92.

**Delespierre A.**, « Des entreprises dans les salles de classe ? La révolution conservatrice des grandes écoles d'ingénieurs », in *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, 14/2015, mai 2015

- Disponible sur [www.cres.revues.org](http://www.cres.revues.org)

**Derouet A.**, « La composition du corps professoral comme reflet du rapport des écoles d'ingénieurs au(x) monde(s) économique(s) », in *Emploi Formation*, n° 132, 2015/4, p. 33-50

• Disponible sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

**Derouet A.**, « De l'honnête homme au manager ? La contribution des enseignements juridiques de l'École centrale à la définition d'un ingénieur d'élite depuis 1829 », in *Droit et société*, n° 83, 2013/1, p. 33-47

• Disponible sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

**Diard C.**, « En quête d'innovation pédagogique Apprendre la gestion avec les études de cas », in *Revue des Cadres de la CFDT*, n°473, 2017, p.37-42

• Disponible sur [www.larevuecadres.fr](http://www.larevuecadres.fr)

**Floc'h B.**, « Des étudiants d'une école de commerce à l'usine », in *Le Monde*, 09/12/2015

• Disponible sur [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr)

**Goussard L.**, « Travailler au péril de sa santé. Censure et autocensure des ingénieurs à l'égard des pénibilités de leur travail », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19-1, 01/2017

• Disponible sur [www.pistes.revues.org](http://www.pistes.revues.org)

**Guégnard C. et Bosse N.**, « Mobilité et formation au coeur des professions intermédiaires », in *Éducation permanente*, n° HS3, 2012-3, 2012, p. 81-87

**Journoud S. et Pezé S.**, La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? in *La Revue des Sciences de Gestion, Revue des Sciences de Gestion*, 2012/1 (253), p. 51-59

**Landrieux-Kartochian S.**, « Femmes aux commandes, entreprises performantes ? », in *Travail, genre et sociétés*, vol. 23, n° 1, 2010, p. 171-179

• Disponible sur [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

**Lequin Y-C.**, « L'humanité a-t-elle sa place dans les humanités ? » in *Synergies Royaume-Uni et Irlande*, Revue du Gerflint, n° 7, 2014

• Disponible sur [www.gerflint.fr](http://www.gerflint.fr)

**Marchand S.**, « Des ingénieurs à la fois techniciens, gestionnaires et visionnaires », in *Cadres CFDT*, n° 467, 12/2015, p. 35-40

• Disponible sur [www.larevuecadres.fr](http://www.larevuecadres.fr)

**Pichault F.**, « Génération Y entre mythe et réalité : pour une approche des situations de travail », in *La Revue des conditions de travail*, n°2, 06/2015, p. 90-95

• Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

**Rousseau C.**, « Former les futurs managers aux enjeux de la santé et sécurité au travail », in *Hygiène et Sécurité du Travail*, n° 242, mars 2016, INRS

• Disponible sur [www.hst.fr](http://www.hst.fr)

**Tchernia J.-F.**, « Des effets générationnels sur l'engagement au travail », in *La Revue des conditions de travail*, n°2, 06/2015, p. 84-89

• Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

**Vigne-Lepage V.**, « Jean-François Caron : « La santé et la QVT sont porteuses de performance globale » », in *Entreprises et carrières*, n° 1312, 22/11/2016

## RESSOURCES PÉDAGOGIQUES « QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET MANAGEMENT DU TRAVAIL »

Dans le cadre de son projet « Faire école » qui vise à mieux former les chefs de projets, managers et dirigeants aux enjeux de la qualité de vie au travail et du management du travail, le réseau Anact-Aract dispose de ressources pédagogiques qui peuvent accompagner la transformation des maquettes pédagogiques et des programmes de formation continue et être intégrées dans des modules ou séquences. Elles peuvent être à ce titre utiles aux enseignants de l'enseignement supérieur notamment dans les écoles d'ingénieur, de management, de la fonction publique mais aussi de l'université et aux formateurs et praticiens de la formation continue.

### Public cible :

- étudiants des écoles d'ingénieur, des écoles de management, IAE, de la fonction publique, des L3, ou M1 et M2 mastères conduisant à des fonctions managériales ;
- stagiaires des formations continues pour chefs de projet (d'investissement, de transformation, d'organisation), managers, dirigeants.

Sur le site de l'Anact ([www.anact.fr](http://www.anact.fr)) et des Aract sont proposées :

- des pages thématiques, des services et des outils ;
- des publications : La Revue des conditions de travail , le magazine « Travail & changement », des guides et des ouvrages.

## 1. Des cas pédagogiques d'entreprises

L'Anact conçoit désormais des études de cas à partir de ses interventions en entreprise à destination des fonctions managériales, afin de les accompagner dans leur réflexion sur la qualité de vie au travail et l'organisation.

### Trois cas pédagogiques sont publiés sur la Centrale des Cas et des Médias pédagogiques - [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr) :

 **Cas « Crédit Agricole : les conditions de travail, levier d'innovation stratégique et sociale » (CCMP Référence : H0615)**

Le cas décrit le cheminement de la direction des études et du développement RH et de quatre managers (les apprenants mis en situation) qui vont aller chercher des solutions à la source même du travail pour améliorer la qualité de vie au travail des conseillers clientèle dont le métier évolue fortement.

 **Cas « Groupe Imprimet : comment lier conduite du changement et qualité de vie au travail ? » (CCMP Référence : H0628).**

Le cas montre comment un groupe qui vient de mener un Plan de Sauvegarde de l'Emploi va réorganiser la production et faire évoluer les métiers, entrevoyant les difficultés à déployer ces changements, dans un contexte tendu où les risques psychosociaux apparaissent. Qu'en sera-t-il de la qualité de vie au travail et de la santé des salariés dans cette nouvelle configuration ?

 **Cas « Parité, organisation et préjugés en GRH » (CCMP Référence : H0641)**

Le cas décrit la manière dont le groupe Logistik fait face aujourd'hui à un fort absentéisme de ses salariés, et en particulier des femmes. Il est évident que l'explication ne se situe pas au seul niveau de la différence de genre qui, de plus, ne permettrait pas d'agir.

### Trois cas de sensibilisation aux conditions de travail sont mis à disposition par l'Anact avec le livret formateur

Chaque livret formateur comprend 5 parties pour faciliter la mise en œuvre par un enseignant : les éléments de cadrage pédagogique (dont les objectifs pédagogiques), la fiche synthétique du cas et les fiches détaillées présentant des données contextuelles, l'ingénierie pédagogique ainsi que les références et éléments de correction. L'Anact propose de transférer ces cas aux enseignants ou formateurs intéressés. (contacter Evelyne Escriva - e.escriva@anact.fr).

Ces cas élaborés d'après les contributions des Aract Occitanie, Aract Auvergne-Rhône-Alpes et Normandie dans le cadre de la charte de coopération du secteur agroalimentaire (2014-2015) mobilisent les étudiants sur la prise en compte des conditions de travail dans les projets d'entreprise.

 **Cas « Développement durable dans la conchyliculture »**

Vous devez participer à la réunion de coordination du nouveau projet d'entreprise « améliorer les conditions de travail et le management des salariés ». Vous prenez connaissance des informations jointes à la convocation.

3 questions, à partir d'un contexte synthétisé, de données sur les effectifs, les contraintes de travail d'un atelier, ainsi qu'un petit montage vidéo pour mieux se représenter l'activité de travail.

 **Cas « Fidélisation des personnels dans la transformation des viandes »**

Vous êtes responsable de production. La DRH vous sollicite pour participer à l'élaboration de mesures de fidélisation du personnel ouvrier.

3 questions, à partir d'un contexte synthétisé, de données globales puis par service sur les effectifs et les motifs de départ, de verbatim des acteurs en CHSCT.

 **Cas « Réorganisation d'une ligne de conditionnement de colorants alimentaires »**

La direction vous demande de piloter le projet d'optimisation de la ligne « colorants » et d'atteindre les objectifs de productivité et rentabilité de celle-ci.

3 questions, à partir d'un contexte synthétisé, de précisions sur l'implantation et le process de production, la performance, l'organisation, les contraintes et exigences du travail d'après les opératrices et le médecin du travail ainsi qu'un petit montage

vidéo pour mieux se représenter l'activité de travail.

1 question concerne les méthodes de conception (vidéo illustrant le recours à la simulation de l'activité future).

## 2. Des films et vidéos pédagogiques

### DVD « Prayon : flexibilité et multivalence : une PME face à ses changements »

Réalisation : Bernard Ganne, Jean-Paul Pénard et Christian Dury dans le cadre d'un partenariat Anact/Aravis et Autre regard Paris, Février 2010

Vendu avec licence d'utilisation sur le site [www.recherche-et-organisation.com](http://www.recherche-et-organisation.com)

Un DVD retrace la transformation radicale et réussie d'une PME de la chimie, vendue par un grand groupe mais redynamisée de l'intérieur par ses dirigeants et salariés. Au cœur du projet, une démarche participative de conduite du changement. L'histoire d'une transformation tout aussi profonde que tranquille. Le DVD propose trois films (25', 68', 65') :

- 1. Construire un projet d'entreprise
- 2. A la fabrication
- 3. Construire un pôle conditionnement

### Film « Prendre en compte les conditions de travail dans un projet de conception de site de traitement des déchets »

« Pour concevoir le travail : essayez l'ergonomie » (Aract Basse-Normandie)  
Disponible sur [www.basse-normandie.aract.fr](http://www.basse-normandie.aract.fr)

Le Syndicat Mixte du Point Fort emploie 76 agents de la fonction publique territoriale pour le traitement de 60 000 tonnes de déchets ménagers. Face à des équipements et locaux de travail obsolètes et disséminés sur plusieurs communes, le SMPF décide de regrouper sur un site unique l'ensemble de ses services (administratifs, centre de tri, atelier mécanique, usine de méthanisation). Ce nouveau site nécessite la construction de nouveaux bâtiments de travail, mais également des modifications de l'organisation du travail et des changements dans les compétences des salariés du fait de la mise en service de deux process de traitement des déchets (méthanisation et BRS) non utilisés antérieurement.

Un travail en groupe permet de mieux appréhender la manière d'impliquer les futurs salariés et les questions de conditions de travail le plus en amont possible dans le projet au niveau :

- des différentes étapes, les méthodes et les outils employés à chacune d'entre elles ;
- des différents acteurs impliqués ;
- des délais et de la temporalité du projet ;
- des postures de la maîtrise d'œuvre, d'ouvrage et de l'intervenant externe.

### 3 Films sanitaire et social - Urriops - les espaces de discussion - dans la série « Parler du travail pour prévenir les risques psychosociaux » élaboré avec la Carsat Rhône-Alpes et l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes

Disponibles sur [www.uriopss-ra.fr](http://www.uriopss-ra.fr)

L'objectif visé est de mieux comprendre ce qu'est une situation-problème, réfléchir sur les façons de parler du travail et chercher des solutions.

 **Quinquaphonie - DVD disponible sur simple demande auprès de l'Aract Hauts-de-France (Delphine Durieux - d.durieux@anact.fr)**

Ou disponible sur [www.dailymotion.com](http://www.dailymotion.com)

Quatre entreprises régionales de secteurs différents témoignent de leur engagement sur la gestion des âges et la place des seniors dans l'entreprise.

Les témoignages de leurs dirigeants et salariés illustrent de façon très concrète, les avantages économiques et de long terme qu'une entreprise peut retirer d'une démarche active de gestion des âges et les améliorations pour les seniors en termes de conditions de travail, d'intérêt et de revalorisation au travail. Du diagnostic à la mise en place d'actions, de la prévention au transfert de compétences, c'est non seulement la place des seniors mais aussi la perception de l'entreprise qui sont ici réinterrogés.

 **Videos pédagogiques sur la conduite du changement de l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes - Réalisation : Pitches (2017)**

Comment faire pour éviter la « résistance au changement » des salariés ? Comment inciter les directions et les chefs de projet à anticiper des possibilités d'ajustement dans la conduite d'un projet de transformation ?

Ces 2 vidéos pédagogiques courtes (1'30) de la collection « Comme un lundi » visent à convaincre les acteurs de l'entreprise - en particulier les directions et chefs de projet - de prendre davantage en compte « le facteur humain » dans la conduite du changement.

Les deux vidéos pédagogiques sont destinées à être :

- diffusées sur les réseaux sociaux en faisant le lien avec d'autres ressources sur le même thème ;
- ou utilisées dans des sessions de sensibilisation ou formation en présentiel.

### 3. Des e-learning

---

@ L'Anact propose sur son site des modules de e-learning réalisées en partenariat avec des Aract :

[www.anact.fr](http://www.anact.fr) - Rubrique services et outils

- Piloter sa démarche qualité de vie au travail
- Mettre en place des espaces de discussion
- Mettre en place le télétravail
- Réussir son projet d'investissement en manageant la performance et les conditions de travail
- Sensibiliser les entreprises à l'usure professionnelle
- La gestion des âges dans l'entreprise
- L'égalité professionnelle

## 4. Des jeux pédagogiques



### Le jeu pédagogique Tzatziki : organisation du travail, performance et santé

Objectifs : ce « jeu de rôles » portant le nom appétissant de « Tzatziki » (recette grecque à base de fromage frais) consiste à expérimenter différentes formes d'organisation du travail, afin d'en montrer les effets tant sur les équipes (santé, engagement, soutien collectif...) que sur la performance. Expérimenter en réel (réalisation d'une recette de tzatziki) les différentes formes d'organisation du travail et leurs effets en termes de performance et santé constitue une première introduction au lien santé/performance et organisation du travail, QVT...

**Format** : 2 à 3 heures

**Cibles** : tous les salariés, management, représentants du personnel, étudiants

**Déroulement** :

- 4 équipes s'affrontent 2 à 2 ou toutes ensemble selon le format choisi.
- Elles ont les mêmes moyens et les mêmes tâches à produire mais sont organisées différemment.
- En équipe, chacun a une tâche bien déterminée à accomplir : éplucher les tomates ou le concombre, couper...
- Après 25 minutes, on constate les résultats.
- Le temps fort : le debriefing à partir de l'expression des participants (vécu et résultats produits) mise en lien avec la performance, la santé au travail et donc une première approche sur la qualité de vie au travail.



### Le jeu pédagogique sur les risques psychosociaux (RPS)

**Objectifs** :

- aider à surmonter les appréhensions sur les RPS ;
- acquérir la démarche d'analyse d'une situation-problème ;
- s'approprier la démarche pour l'utiliser dans ses propres situations ;
- élaborer et faire vivre un plan d'action de prévention des RPS.

**3 formats possibles** : sensibilisation (1h), appropriation de la démarche (2h30) ou plan d'action (1h).

**Cibles** : préventeurs, membres du CHSCT, RH... des secteurs privés et publics, à adapter pour étudiants et managers.

**Déroulement** :

- Sensibilisation - partie A : un jeu de cartes pour appréhender les RPS. Il permet d'échanger et identifier le champ des RPS. Sensibilisation sur l'impact des RPS dans une organisation et la mise en place des actions.
- Appropriation de la démarche - partie B : sur la base d'une étude de cas, parmi 5 proposés, analyse d'une situation de travail qui révèle un problème étape par étape (du problème aux impacts sur l'organisation).
- Plan d'action- partie C : évaluer les RPS comme un risque professionnel en tenant compte de sa spécificité, c'est ce qui est proposé. Une application opérationnelle pour intégrer les RPS dans le Document Unique. Cette partie vous accompagne dans la mise en place d'un Document Unique d'Évaluation des Risques et de son plan d'action.

## 5. En prévision en 2017-2018

### @ Le Mooc « Manager par le travail réel ! *Revenons à l'essentiel* » - Co-produit par l'EM Lyon et l'Anact

Co-conception et co-animation d'un MOOC en partenariat avec l'EM Lyon et Pierre-Yves Gomez, professeur et directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises.

**Objectifs** : permettre aux managers d'aujourd'hui de comprendre, « regarder » le travail réel de ses collaborateurs, dans un contexte de changements et de mutations économiques des entreprises.

**Durée** : 4 semaines

**Modules avec** :

- des vidéos courtes (une vingtaine de vidéos, entre 3 et 6 minutes) alternant des apports de Pierre-Yves Gomez (vision économique) et des experts de l'Anact (analyse du travail) ;
- des outils simples et efficaces pour aider le manager à comprendre le travail, à regarder là où se crée la valeur ;
- des exercices pratiques ;
- des forums de discussion, animés par nos modérateurs et experts.

**Intérêts** :

- inductif, exemples variés, tirés de cas réels ;
- quelques vidéos animées, des interviews ;
- un MOOC qui se veut accessible, dynamique et qui accroche le manager.

 **D'autres cas pédagogiques à venir sur [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)**

 **Un jeu pédagogique sur le management du travail**

 **Un serious game sur la simulation du travail futur**

### **Stages de formation continue - [www.anact.fr](http://www.anact.fr)**

L'Anact propose dans son catalogue de formation, plusieurs formations à destinations des managers ou des ingénieurs-chef de projet.

Pour les managers :

- Analyser le travail réel : une méthode pour les managers
- Mettre en place des espaces de discussion sur le travail
- Agir sur le management pour améliorer la qualité de vie au travail

Pour les ingénieurs :

- Bien concevoir pour ne pas décevoir : intégrer les conditions de travail dans les projets de transformation

## GLOSSAIRE : ÉCLAIRAGES SUR LE MANAGEMENT DU TRAVAIL ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Les concepts liés au management du travail et à la qualité de vie au travail mobilisés dans ce livre blanc sont présentés ci-dessous.

◆ **Le management du travail**<sup>1</sup> est une approche qui, à la différence du management par les process, recentre l'activité du manager sur le travail de ses collaborateurs et les enjeux de soutien à la réalisation de l'activité et de régulation managériale. Trois points le caractérisent :

- des pratiques de management participatives fondées sur l'existence d'espaces de discussion et de régulation sur le travail ;
- une organisation du travail favorisant l'autonomie et la prise d'initiatives dans un cadre sécurisé, un dialogue social basé sur la concertation et centré sur le travail ;
- des modes de gouvernance et processus de gestion en cohérence.<sup>2</sup>

◆ **La qualité de vie au travail**<sup>3</sup> a été définie en juin 2013 dans l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a défini la notion de qualité de vie au travail comme étant « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ». La qualité de vie au travail couvre ainsi cinq dimensions :

- Les conditions de travail : la qualité du contenu du travail et de son organisation, la qualité de l'environnement physique de travail.
- Les relations : la qualité des relations de travail, des relations sociales, de l'information et de l'engagement partagés.
- Les possibilités de réalisation et de développement : formation et parcours.
- Le respect de l'égalité professionnelle.
- La possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Sous cette approche, la QVT renvoie aux conditions nécessaires pour bien faire son travail, à l'organisation adaptée au développement des capacités individuelles et des coopérations dans les équipes, ainsi qu'aux conditions favorisant la créativité, l'initiative et l'intégration des divers aspects de la reconnaissance. Dans cette perspective, la conception de la santé ne peut se limiter à l'absence de maladie ; elle intègre nécessairement les possibilités de sa construction.

◆ **L'égalité professionnelle** constitue désormais avec la qualité de vie au travail un bloc de négociation à part entière défini dans le cadre de la loi de modernisation du dialogue social (dite Loi Rebsamen).

1. Guide *10 Questions sur le Management du travail* - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

2. Guide *Repères sur le management dans les Services à la personne* - Disponible sur [www.hautsdefrance-aract.fr](http://www.hautsdefrance-aract.fr)

3. Guide *10 Questions sur la Qualité de vie au travail* - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr) et l'ouvrage *Agir sur la qualité de vie au travail* (2017) Éditions Eyrolles - Disponible sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Depuis plusieurs années, le réseau Anact-Aract a développé une méthode de compréhension des inégalités entre femmes et hommes avec 4 axes d'analyse<sup>4</sup> (organisation et mixité, conditions de travail, parcours professionnels, articulation des temps) et un outil de diagnostic égalité qui permet de construire des organisations de travail ayant pour objectif une égalité d'accès à la qualité de vie au travail pour toutes et tous.<sup>5</sup>

◆ **La santé (au travail)** est un « état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. » (Définition figurant en préambule de la Constitution de l'Organisation mondiale pour la santé, 1948).

◆ **Les risques psychosociaux (RPS)** lorsqu'ils produisent des troubles, sont liés à une mauvaise QVT. Selon le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, d'où le terme de risque psychosocial. D'après Michel Gollac, « ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »<sup>6</sup>

◆ **Les indicateurs de santé et qualité de vie au travail**<sup>7</sup> diffèrent selon le contexte de l'entreprise, les caractéristiques de sa population, le type d'activité réalisée, ses projets de développement, les enjeux de SQVT. De ce fait, il n'existe pas une liste-type de « bons » indicateurs, prêts à l'emploi quels que soient les contextes, mais des indicateurs pertinents au regard des orientations stratégiques et des problématiques spécifiques en matière de santé et de qualité de vie au travail. On peut en revanche établir une liste de grandes familles d'indicateurs qui pourra servir de guide dans la construction de ces indicateurs spécifiques. Les indicateurs de SQVT recouvrent généralement six grandes catégories :

- des indicateurs démographiques (structures d'âges, répartitions homme-femme, qualifications, ancienneté...) ;
- des indicateurs d'absentéisme (taux d'absentéisme, durée des absences, motifs des absences, âge des absents...) ;
- des indicateurs liés au parcours et à l'emploi (accès à la formation, mobilités, promotions, turn-over...) ;
- des indicateurs de santé (troubles de santé, inaptitudes, reclassements, maladies professionnelles...) ;
- des indicateurs de sécurité (accidents du travail, incidents, agressions...) ;
- des indicateurs de conditions de travail (contraintes temporelles, pénibilités, autonomie, vécu du travail, qualité des relations de travail...).

◆ **La régulation du travail** est un aspect important de l'activité du manager qu'il met en œuvre à l'occasion du décalage entre le « travail prescrit », ce qui était prévu, organisé d'avance, et le travail réel. Cette notion de travail réel est à la base d'une discipline nommée ergonomie.

4. À retrouver sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

5. Disponible sur [www.hautsdefrance-aract.fr](http://www.hautsdefrance-aract.fr)

6. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, avril 2011  
Disponible sur [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)

7. Guide *10 Questions sur « les indicateurs de Santé et Qualité de vie Au travail »* sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr) et Guide *Perféco'santé* de l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes sur [auvergnerrhonealpes.aract.fr](http://auvergnerrhonealpes.aract.fr)

« Il y a d'un côté le travail prescrit, c'est-à-dire ce qui est attendu du travailleur et formalisé dans des procédures, des directives, des marches à suivre, des codes, des programmes, etc. Et par ailleurs le travail réel à savoir ce que l'opérateur produit et a le sentiment de produire effectivement, tantôt en deçà, tantôt au-delà des règles et des attentes formelles »<sup>8</sup>. Le travail de régulation du manager consiste, par exemple, à agir sur l'organisation et la charge de travail.

◆ **La coopération**, c'est ce qui permet des ajustements face aux aléas du quotidien – par définition non prévus dans les procédures – ou des conduites de projet tenant vraiment compte des enjeux de chacun. Elle peut prendre d'autres noms tels que l'entraide, le soutien, le dialogue, la recherche de solutions et la prise de décisions participatives ou encore l'intelligence collective. Tandis que *la coordination* consiste à partager des procédures et des informations pour que le travail des uns se fasse en bonne intelligence avec le travail des autres : flux de produits et d'informations doivent ainsi être coordonnés. Les entreprises sont essentiellement focalisées sur cette dimension car elle permet le contrôle des activités et facilite le reporting ainsi que le suivi des indicateurs économiques et financiers.

◆ **La qualité du travail**, qui trouve sa source dans la coopération, recouvre, elle, les notions suivantes :

- faire un travail de qualité : c'est-à-dire « bien faire » son travail, de façon efficace, dans les « règles de l'art », de façon à satisfaire le client (conditions de réalisation du travail) ;
- faire un travail qui permet d'apprendre, de se perfectionner, d'évoluer (conditions d'épanouissement au travail) ;
- faire un travail utile, qui crée de la valeur (sens du travail) ;
- travailler en bonnes relations avec les autres : pouvoir s'entraider, pouvoir compter sur le soutien de ses collègues et de son supérieur hiérarchique, travailler en équipe, se sentir reconnu...

◆ **Les espaces de discussion**<sup>9</sup> sur le travail sont définis par l'Anact comme « des espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience du travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes. Cette discussion se déroule suivant des règles co-construites avec les parties prenantes. Les espaces de discussion sont inscrits dans l'organisation du travail, ils s'articulent avec les processus de management et les institutions représentatives du personnel et visent à produire des propositions d'amélioration, des décisions concrètes sur la façon de travailler. »

◆ **Un projet de transformation** désigne un projet d'investissement<sup>10</sup> ou de réorganisation de l'entreprise qui est mené en mode projet. Il vise généralement des objectifs de performance, de satisfaction des clients, de fiabilité des installations. Mais il doit viser aussi des objectifs de préservation de la santé des salariés, d'amélioration des conditions de travail ou de la qualité de vie au travail, voire d'évolution professionnelle pour les salariés". Le réseau Anact-Aract ont construit une méthodologie de conduite de projet. Celle-ci insiste sur le besoin d'un projet piloté, partagé et concerté associant les différents acteurs de l'entreprise aux moments-clés du projet. Il souligne la nécessité d'élargir la définition des objectifs économiques et techniques aux objectifs humains, sociaux et organisationnels. Moyen éprouvé pour anticiper au mieux les conditions futures d'utilisation et de fonctionnement réel de l'investissement.

8. Extrait de Maulini O., 2010, p.23

9. Guide *10 Questions sur les Espaces de discussion et Travail & changement*, n°358, 2015. sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

10. *Impact Hauts-de-France : Travail futur et outil de simulation* - Disponible sur [www.hautsdefrance-aract.fr](http://www.hautsdefrance-aract.fr)

◆ **Le management à distance avec l'exemple du télétravail**<sup>11</sup>. Le télétravail bouscule les repères du management classique. Il remet en question la relation hiérarchique basée sur la supervision directe et les principes de visibilité et de présence des travailleurs. Au niveau de la relation hiérarchique, l'équilibre entre contrôle et confiance apparaît comme un point sensible. Selon la façon dont il est mis en œuvre, le télétravail constitue un moyen de faire évoluer les modes de management vers un management du travail intégrant les variabilités spatio-temporelles. Le management du travail<sup>2</sup> vise à faciliter la réalisation d'un « travail soutenable », ayant du sens pour ceux qui le réalisent, en :

- orientant des modes d'organisation et de management vers une logique de soutien à la réalisation de l'activité ;
- en rapprochant les processus de décision du terrain de la mise en place d'espaces de discussion pour donner du pouvoir d'expression et d'action au manager et à son équipe.







## Apprendre à manager le travail

Livre blanc des initiatives  
en formation initiale et continue

---

**Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail**

192 avenue Thiers - CS 800 31 - 69457 Lyon Cedex 06

04 72 56 13 13

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

