

Introduction

La notion de bien-être au travail est aujourd'hui globalement présente dans les entreprises, même si son acception regroupe des sens assez divers tels que la santé, le confort, l'épanouissement ou encore le plaisir.

Il reste pourtant à trouver des solutions pratiques pour intégrer ce concept dans le travail quotidien et en particulier pour le mettre en cohérence, plutôt qu'en opposition, avec le besoin d'efficacité, nécessaire à toute activité professionnelle.

À ce jour, l'organisation du travail est encore structurée par les deux courants majoritaires suivants :

- L'approche sociale du travail issue de l'école des ressources humaines.
- Et l'approche technique du travail issue des sciences de l'ingénieur.

Si ces deux approches nous sont très utiles et complémentaires, elles ont en commun l'oubli d'un élément essentiel, le travail lui-même.

La première intervient essentiellement sur des leviers périphériques au travail tels que les définitions de fonction, le management par objectif, les conditions de travail, le développement personnel, les primes, la communication...

La seconde tend à entretenir l'illusion de la maîtrise totale du travail à travers des procédures, des mesures, des contrôles, des audits, de la planification, de la standardisation, de la formation...

Elles affirment l'une comme l'autre qu'un management « bienveillant » permet d'éviter la souffrance au travail et que le bien-être au travail génère toujours de la performance.

Il existe malheureusement trop de contre-exemples au sein des organisations pour affirmer que ce raisonnement est erroné : c'est la malveillance qui génère de la souffrance au travail et c'est le mal-être qui nuit à la performance, et non l'inverse.

À l'instar de l'enfer pavé de bonnes intentions, l'injonction à la « bienveillance » ne comble en rien les lacunes d'un système contraignant le travail et donc la performance. Aux prises avec leurs difficultés quotidiennes, managers et collaborateurs se retrouvent souvent seuls, ou pire, dos à dos. Ils doivent alors s'appuyer sur leurs propres mécanismes de compensation opérationnels et psychologiques. Ils se retrouvent ainsi pris en étau avec une seconde injonction, celle au « bien-être » caractéristique du monde (du travail) moderne.

Nous avons démontré dans un livre précédent¹, en nous appuyant sur les récentes études d'ergonomie et de psychologie du travail, que :

1. La souffrance provient à la fois :
 - Des obstacles que nous ne pouvons franchir dans notre quotidien professionnel : imprévus, dysfonctionnements, pannes, problèmes, désaccords, manque de ressources..., et qui nous empêchent de bien faire notre travail.
 - De l'absence de reconnaissance des efforts que nous déployons pour tenter de réussir dans notre métier.
2. Le plaisir au travail provient principalement :
 - De notre capacité individuelle et collective à réussir notre travail malgré ces obstacles.
 - De la reconnaissance des efforts réalisés et des résultats obtenus.
Le plaisir au travail trouvant ainsi sa source dans le renforcement de notre identité que les sentiments de pouvoir : pouvoir décider, pouvoir agir et pouvoir réussir, viennent apporter.
3. Le franchissement de ces mêmes obstacles rend naturellement les organisations efficaces.
4. La réalité du travail, celui effectivement réalisé par chacun, est peu visible par les autres, contrairement aux résultats sur lesquels nous sommes souvent objectivés et jugés.

1. *Olivier Delorme, Humaniser la performance au travail, GERESO Édition, 2021.*

Nous en avons déduit quatre pistes solides sur lesquelles baser notre recherche de conciliation et de développement du bien-être et de l'efficacité au travail :

1. L'organisation collective et anticipée du travail permettant d'adapter les modes de fonctionnement aux personnes et pas le contraire.
2. La mobilisation de notre intelligence pratique, c'est-à-dire notre capacité à inventer des solutions pour surmonter les obstacles du quotidien.
3. Le renforcement de la confiance et de la coopération pour encourager l'entraide et la résolution collective des problèmes.
4. L'évolution des modes de management, pour faciliter le rôle des encadrants et leur fournir des repères et des pratiques adaptés au contexte actuel.

Description de l'organisation de l'ouvrage

L'objet de cet ouvrage est donc de faire « œuvre utile » en fournissant aux acteurs et aux décideurs du monde du travail des solutions pratiques, basées sur ces quatre axes.

Les méthodes proposées, souvent appréciées, toujours expérimentées, sont présentées sous la forme pédagogique de fiches pratiques.

Chaque fiche contient :

- **Un titre**, correspondant à la méthode proposée. Les fiches pratiques sont classées dans différentes rubriques appelées « constellations ».
- **Le pouvoir de l'outil** mettant en évidence la force de la méthode sur nos quatre axes de développement du couple bien-être/efficacité.
- **L'utilisation de l'outil** exposé autour de quatre critères :
 - Son niveau de difficulté d'application.
 - Sa rapidité de mise en œuvre.
 - Son mode collaboratif de réalisation.
 - Sa facilité à pérenniser les acquis dans le temps.
- **L'objectif** qui précise la finalité utile de la méthode.
- **La méthodologie** pour vous permettre d'expérimenter et d'appliquer la méthode.
- **Des conseils et points de vigilance**, pour faciliter leur utilisation et éviter de tomber dans les pièges déjà rencontrés.
- **Des illustrations**, pour vous en donner une idée plus concrète.

Lecture et mode d'emploi de l'ouvrage

Vous avez la possibilité d'accéder à ces fiches pratiques de plusieurs manières :

1. L'entrée « thématique »

Toutes les fiches sont regroupées dans les 6 rubriques suivantes appelées « Constellations » :

- Agilité managériale :
Trouver des solutions pour adapter son management au contexte du XXI^e siècle.
- Intelligence collective :
Renforcer la cohésion interne, la coopération et le sentiment d'appartenance.
- Client centrique :
Introduire une culture « client » ou « bénéficiaire ».
- Collaborateurs first :
Développer la juste autonomie des personnes.
- Accompagnement du changement :
Mieux réussir les transformations.
- Amélioration continue :
Éliminer ensemble et pas à pas les obstacles qui nuisent au travail bien fait.

Chaque rubrique ou constellation est présentée en amont des fiches correspondantes et vous pourrez ainsi vous rendre directement dans la constellation qui vous intéresse.

2. L'entrée « outil »

En parcourant la liste des fiches pratiques, détaillée dans le sommaire, vous trouverez sans doute des outils dont le nom vous parlera ou vous interpellera. Vous pourrez ainsi vous y rendre directement.

3. La lecture traditionnelle

La lecture de l'ouvrage, dans l'ordre des chapitres, vous offre la possibilité de faire un rapide tour d'horizon sur l'ensemble des solutions proposées. Il vous permet de vous concentrer dans un premier temps sur la rubrique « objectifs » et sur le tableau placé en en-tête, qui présente les impacts et les caractéristiques des outils.

Le rayonnement du système solaire

L'équilibre « Performance et bien-être au travail » de la **planète entreprise** repose sur les 4 principes suivants² :

1. **Au niveau Organisation** : adapter l'organisation aux personnes et non le contraire.
2. **Au niveau Individuel** : développer l'autonomie et l'intelligence pratique.
3. **Au niveau Collectif** : encourager l'entraide et la coopération.
4. **Au niveau Managérial** : faire évoluer les pratiques face aux nouveaux enjeux du XXI^e siècle.

Ses parties prenantes externes que sont les clients, les fournisseurs et les partenaires gravitent autour d'elle, cherchant à produire des échanges fructueux.

Si sa révolution autour du soleil est un voyage aux nombreux défis, la planète entreprise peut gagner en équilibre et poursuivre son épopée en traversant **six constellations de solutions** :

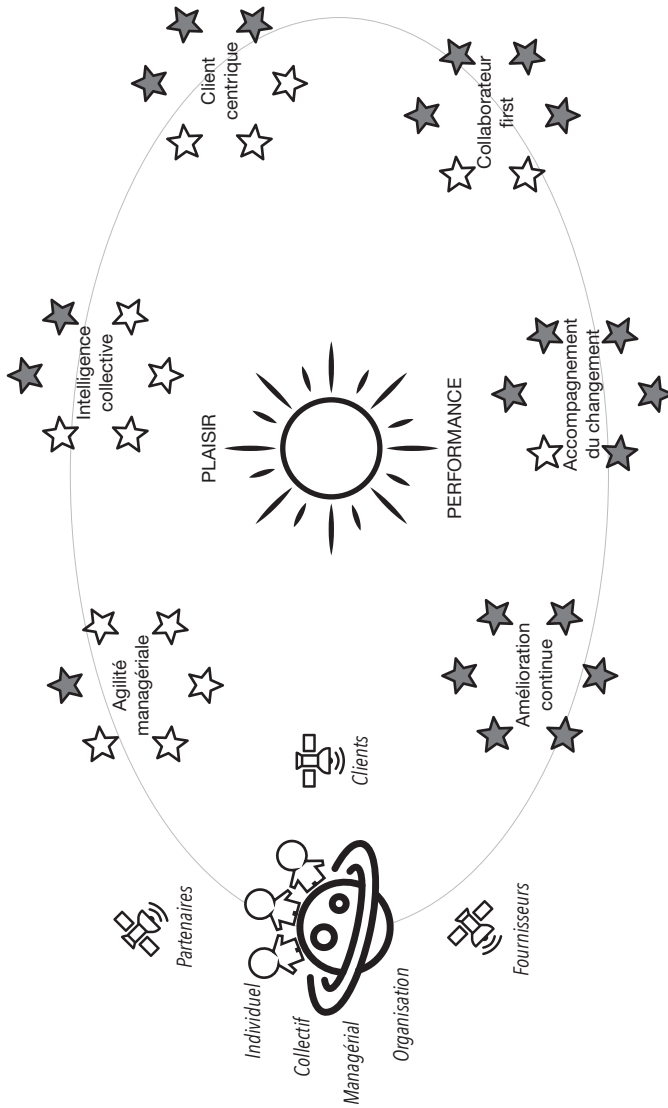
- L'agilité managériale.
- L'intelligence collective.
- Le client centrique.
- Le collaborateur first.
- L'accompagnement du changement.
- Et l'amélioration continue.

Chaque constellation offre une pléiade de méthodes pratiques aux habitants de l'entreprise pour mieux réussir cette révolution.

En fonction de ses besoins et à son rythme, chacun peut choisir ses outils, telles des étoiles éclairant la voie. Celles-ci l'aideront à accroître le rayonnement nécessaire à la qualité de vie de son travail, de son service comme de son entreprise.

2. *Olivier Delorme, Humaniser la performance au travail, GERESO Édition, 2021.*

LES 6 CONSTELLATIONS DU MANAGEMENT





1^{re} constellation

« Agilité managériale »

Toute la croissance industrielle du XX^e siècle a été basée sur un modèle managérial issu du taylorisme qui reste encore fortement ancré dans les entreprises.

Le paradigme tayloriste est basé sur deux principes :

- La **séparation des personnes** qui réfléchissent de celles qui exécutent : la pyramide structurelle.
- **Les incitations** qui lient le salaire à la performance : le management par objectif et la prime.

Cette approche repose sur la croyance en l'existence d'un ensemble de processus de travail parfaitement maîtrisés, totalement stabilisés et appliqués à la lettre par des exécutants disciplinés et attentifs (notamment grâce aux « incentives »...). Ces derniers ne coûtent pas cher car ils n'ont pas besoin d'être qualifiés : l'intelligence est dans le système.

Le biais de cette approche consiste à vouloir **mieux organiser le travail** des employés et à s'attendre à ce qu'ils **appliquent mieux les règles**. Mais la prescription et les primes n'induisent pas l'intérêt pour le travail lui-même ni l'attention envers les clients.

Contrairement à l'objectif collectif, l'objectif individuel basé sur les résultats tend à déresponsabiliser d'une finalité commune et à nuire à la cohésion sociale.

LES 6 CONSTELLATIONS DU MANAGEMENT

De plus, ce système a tendance à créer une forme de compétition qui génère déloyauté et solitude, là où, au contraire, la performance requiert solidarité, confiance et coopération.

En somme, le taylorisme fait l'impasse sur la nature humaine qui a besoin de contexte pour comprendre, de sens pour agir et de connaissance du terrain pour décider. Ce mode de management n'encourage pas, voire inhibe, ces trois besoins.

« Tant que ses équipes ne sont pas assez autonomes, le manager ne peut pas faire son vrai travail. »

PRINCIPE DU LEAN MANAGEMENT

Le cœur du management est d'apprendre à atteindre ses objectifs par le développement des personnes. Le nouveau regard managérial doit donc se focaliser davantage sur l'*apprenance* (dynamique favorisant l'apprentissage) que sur la simple exécution.

Ce développement correspond à l'amélioration de l'autonomie de chaque individu au quotidien sur le terrain. Confronté à la résistance du réel, il lui faut pouvoir résoudre des problèmes et développer de la confiance dans son propre jugement, tout comme envers les autres.

L'autonomie est aussi une source importante de satisfaction au travail.

Le rôle du management consiste aussi à éliminer les obstacles empêchant les collaborateurs de réussir dans leurs missions.

Pour cela, le manager indique clairement les critères de succès de son équipe en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Ensuite, il apprend à définir et ajuster les challenges permettant aux personnes d'atteindre les objectifs tout en veillant à ce que les conditions de réussite elles-mêmes soient réunies.

L'agilité est une méthode de gestion de projet apparue dans les années quatre-vingt-dix proposant des solutions face à l'inefficacité et la complexité des projets pour atteindre des résultats. Elle préconise de développer la confiance, de procéder par itérations courtes dans une logique de *Test and Learn* (apprendre en expérimentant), afin de rester au plus proche des besoins susceptibles de changer.

Le manager agile vise un mode de management adapté aux enjeux d'aujourd'hui, facilitant la mobilisation de ses équipes et le bien-être au travail.

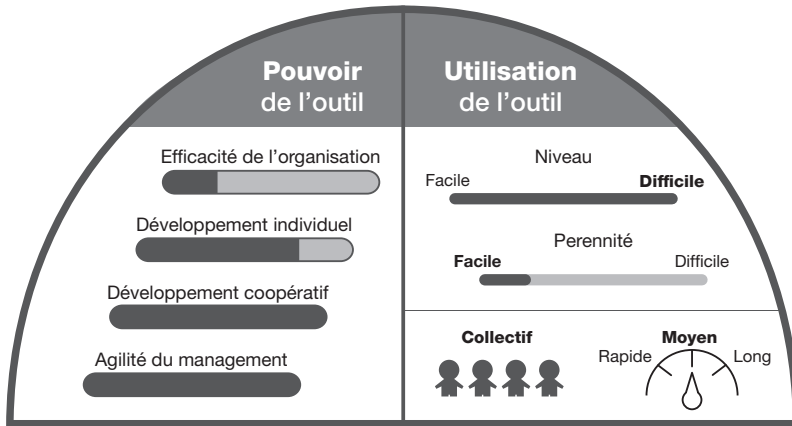
Il peut alors s'appuyer sur les 7 principes de l'agilité suivants :

1. **Développer les potentiels** *pour donner le « pouvoir d'agir » à ses collaborateurs.*
2. **Créer une culture client** *pour fournir un cap commun et se concentrer sur la valeur ajoutée.*
3. **Découper la complexité** *pour mieux comprendre et agir plus facilement.*
4. **Encourager la coopération** *pour créer un climat de confiance et développer l'entraide.*
5. **Accueillir le changement** *pour en faire un allié plutôt qu'un ennemi.*
6. **Apprendre par l'expérience** *pour progresser doucement, régulièrement et sûrement.*
7. **Créer des systèmes collaboratifs** *pour faciliter la communication et les interactions.*

La posture du manager a globalement évolué en un siècle, passant du chef (aux méthodes autoritaires), à celle d'un pilote à la fois leader, facilitateur et coach, au service de son équipe coresponsable.

Fiche outil n° 1

Les trois casquettes du manager



Objectif

Ces trois casquettes correspondent aux rôles et missions du manager. Elles se déclinent sous plusieurs modes de management, à concilier et à adapter aux situations et aux collaborateurs.

Méthodologie

En fonction de la situation, du niveau d'autonomie et du niveau d'implication de vos collaborateurs, appliquez selon le cas :

1. Le mode I : Directif

Mode fondamental allant de l'indication à l'imposition : le manager s'appuie principalement sur la légalité que lui confère son statut pour créer une structure ordonnée.

Ce mode utilise des moyens comme la supervision directe, la standardisation des tâches et des méthodes, le tout assuré par une hiérarchie présente et forte.

2. Le mode II : Participatif

Mode d'ajustement : le manager s'appuie principalement sur sa capacité personnelle, recherche par un jeu approprié de régulations, de médiation et de transaction, un équilibre dynamique au sein de son équipe.

Dans ce mode, le dialogue, l'écoute, la concertation et la communication constituent les pratiques essentielles.

3. Le mode III : Collaboratif

Mode de l'autonomie : le manager suscite l'enthousiasme et obtient le consensus au sein de son équipe. Il motive, favorise les initiatives, responsabilise et s'appuie sur la confiance grâce à son leadership et sa capacité à répondre aux moteurs de la motivation.

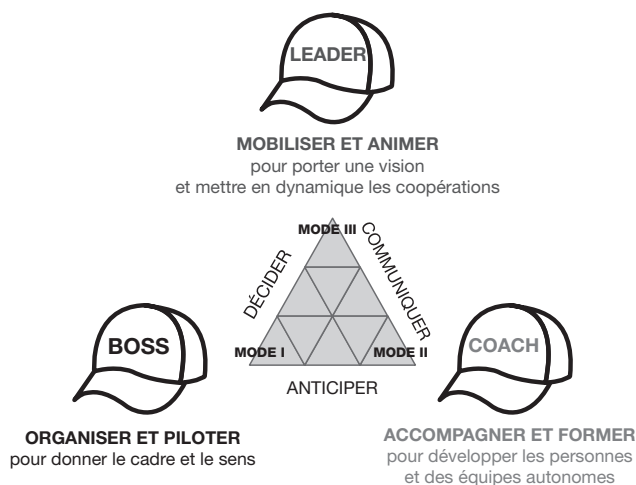


Conseils/points de vigilance

- Aucun des 3 modes n'est idéal ou meilleur qu'un autre, c'est l'utilisation du juste mode dans une situation donnée qui est déterminant.
- Recourir à un mode de management ou passer d'un mode à un autre est fonction du positionnement du collaborateur dans cette situation qui tous deux peuvent évoluer. Il ne s'agit pas d'un mode unique et figé dans le temps.
- Alternier de façon consciente les 3 modes de management est une occasion pour le manager de chercher à se renforcer là où il se sent, *a priori*, le moins à l'aise.



Illustration



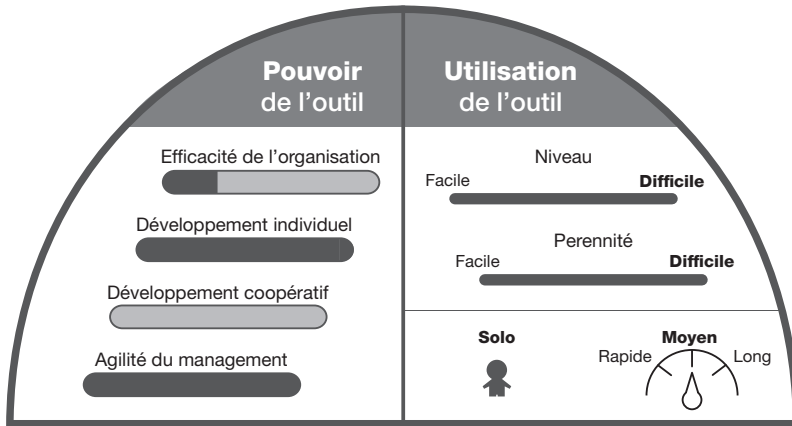
Les 3 casquettes du manager.



Voir « Le temps managérial » et « Le socle de stabilité ».

Fiche outil n° 2

Le temps managérial



Objectif

Une des difficultés que rencontrent les managers pour bien faire leur travail est le manque de temps. C'est souvent le temps d'accompagnement des collaborateurs en individuel et en collectif qui est sacrifié au profit du traitement des problèmes du quotidien et des urgences.

L'analyse du « temps managérial » consiste à analyser la répartition de vos différentes activités et à décider des économies de temps qui vous sont accessibles.



Méthodologie

- Listez vos activités opérationnelles et vos activités de management récurrentes.
- Estimez le temps moyen consacré à chacune d'elles (en faisant le produit du temps moyen par la fréquence et par la période – voir illustration).
- Étudiez graphiquement le résultat en utilisant la loi de Pareto : « 20 % de vos tâches représentent 80 % de votre valeur ajoutée. »
- Éliminez radicalement les tâches à plus faible valeur.
- Simplifiez ou réduisez le temps des autres.
- Déléguiez certaines de vos tâches à vos collaborateurs.



Conseils/points de vigilance

- La gestion des activités managériales renvoie naturellement à la gestion des priorités (matrice d'Eisenhower) soulevant la question fondamentale d'activité « importante » ou non.
- La notion de « valeur ajoutée » peut se définir comme un service ou un produit représentant une richesse aux yeux du bénéficiaire. Dans le travail, il existe des tâches ou des activités à faible valeur ajoutée, que l'on peut associer à du gaspillage (gaspillage de temps, d'argent, d'effort...) et d'autres à forte valeur ajoutée : rédiger des comptes rendus que personne ne lit est une tâche sans valeur ajoutée au même titre que le déplacement d'un produit d'un point A à un point B.

Mais il n'est pas toujours possible de les supprimer. Le transport de marchandises ne produit en lui-même aucune richesse particulière, mais nous ne savons pas toujours fabriquer des biens sur le lieu de consommation. Les stocks d'un magasin de chaussures dont un pourcentage important restera invendu représentent un gaspillage que nous avons pris l'habitude d'accepter par la contrepartie que nous offrent les périodes de soldes.

Pour un manager, les réunions qui s'enchaînent, la gestion administrative, le reporting et le traitement des urgences peuvent représenter jusqu'à 70 % de temps sans grande valeur ajoutée, alors que les moments consacrés au développement des équipes et à l'amélioration continue dépassent rarement les 10 %.

Attention, il existe des temps sans valeur ajoutée pour le client ou le bénéficiaire qui ont une grande valeur pour celui qui travaille : pause, temps d'interstice utile aux échanges sociaux, temps sur la sécurité...

- « *Un manager n'obtient de résultats que par les autres* » dit-on. Il est donc utile de passer du temps avec les membres de son équipe afin de leur donner envie de s'impliquer et de les rendre le plus autonomes possible.
- Les managers ayant développé de fortes compétences opérationnelles sont souvent « pris en tenaille ». Quand ce n'est pas l'organisation qui les sollicite, ils peuvent eux-mêmes être tentés de privilégier des activités qu'ils maîtrisent mais qui ne sont pas au cœur de leur fonction managériale.
- Avoir des responsabilités nécessite de faire des choix et « *choisir, c'est accepter de se priver du reste* »...



Illustration

Types	ACTIVITES	Temps unitaire (h)	Fréquence	Période	Temps ramené au mois	VA / NVA	Solutions	
Réunions	Réunion hebdo	0,5	1	Semaine	2			
	Réunions cadres	3	1	Mois	3		Simplifier	
	Réunion N+1	1	3	Semaine	12		Simplifier	
	Réunion projet	1,5	2	Mois	3			
Gestion	CR mensuel	3	1	Mois	3		Déléguer	
	TB	1	1	Semaine	4		Déléguer	
	Prév	3	1	Semaine	12			
	Planification	0,5	1	Semaine	2		Déléguer	
	Maj Tb VR	0,25	1	jour	5		Négocier	
	Reporting	1	1	Semaine	4		Négocier	
	Relevé de mesures	0,5	1	Jour	10			
	Opérationnel	Op1	1	4	Semaine	16		
		Op2	0,5	1	jour	10		Simplifier
Op3		0,25	1	jour	5		Supprimer	
Réactivité	Traitement Pb	1,5	1	Jour	30		Améliorer	
	Urgences	0,5	2	Jour	10		Déléguer	
Développement équipe	Formation	0,5	1	Semaine	2			
	Accompagnement indiv	0,5	5	Mois	2,5			
	Entretiens	2	5	An	1			
Amélioration	Groupe de travail	2	3	Mois	6			
	Analyses	2	1	Mois	2			
					144,5			



Grille d'analyse du temps managérial.



Voir « L'échelle de la délégation ».