

# Management et Bien-être au travail

Colloque du 22 Octobre 2014  
Cité du Design à Saint-Etienne



# Mathieu DETCHESSAHAR

Professeur des Universités  
Laboratoire d'économie et de management  
Loire Atlantique  
Coordonnateur projet SORG



**Conditions et enjeux d'un  
management par la discussion.**

**Conditions et enjeux d'un management par la discussion.**  
**Mathieu DETCHESSAHAR,**  
**Professeur des Universités -**  
**Laboratoire**  
**d'économie et de**  
**management Loire Atlantique**  
**- Coordonnateur projet SORG**

**J**e suis très content d'être avec vous cet après-midi pour deux raisons : tout d'abord parce que le thème de ce colloque est très ajusté. Réfléchir au management et au bien-être au travail est assez réjouissant parce que ça signifie que vous n'avez pas renoncé au fait que le management puisse contribuer à produire du bien-être au travail. C'est heureux et ça porte un peu d'espoir. Je dois dire que je le crois avec vous, ça tombe plutôt bien. Très heureux également de ce que j'ai entendu ce matin. Les interventions de NAJE n'étant pas, loin s'en faut, les moins intéressantes, on l'a bien vu. Très content parce que l'on a beaucoup avancé ce matin et beaucoup avancé sur le terrain de constats partagés et, je crois, que tous les intervenants partagent. On va pouvoir essayer d'aller plus loin et ça, ça fait ma joie. Ça fait ma joie et aussi ma frayeur évidemment, compte tenu de tout ce qui a été dit ce matin : va-t-on réussir à approfondir cette après-midi ? J'espère que oui. Et puis approfondir dans un moment délicat que je connais bien en tant qu'enseignant, nous sommes tous de petits mammifères et voici venu pour nous tous l'heure de la sieste [rires]. J'ai l'habitude de pratiquer aussi ce mauvais horaire avec les étudiants, on va essayer ensemble effectivement de ne pas sombrer.

Cette après-midi j'aimerais partager avec vous deux choses principalement : tout d'abord vous réfléchissez à quels sont les liens entre les modes de management et la qualité de vie au travail. C'est effectivement un sujet sur lequel nous travaillons avec mon équipe de Nantes depuis quelques années donc j'aimerais partager quelques constats. Je vais essayer d'être assez rapide sur ces constats parce qu'il me semble qu'ils ont été déjà bien posés ce matin par mes collègues.



Je vais essayer d'aborder un peu plus longuement la question de ce que l'on peut faire quand on sort de ce constat.

En termes simples, finalement : quelle voie de sortie à la crise que l'on pressent et que l'on a détaillée ce matin ? Qu'est-ce qu'on peut tenter ? Comment on peut expérimenter ? Quelles sont les conditions de possibilité d'un autre type de management et pourquoi pas les conditions de possibilité d'un management que l'on a appelé « par la discussion » ? Qu'est-ce que c'est que ce truc-là et qu'est-ce que ça suppose ? Ça sera la deuxième partie, mais je crois la plus longue, de ce que je vais essayer de vous dire cet après-midi.

**Quels liens entre les modes de management et la qualité de vie au travail ?**

Je vais aller vite sur la première partie parce que le résultat de recherche principal, le constat auquel on est arrivé concernant les liens entre management et qualité de vie au travail a été évoqué par beaucoup de mes collègues ce matin et je crois que désormais vous le connaissez bien. C'est un savoir presque commun. Je pars quand même de là donc il faut bien que j'en dise quelques mots. Quels sont ces résultats ? Quel est ce constat ?

Le constat des liens entre management et qualité de vie au travail auquel nous sommes arrivés avec mon équipe de Nantes aux termes de beaucoup de recherches et interventions dans beaucoup de secteurs différents, pas que l'hôpital, est un constat qui il y a quelques années était un peu décourageant. Aujourd'hui il ne l'est plus du tout, parce que je l'ai beaucoup entendu ce matin, mais il y a quelques années il était décourageant

parce que quand on a commencé en 2005-2006 à travailler sur les liens entre management et santé et qualité de vie au travail, il y a eu tout un tas de gens qui nous riaient un peu au nez, des journalistes ou certains collègues qui nous disaient « comment pouvez-vous poser la question des liens entre management et qualité de vie au travail ou mauvaise qualité de vie au travail ? ». Mais c'est évident, on est à l'ère du tout management, du managérialisme, de la managérialité, les managers sont omniscients, omniprésents, descendent la pression, tirent l'oreille, contrôlent les résultats, sont même de temps en temps harcelants. Autrement dit, on souffre bien sûr de trop de management.

### **Trop de management ?**

Cette idée qu'effectivement on souffrait de trop de management, que ça pouvait mettre en péril le travail et le vécu des personnes au travail était tellement bien installé dans l'espace public que l'on a légiféré autour de la pratique de harcèlement. Preuve en est effectivement que cette idée de trop de management était très présente au moins dans le débat public et dans la tête de certains d'entre nous. Véronique Ghadi l'a redit encore ce matin, un résultat un peu massif auquel on arrive, non pas évidemment qu'il n'y ait pas de harcèlement, évidemment qu'il peut y avoir du harcèlement, je n'ai pas de doute là-dessus, mais au carrefour d'un nombre important d'interventions on constate que les équipes les plus en souffrance, que les situations dans lesquelles on trouve une situation en termes de qualité de vie au travail la plus dégradée, dans ces situations-là les équipes sont loin de souffrir de trop de management mais elles souffrent au contraire très largement d'absence de management.

### **Un constat d'absence de management**

Ce qui met en difficulté les équipes, c'est bien plutôt l'absence de management que le management harceleur. C'est l'absence de management dans un sens très simple et très concret que Véronique a rappelé ce matin, c'est au sens très simple et très concret d'une absence grandissante et notamment des cadres de première ligne de la scène du travail opérationnel. On a un

divorce grandissant entre l'activité managériale et l'activité de travail opérationnel, comme si l'activité managériale semblait avoir de moins en moins de choses à faire avec le travail opérationnel. Ce divorce grandissant entre management et travail opérationnel est problématique, notamment à l'hôpital, dans un moment où le manager se retire de la scène du travail opérationnel au moment même où ce travail opérationnel devient plus exigeant, au moment même où sur le théâtre des opérations il faut combiner des dimensions de la performance multiple dans lesquelles il ne s'agit plus de choisir entre des stratégies, ce sont les vieux cours de stratégie, ça ne vous dit peut-être rien mais la domination du marché par les coûts ou alors le choix plutôt pour la qualité ou la différenciation, etc.

Dans le vocabulaire de la stratégie d'entreprise, on a pensé pendant longtemps qu'il y avait deux grandes stratégies dominantes et qu'on choisissait. On sait bien qu'aujourd'hui on n'est plus dans le choix. Aujourd'hui, il faut combiner l'ensemble de ces dimensions de la performance dans le travail opérationnel. Bien sûr la maîtrise et la diminution des coûts, bien sûr l'accroissement et le maintien de la qualité, bien sûr la sécurité des procès, mais aussi bien sûr la réactivité, la flexibilité et si on pouvait innover en permanence ça n'en serait que mieux. Donc il faut faire tout ça à la fois et donc le divorce entre le management et le travail opérationnel est d'autant plus saisissant et problématique que tout se passe comme si, au moment même où le travail devenait plus exigeant, on avait retiré sous le pied des équipes le tapis du soutien managérial.

### **La nécessaire régulation du travail**

Ça c'est effectivement très embêtant parce que ça veut dire que tout le travail de régulation du travail opérationnel dont on n'a pas arrêté de parler depuis ce matin, est nécessaire. Il faut bien se dire que travailler, aujourd'hui mais de tout temps, ça a toujours été régulé entre des dimensions contraires. Il ne faut pas s'effrayer des contradictions et des paradoxes du travail. Dans tout travail, avant, aujourd'hui, demain, il y a des contradictions et des paradoxes. C'est même pour ça qu'il y a du travail humain. Le jour où il n'y en aura plus, il n'y aura plus de travail



humain. Même dans mon pauvre travail universitaire qui a été un peu chahuté ces derniers temps, mais certainement beaucoup moins que le vôtre, il y a des paradoxes, des contraintes, des injonctions paradoxales. Bien sûr.



On me demande de faire de l'enseignement, de faire de l'administration, de faire de la recherche. Tout ça c'est très bien, mais évidemment quand on vise l'excellence dans ces trois domaines, comment faire les trois à la fois ?

Évidemment, au quotidien pour pouvoir travailler, nous trions, nous arbitrons, nous hiérarchisons, nous construisons des compromis temporaires qui pour un temps vont nous permettre de travailler. Dans le contexte actuel et notamment à l'hôpital, qui devient plus exigeant, qui se construit au carrefour entre la qualité des soins, la sécurité, la lutte contre les maladies nosocomiales, la maîtrise des coûts, la baisse des moyens, le tournoiement de la baisse de durée moyenne de séjour, les entrées et sorties, etc. Il y a un enjeu très fort, comme d'habitude d'ailleurs, de trier, de hiérarchiser, d'arbitrer, de construire tous les jours des chemins à peu près praticables pour les professionnels. Les construire tous les jours parce que nous n'épuiserons jamais la complexité des paradoxes du travail.

### **L'absence de management dans la régulation du travail**

Nous n'aurons jamais fini de trier et d'arbitrer. Il faudra toujours reprendre et retravailler ces compromis. Le problème c'est que lorsque le manager n'est plus sur la scène du travail opérationnel, ça veut dire que ce travail de

trier, d'arbitrage, de priorisation, de hiérarchisation, les professionnels et les équipes le font seuls. Lorsque les équipes le font seules, elles le font avec des coûts importants pour leur bien-être ou pour leur santé. Lorsqu'elles le font seules sans temps dédié, sans médiateur, sans régulateur de la discussion nécessaire pour la hiérarchisation, elles le font évidemment avec un travail qui est constamment en déséquilibre, avec un travail qui part dans tous les sens, avec le sentiment de ne jamais réussir à faire du bon travail parce que même quand j'ai réussi à atteindre l'objectif de performance il m'en reste deux sur lesquels je n'ai pas été bon, donc je suis toujours en retard d'une guerre à gagner. Et puis finalement, si elles le font seules, elles le font en plus évidemment sans aucune médiation et prise en charge des désaccords puisque les professionnels entre eux ne sont pas d'accord sur les façons dont il faudrait arbitrer, trier, hiérarchiser. Donc en plus les équipes se fragilisent, les équipes s'affrontent et on les voit se diviser en de multiples sous-côteries professionnelles, certains étant les champions de la qualité, d'autres des coûts, de la réactivité, de la flexibilité, etc.

Bien sûr, tout ça n'est pas bon pour la santé. Ce constat est celui d'un divorce grandissant entre management et travail qui va rendre finalement impraticable le travail, impossible la régulation du travail, autant dire tout simplement impossible la construction du sens du travail à condition de bien s'entendre sur la construction du sens du travail au sens très camboutique et très opérationnel. Le petit sens, pas le grand sens dont on nous rabat les oreilles, « le projet d'établissement », « la stratégie » : non. Le petit sens très camboutique de « quelle direction pour mon travail cette semaine dans mon unité opérationnelle ? ». On a de moins en moins de place, de temps, de moyens et notamment pas le soutien managérial si nécessaire pour la construction du petit sens du travail, c'est-à-dire la direction opérationnelle du travail.

### **« Donner du sens »**

Et là d'ailleurs, avec quelques paradoxes qui sont importants. Autant il me semble que dans les entreprises on a aujourd'hui ouvert tout un tas de lieux dans lesquels on traite

grand sens, on réunit les cadres, on fait une grande réunion descendante, on explique le projet. Certains disent « on donne le sens », « il est dans notre rôle de donner grand sens », etc, les grandes réunions descendantes en espérant que les personnels adhèrent, car « le grand sens est beau donc ils vont adhérer ». Donc il y a énormément d'espaces dans lesquels, de façon très monologique, très descendante, on va tenter de donner le sens, question un peu absurde, et très peu effectivement d'espace pour construire le tout petit sens très camboutique, très opérationnel mais si nécessaire à la performance et au bien-être au travail qui est le petit sens de la direction du travail quotidien. On a besoin de ce travail de régulation qui est un des cœurs battants du management et qui vise à travailler le sens du travail au sens très camboutique de ce petit sens de construire la direction du travail opérationnel, je le redis, toujours à reprendre. C'est ce qui fait la beauté et la difficulté du management.

On n'aura jamais fini de construire et de reconstruire au gré des nécessités de l'activité, le petit sens de la direction du travail opérationnel. Sans la présence des managers au cœur du travail opérationnel, ce petit sens ne peut pas se construire, et pourtant il est terriblement nécessaire à l'efficacité du travail mais aussi au bien-être au travail. Ça c'est un premier point sur ce constat, ce divorce et ces conséquences.

## Manager le travail

Sans transition, j'aimerais en venir à la deuxième partie qui est que face à ce constat, à ce divorce, aux difficultés qu'il crée et que j'ai essayé de détailler, essayer de dire : finalement face à ce constat quel peut être l'enjeu et qu'est-ce que l'on peut essayer de faire ? Une fois que l'on a développé le constat, il me semble que si l'on veut intervenir sérieusement sur le terrain, et Yves Clot l'a bien dit, ça n'est pas simplement le terrain de la qualité de vie au travail, c'est le terrain de la qualité du travail, si on veut intervenir sérieusement sur ce terrain de la qualité du travail il faut se donner les moyens et travailler à réduire le divorce entre management et travail.

Il faut trouver les moyens de faire faire un retour des cadres au cœur du travail

opérationnel à des fins de régulation. Régulation qui concrètement passera nécessairement par l'animation d'une discussion et d'un dialogue sur le travail. Donc se donner les moyens de réduire le divorce entre management et travail et de faire faire retour aux cadres au cœur du travail opérationnel à des fins de management du travail. Notez bien, cette expression est toute bête mais me semble originale : « management du travail ». C'est le travail qu'il s'agit de manager.

Yves notamment ne cesse de le répéter, si nous voulons soutenir et aider les professionnels dans leur travail, c'est avant tout de leur travail dont il faut se préoccuper. Je suis très attentif à porter avec d'autres cette expression nouvelle mine de rien, cette nécessité d'un management du travail. On pratique assez souvent l'ellipse en management. Soit on parle de management tout court, soit on parle de management des organisations, management des équipes, management des personnes, etc. Quelle est l'ellipse ? On ne manage pas des organisations, des personnes ou des collectifs. On manage des équipes de travail, des personnes au travail, des organisations de travail. Donc ne pratiquons pas l'ellipse et rappelons que ce qu'il va falloir ici animer et construire c'est un travail praticable pour l'équipe et les professionnels, donc un management du travail.

## Management et travail opérationnel

Évidemment, la question est « comment faire ? », « comment est-ce que l'on peut travailler à tenter de réduire ce divorce entre l'activité managériale et travail opérationnel ? » et « comment on peut tenter de remettre les managers au cœur du travail à des fins de régulation et de reconstruction de sa direction ? ». Il y a certainement plusieurs voies possibles et ces voies sont d'ailleurs tentées et mises en œuvres dans beaucoup d'entreprises.

Il y a beaucoup d'entreprises aujourd'hui, pas simplement à l'hôpital, dans lesquelles on partage ce constat de divorce entre management et travail et qui tentent de trouver des moyens de faire faire un retour des managers au cœur de l'activité opérationnelle. Comment faire ? Il me semble qu'il y a deux grandes façons de faire

et finalement chacune se construit sur un constat différent de pourquoi est le divorce. La première piste qui correspond à un premier constat, je vais vous la donner. Je la vois énormément pratiquée dans les entreprises aujourd'hui. Elle ne me semble évidemment pas idiote mais extrêmement limitée. Cette première piste à l'œuvre dans beaucoup d'entreprises consiste à dire la chose suivante : « OK, on peut constater chez nous aussi un divorce grandissant entre management et travail et pourquoi ce divorce a-t-il lieu ? Pourquoi les managers sont-ils en retrait de la scène du travail opérationnel ? Parce que réguler le travail opérationnel est difficile, ça demande des savoir-faire, peut-être même du courage, de l'outillage, etc.

### Les savoirs des cadres dans le management du travail

Nos cadres, ce n'est pas bien sûr qu'ils sachent faire ça. En gros, s'ils ont quitté la scène du travail c'est qu'ils ne savent pas trop comment faire quand on est sur la scène du travail. Il leur manquerait, vous savez, des compétences managériales » [rires]. Ça c'est terrible. Partant de ce constat que finalement s'il y a divorce c'est que les cadres ne savent pas, ils fuient aussi un peu la scène du travail qui est très exigeante, je vois beaucoup d'entreprises qui disent « pour remettre les managers au cœur du travail on va faire CCS ». Qu'est-ce que c'est « CCS » ? « On va travailler les compétences, le comportement et la subjectivité ». Et on va en gros avoir un programme de mise au travail des managers qui repose essentiellement sur les compétences, sur les comportements et sur la subjectivité, c'est-à-dire très centré sur la personne des managers. En gros, toutes les entreprises font la même chose, parce qu'en plus c'est assez facile à faire. Pour les compétences, elles vont actionner le levier formation, tout le monde a droit à sa formation managériale où on va lui apprendre les compétences managériales, etc.



C'est bien, ça consomme le budget formation, on sait faire [rires]. Deuxième action, bien sûr il y a les compétences mais comme on devient très subtile en matière de management, on se dit bien qu'il y a des questions de posture. Il faut leur apprendre la posture managériale, donc pour travailler la posture on va très souvent travailler le comportement et là on va faire une charte dans laquelle on va expliquer la posture, une charte avec tout un tas de mots importants montrant finalement comment le cadre doit se positionner par rapport aux équipes et au travail. Là on emploie tout un tas de mots merveilleux qui donnent envie immédiatement d'aller faire du management, on va écouter, on va être responsable, on va être disponible, on va être dans la confiance, etc. Mais en tout cas une charte.

Quand même, comme on se rend bien compte que tout ça est quand même très compliqué, on va ajouter un troisième petit onglet, c'est l'idée que quand même ce manager, même si on lui a montré la bonne posture, si on lui a donné les bonnes compétences, tout ça quand même n'est pas simple, il faut quand même un peu le

soutenir. Donc, si on va jusqu'au bout, dans certaines entreprises on va travailler le « S », la subjectivité et donc on va souvent offrir aux cadres le dernier espace de spiritualité que le monde contemporain nous réserve, on va de temps en temps lui payer un coach qui va s'occuper de sa subjectivité [rires].

Je le dis de façon un peu amusante pour essayer de lutter contre la sieste [rires] mais je pense qu'aucune de ces trois pistes n'est mauvaise. Je pense qu'elles sont même plutôt pas mal, mais elles ne sont pas prioritaires. Je crois que ce n'est pas sur ce levier-là. L'axe compétence, comportement, subjectivité, je pense que ce n'est pas par ça qu'il faut commencer parce qu'il y a une deuxième interprétation possible et à mon avis au moins aussi valable que la première au divorce entre management et travail.

### **Un management empêché**

Cette explication est de dire que finalement si nos managers sont de moins en moins dans le travail opérationnel, ce n'est pas tant qu'ils ne savent pas mais c'est surtout qu'ils ne peuvent pas. Là le problème devient complètement différent. S'ils ne sont pas dans le travail opérationnel c'est qu'ils sont comme happés par des forces centrifuges qui les attirent sur d'autres scènes que celle de la régulation du travail opérationnel. C'est dire que finalement aujourd'hui leur agenda de travail, la scène du management est comme embolisée par tout un tas d'activités que pudiquement on appelle souvent « connexes » mais qui, à force d'être connexes et nombreuses, font aujourd'hui la centralité de son travail. Par conséquent, bien sûr il y a des difficultés de compétences, etc., mais il y a surtout des empêchements à la régulation du travail. Si je ne suis plus sur la scène opérationnelle c'est que je suis attiré, mobilisé par tout un tas d'autres activités. Je ne les détaillerais pas. Il y a sûrement des choses amusantes mais je n'aurais pas le temps de le faire cette après-midi. On les connaît bien, Véronique je crois les a rappelées ce matin, il y a évidemment une scène qui consomme énormément de temps aux cadres, c'est tout ce que l'on pourrait appeler « l'empire des machines de gestion ». Ils passent un temps considérable. C'est vous qui parliez ce matin des écrans. On est activé par les systèmes d'information bien plus qu'on ne les active nous-mêmes.

On les nourrit, on les alimente en informations, on répond à nos mails, on répond aux enquêtes, on répond au reporting qualité, RH, etc. C'est un temps considérable.

Et puis il y a aussi une autre scène qui prend beaucoup de temps, c'est la scène du travail du grand sens. En tant que cadre je suis régulièrement convoqué par mes instances manageantes à moi qui vont me convoquer pour me donner régulièrement le sens, donc les réunions d'information descendante. Il y a évidemment aussi, très important et notamment dans les enquêtes à l'hôpital vous étiez parmi les champions, la scène du projet. On passe notre temps à participer à des projets d'innovation, etc.

### **Divorce entre management et travail**

Ce que l'on peut voir c'est que s'il y a divorce entre management et travail, ce n'est pas simplement et loin s'en faut une question de compétences, c'est aussi une question d'empêchement. On a rempli, on a embolisé l'agenda du cadre avec tout un tas d'activités qui sont concurrentes aux activités de régulation du travail. C'est pour ça que si vous voulez, on ne pourra pas se contenter de travailler compétence, posture et subjectivité.

On ne peut pas se contenter de travailler sur le cadre lui-même. Une fois que l'on a formé les cadres, que l'on a soutenu sa subjectivité et qu'on lui a montré les bonnes postures, s'il retourne sur une scène du travail toujours aussi embolisée : il ne pourra toujours pas réguler le travail. Si on souhaite remettre le management au cœur du management opérationnel, il faut ouvrir plutôt d'autres types de chantiers.

### **Comment prendre la voie d'un management par la discussion ?**

Il y a une deuxième voie, plus ambitieuse mais plus payante à mon avis. Cette deuxième voie est ce que l'on pourrait appeler, c'est le titre de mon intervention, un management par la discussion. J'aimerais essayer d'en dire quelques mots. Je dis « management par la discussion », je pourrais tout à fait dire « management par la régulation ». Mettons au cœur du travail du



cadre l'activité de régulation, de tri, de hiérarchisation au contact du travail opérationnel. C'est l'idée fondamentale. Si on veut développer ce management par la discussion, il me semble qu'il y a trois chantiers essentiels qui sont tous les trois des chantiers de longue haleine.

### Mais d'abord un chantier organisationnel

Il me semble qu'il y a tout d'abord un chantier organisationnel, il y a ensuite un chantier plus spécifiquement RH, et enfin, il y a un chantier que j'appellerais pompeusement, excusez-moi mais je n'ai pas trouvé d'autre mot, un chantier d'ingénierie de la discussion. La discussion se conçoit, en tout cas telle est ma conviction. Ce n'est pas simplement l'informel qui viendrait naturellement une fois que l'on aura lâché toutes les contraintes. Je pense que ça se conçoit. Si l'on veut développer ce management par la discussion : un chantier organisationnel, un chantier RH et un chantier concernant plus spécifiquement l'ingénierie du dialogue sur le travail. Reprenons ces chantiers un à un.

Le chantier organisationnel est celui qui vise à désempêcher les cadres c'est-à-dire que c'est celui qui vise à faire de la place dans l'agenda de travail du cadre pour qu'il puisse évidemment faire une place au temps et à l'énergie nécessaire à la régulation du travail opérationnel. Il faut nécessairement ouvrir ces chantiers de désempêchement. Très concrètement, on parle beaucoup d'analyse du travail, on a des spécialistes d'analyse du travail ici, des ergonomes, ça veut dire que si nous avons besoin d'analyse du travail aujourd'hui dans nos entreprises, ce que je crois, nous avons peut-être avant tout besoin d'analyse du travail d'encadrement. Regardons le travail d'encadrement, mesurons, faisons le compte de l'ensemble des tâches qui se sont ajoutées à cette activité-là et qui en occupent le cœur.

À partir de ce travail sur le poste, sur l'activité réelle, essayons de désemboliser, de redistribuer ses tâches, d'en supprimer certaines. Ça va nécessiter un peu de courage politique parce que ça va nécessiter de temps en temps de renforcer certains services qui récupéreront ces tâches. Évidemment, mais ça n'ira pas sans cela. Ça

suppose un premier chantier qui me semble être un chantier important de désempêchement du travail managérial. Ce chantier ne concerne pas que les managers de proximité. Une des meilleures façons de désempêcher le travail managérial est aussi que de la même manière dont on demande aux managers de proximité d'aller réguler le travail, que de la même manière l'action dirigeante soit bien une action de régulation et pas, comme on l'a vu dans le *sketch* très caricatural de NAJE ce matin qui ne ressemble pas du tout à la réalité [rires]. Et pas du tout cette activité de passe-plat dans laquelle « je surveille à l'extérieur tout ce que l'on va me demander de faire et mon boulot à moi en tant que direction est de prendre les choses et de les passer à l'échelon inférieur ». Évidemment. Ça suppose qu'à chaque échelon du management il y ait une activité de régulation. Ce qui permettrait au passage d'ailleurs, ce n'est pas plus mal parce que l'activité de régulation pour les dirigeants s'appelle « faire de la stratégie », c'est-à-dire « faire du tri ». Donc ce chantier de désempêchement est très important dans ce chantier organisationnel.



Deuxième chantier toujours dans ce chantier opérationnel, c'est évidemment la question des marges de manœuvre. Il est bien certain qu'aucun cadre ne retournera dans le feu du travail, aucun cadre n'ira animer un dialogue régulier sur le travail si, face aux difficultés qu'il ne manquera pas de constater, il n'a à son niveau aucun moyen d'y faire face. Il faut donner du grain à moudre au dialogue sur le travail. Autrement dit, il faut poser la question des délégations de décision, des délégations budgétaires. « Qu'est-ce que mon cadre de proximité peut faire ? ». « Qu'est-ce que je souhaite qu'il puisse faire à son niveau ? ».

S'il n'a aucune marge de manœuvre, aucun cadre ne se mettra dans le feu du travail et de ses difficultés si face à ce feu il ne peut rien faire à son niveau. Il faut travailler cette question des marges de manœuvre. Ne rien faire ou faire, comme disait Yves, le petit rapporteur.



Non, il faut évidemment travailler cette question des marges de manœuvre et il faut redonner la capacité à nos cadres, c'est souvent quelque chose de blessé dans nos organisations, d'être des auteurs. Le cadre n'est pas une courroie de transmission. Le cadre fait de la régulation au sens propre, c'est-à-dire qu'il invente de l'organisation locale, il invente des chemins praticables. Encore faut-il qu'il ait un peu les coudées franches pour le faire. Ce n'est qu'à ce prix-là d'ailleurs, si nos cadres sont des auteurs, c'est-à-dire s'ils sont vus par les équipes comme des personnes qui nous aident à construire des chemins praticables, qui nous aident à produire des organisations locales, ça n'est qu'à ce prix-là qu'ils font autorité. Souvenons-nous que l'autorité, on se désespère assez souvent dans nos organisations parce qu'on en manque un peu, la racine d'autorité c'est « auteur ». Celui qui fait autorité est celui qui est pour moi un auteur de quelque chose qui est pour moi désirable. C'est bien pour ça, chose merveilleuse, que je lui obéis. Je décide d'obéir à l'autorité, c'est-à-dire de me mettre à son écoute, parce que cette autorité effectivement est un chemin pour moi entre moi et le bien que je recherche qui est de faire du bon travail. C'est quelqu'un qui m'aide à inventer les moyens de faire du bon travail. Il est auteur pour moi de chemins qui vont me permettre de travailler mieux. S'il est auteur de rien du tout, il ne fera pas autorité.

Et au contraire, à défaut d'autorité, on verra se développer ce que je vois se développer dans beaucoup de milieux de travail, c'est-à-dire des relations managers/managés qui s'affadissent mais qui s'affadissent au sens fort. C'est-à-dire que l'on n'est pas dans le conflit, on n'est pas du tout dans la détestation, on n'est même pas dans l'invective du type « mon manager est un salaud » ou ce genre de choses, à la limite il y aurait encore un peu de vie, mais non. On est dans l'indifférence et une indifférence qui s'explique très bien par le fait que comme le cadre n'est plus pour moi un auteur, c'est quelqu'un qui dans mon travail concrètement ne peut rien. Quel type de relation pourrais-je avoir avec lui ? Je ne sais pas. Donc des relations qui s'affadissent, qui deviennent indifférentes avec la grande difficulté de nos entreprises contemporaines et peut-être de nos sociétés, c'est que si mon cadre n'est pas l'auteur mais qu'il est simplement quelqu'un qui descend des choses et qui les fait appliquer, il ne pèse pas sur mon travail mais en fait où est l'auteur ? À quel bureau je peux aller taper où je pourrais trouver l'auteur pour pouvoir éventuellement lui parler et peser sur mon contenu de travail ? Lorsque je finis par ne même plus savoir où est l'auteur des prescriptions qui me tombent dessus, le travail devient totalement hétéronome et totalement désespérant. Il est bien certain qu'il y a un chantier organisationnel extrêmement fort qui me semble passer à la fois par des actions longues, difficiles, nécessitant évidemment du courage politique qui sont des actions de désempêchement et des actions à travailler autour des marges de manœuvre de l'encadrement.

Tout ça, on peut le résumer dans une bannette. C'est toujours pratique quand on essaie d'être un peu concrets, de le garder sous un esprit que l'on est plusieurs à essayer de porter, je m'adresse beaucoup à François Daniellou ; cet esprit de désempêchement, de la marge de manœuvre, des cadres auteurs d'une partie du travail qu'ils dirigent, c'est très largement l'esprit de la subsidiarité.

### **Sans oublier la subsidiarité comme conception de nos organisations**

On est plusieurs aujourd'hui dans nos milieux de travail à essayer de reposer la subsidiarité comme paramètre de conception

de nos organisations. La subsidiarité veut dire deux choses : il y a une version un peu faible, c'est-à-dire non seulement la question des marges de manœuvre, laisser un peu de périmètre d'autorité. Mais il y a aussi l'idée, qu'autant que faire se peut, il est toujours bon de ne pas faire à un niveau hiérarchique supérieur, c'est-à-dire plus loin du terrain, ce que l'on peut très bien faire au niveau inférieur. C'est un principe de rapprochement de la décision du travail à l'endroit où il aura ses effets. Dans la subsidiarité au sens fort, il y a le principe de la délégation à l'envers. C'est-à-dire qu'il me semble que dans l'esprit de la subsidiarité le cadre est là aussi au contact du travail comme animateur du travail de régulation et du dialogue sur le travail, il est là en très bonne position pour interpellé les organisateurs, pour interpellé les cadres supérieurs de l'organisation et pour leur déléguer des chantiers de conception et de reconception, pour faire redescendre l'organisation, comme disait Yves Clot, au plus près du terrain. Encore faut-il qu'existent les dispositifs permettant d'interroger à l'espace de conception, à l'espace de management supérieur, des choses qu'ils constatent depuis le terrain. Mais l'esprit de cette subsidiarité et de la délégation à l'envers permet de refaire du travail un lieu à partir duquel on met l'organisation sur la sellette et on l'interroge. C'est bien loin parce que l'organisation se propose avant tout normalement comme étant une ressource pour faire du bon travail. Il est normal qu'à partir du constat des faillites tout à fait normales du travail, on puisse réinterroger cette organisation et sa conception. Donc l'esprit de la subsidiarité, pour penser ce changement organisationnel, me semble un esprit intéressant. En tout cas un chantier organisationnel.

## **Un chantier Ressources Humaines**

Deuxième chantier : c'est un chantier ressources humaines. Je vais aller plus vite sur celui-là. Il est assez simple, on sera un peu tous d'accord là-dessus mais c'est quand même bien de le rappeler. Il y a quand même une action à faire sur le profil des cadres. Ce ne sont pas n'importe quels cadres qui vont pouvoir se positionner en tant qu'animateur de la discussion sur le travail ou en tant que régulateur. Il y a trois conditions RH qui sont importantes et simples. Premier point, il faut veiller à un

minimum de stabilité de nos managers et de nos cadres d'unités dans le sens de la stabilité. De la stabilité parce qu'il est bien évident que la discussion sur le travail est tout sauf ça et va nécessiter que se développe dans l'équipe et entre l'équipe et son manager un minimum de confiance. « Est-ce que j'ai le droit de lui dire les difficultés du travail ? », « est-ce que c'est possible ? », « est-ce que je m'expose en le faisant ? ». Ce n'est pas simple d'aller dire les difficultés du travail à son chef quand même. Est-ce qu'il va se dire « j'ai des difficultés parce que je suis nul » ou est-ce qu'il va se dire « j'ai des difficultés, il faut qu'on les traite » ? Donc ça suppose que soit validé tout un tas d'attendus sur ce qui sera fait de cette parole et que l'on génère de la confiance autour de cette parole.

N'attendons pas que la confiance soit là pour que l'on commence à discuter parce que, si vous comprenez bien, la confiance est à la fois un prérequis d'un véritable dialogue sur le travail mais elle en est aussi le produit. C'est au fur et à mesure d'une discussion qui toujours commence de toute façon très timide sur le travail. Quand vous redonnerez en tant que manager la parole à vos collaborateurs, la première chose qu'ils s'empressent de faire c'est de se taire. « Est-ce que je peux ? », « qu'est-ce qu'on va faire de cette parole ? ». Il va falloir proposer, reprouver, insister, montrer patte blanche, regagner la confiance. Ça suppose une stabilité du cadre. Si mon cadre change tous les dix-huit mois, à peine ai-je construit les quelques pré requis de confiance nécessaires à l'alimentation du dialogue que ça y est, il est parti, il faut recommencer avec un autre. Il n'est pas rare, dans les hôpitaux dans lesquels on est intervenus, alors ça ne correspond pas du tout aux politiques RH officielles, mais dans les faits dans les unités de travail dans lesquelles on travaille, il n'est pas rare de voir que le temps effectif d'un cadre est dix-huit mois, pour tout un tas de raisons. Il va ailleurs, il change d'unité, dix-huit à vingt-quatre. Donc il y a un enjeu de stabilité qui est fort. À l'hôpital vous êtes peut-être un peu moins touchés que d'autres entreprises mais je le dis quand même, il y a un enjeu de professionnalité. Un cadre qui pourra assumer la régulation du travail opérationnel, qui sera un bon animateur, un bon participant au dialogue sur le travail, c'est un cadre de et dans l'activité, qui

connaît l'activité, qui partage un minimum de professionnalité commune avec l'équipe qu'il dirige.

Or, vous le savez bien, la tentation est grande dans beaucoup d'entreprises, elle l'a même été à un moment à l'hôpital, de produire des cadres gavés de compétences managériales mais avec pratiquement plus aucune compétence métier, ce que j'appelle des « cadres hors-sol » parce qu'ils ont tellement de compétences managériales qu'on pourrait les poser sur n'importe quelle activité et ils feraient des miracles. Évidemment les cadres qui ne partagent pas suffisamment de professionnalité avec ses équipes : pourquoi irait-il mettre le travail en dialogue ? Pourquoi le ferait-il ? Il ne le fera pas parce que ce dialogue professionnel le mettra en difficulté, ce sera évidemment la meilleure façon pour lui de montrer qu'il n'a pas tout à fait les compétences et les savoirs nécessaires à l'entente et la compréhension des problèmes, etc. Mais surtout, le cadre qui n'est pas dans l'activité ratera systématiquement le travail parce que cette discussion sur la direction opérationnelle du travail je n'ai pas arrêté de vous dire que c'est une discussion très camboutique, toujours sur des petites choses. On y parle de porte-malade, de repas, de composition, d'entrées, etc. Un cadre qui n'est pas dans l'activité, qui n'est pas dans le geste professionnel, n'accordera même aucun prix à ce qui pourrait se dire dans ces espaces-là parce que ça lui semblera minuscule, peu de choses. « Pas beaucoup de valeur ajoutée » dira-t-il. Donc veiller à la professionnalité des cadres.

### **Le chantier de l'évaluation**

Troisième point qui me semble important, c'est un chantier qui est absolument difficile mais je crois qu'il faut le dire, le chantier très important d'évaluation, tout bêtement. Nos vieux travaux de sciences de gestion le trouvaient essentiel, on connaît le pouvoir de direction des outils de gestion et des dispositifs de gestion. Si nos cadres ne sont pas évalués sur la qualité de leur travail de régulation du travail, ils ne le feront pas. S'ils sont évalués sur le combien, uniquement sur le résultat ou sur leur activisme gestionnaire et uniquement là-dessus, pourquoi iraient-ils évidemment réguler le travail ?

Autrement dit, si cette activité d'animation du dialogue sur le travail, de fabrique, de reprise systématiquement des compromis, si cette activité devient invisible à tout le monde et ne fait pas partie de leur évaluation : pourquoi feraient-ils cette activité qui par ailleurs est extrêmement difficile et épuisante ? Pourquoi iraient-ils faire quelque chose de difficile et d'épuisant qui demeure invisible aux yeux de ceux qui les évaluent ? Donc il y a des chantiers bien sûr importants visant à se dire « comment on rend visible ce travail de mise en dialogue et d'animation du dialogue autour du travail ? » et « comment on l'évalue ? ». Si on n'évalue pas, tout le monde continuera à essayer d'être le premier à répondre à ses mails, le champion du reporting à toute vitesse et aussi celui qui est toujours présent dans les projets, qui a des idées, qui est appétant au changement, qui est un bon partenaire. Mais en tout cas il ne sera évidemment pas dans le travail opérationnel.

Donc il s'agit d'un chantier RH qui est composé de trois choses auxquelles il faut veiller : la stabilité, la professionnalité et l'évaluation. Troisième chantier, c'est le chantier qu'il faut prendre au sérieux, que j'appelle j'en suis navré de façon un peu pompeuse « le chantier de l'ingénierie sur le travail ». Contrairement à ce qu'aurait éventuellement pu laisser suggérer quelques réflexions de ce matin, je crois qu'il ne faut pas croire qu'une fois qu'on aura désempêché les cadres, qu'on aura reconstruit leurs marges de manœuvre et qu'on aura des cadres avec un niveau de professionnalité, avec de la stabilité, etc., il ne faut pas croire qu'ils iront tout à fait naturellement et facilement mettre en dialogue le travail. En gros, on pourrait laisser cette partie de dialogue, « elle est si naturelle », « c'est le royaume naturel de l'informel », « les conflits sociaux c'est autour de la machine à café que ça se passe », etc. Je ne le crois pas. Je ne crois pas qu'on puisse laisser ce dialogue complètement à l'informalité.

### **Le management par la discussion en question**

Derrière cette expression si sympathique de discussion, de management par la discussion, on en a tellement envie du management par la discussion, ça a l'air

tellement gentil, tellement démocratique, « quelle belle chose », « discussion », « dialogue » [rires]. Maintenant il faut être sérieux. C'est horrible évidemment.

Lorsque l'on casse sur nos genoux ce mot de « dialogue », on découvre à l'intérieur des choses fascinantes mais terrifiantes. À l'horizon du dialogue et de la discussion vraie, on le sait tous, il y a la perte de face, la honte, la vision de l'autre, le conflit irrémédiable, etc. Ce dialogue qui a l'air si gentil de prime abord, lorsqu'on le regarde très clairement, suppose des dynamiques qui sont très difficiles à affronter. D'ailleurs, pensons un peu à notre vie privée, on le sait bien, très souvent on les évite. On voudrait qu'il y ait dialogue dans notre travail mais on arrive très rapidement autour d'un verre que « houlala, en famille ou avec les amis on évite toutes les vraies discussions ». On se dit « houlala, il y a des sujets que l'on n'aborde pas ». Mais le travail, ce sujet qui occupe 60% de notre temps éveillé dans lequel on est tant nous-mêmes, ça on ne voit pas de difficulté. « À l'informel autour d'un café on y arriverait très bien ». Et bien non. Je pense qu'il faut le traiter sérieusement pour pouvoir tirer tous les bénéfices possibles du dialogue et de la discussion sur le travail tout en évitant aussi bien sûr les blessures et les affrontements. N'oublions pas qu'un dialogue sur le travail suppose au moins deux choses difficiles : rendre publique mon opinion personnelle sur le travail, ce n'est déjà pas simple, c'est quand même une opération de dévoilement de mes difficultés, de mes problèmes, etc. Mais, deuxième chose : c'est rendre publiques ses opinions, ses points de vues dans un espace public dans lequel ses points de vues seront soumis à l'argumentation critique des autres. Évidemment, rien n'est moins simple. Il faut construire ces deux dynamiques j'en donne juste quelques idées.

Je crois que tout d'abord il y a des questions toutes bêtes mais très importantes, là le diable est dans les détails, il faut ouvrir des espaces de discussion. Ouvrir ces espaces de dialogue suppose de poser des questions bêtes mais encore faut-il se les être posé, par exemple « qui discute avec qui ? », « dans mon unité de soin il faut manager par le dialogue, mais ça veut dire quoi ? Qui va discuter avec qui ? ». Est-ce que ce sont les

moments protégés ? Est-ce que ce sont les cadres qui discutent entre eux ? Est-ce que ce sont les managers avec les soignants ? Ou est-ce que ce ne seraient pas par hasard les deux, dans des temps protégés durant lesquels ils discutent ensemble puis un moment où ils vont mettre en dialogue le travail, une parole construite sur le travail avec leur management ? Ce sont de vraies questions, pas parce que je les ai réfléchies comme ça mais parce qu'elles sont très importantes, donc nous on se les pose à chaque fois qu'on intervient. Ça suppose aussi une autre question terrible. Elle a l'air ridicule comme ça quand je la pose, mais elle est fondamentale. « On discute tous les combien ? ». « Le dialogue sur le travail, c'est tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, tous les trois mois, tous les six mois ? ». Il est évident que si la fréquence du dialogue avec le travail n'est pas un tant soit peu en cohérence avec la maille du travail, avec les temps types, etc., c'est la meilleure façon de rater le travail. Évidemment, ce n'est pas pareil si je suis en gériatrie, en soins intensifs ou dans une banque. Ça suppose aussi de poser des questions redoutables en termes de fréquence. Ça suppose aussi de poser des questions, tous les cadres et tous les professionnels nous la posent « OK, on va avoir des espaces de dialogue mis en place, formalisés, à telle fréquence, avec telle et telle personnes. D'accord. Au fait, on va parler de quoi ? » [rires]. « Qu'est-ce qui vient nourrir notre discussion ? Qu'est-ce qui l'alimente ? », « où sont les dispositifs qui nous permettent d'être sûrs qu'on porte un regard sur le travail et pas sur autre chose, qui nous permette d'alimenter notre discussion sur le travail, qui nous permet d'éclairer les opinions qui sont émises ? ». Ça suppose quelques outils, sinon on risque de faire du bruit avec sa bouche. Quatrième point tout à fait technique, « qu'est-ce qu'on fait de ce dialogue sur le travail ? ». On dialogue sur le travail puis après c'est terminé ? Ou alors on en garde la trace ? Si on en garde la trace, est-ce qu'on a un dispositif qui permet de garder la mémoire de ce qui se dit dans ces espaces de dialogue, mémoire pour l'équipe mais mémoire aussi parce qu'il faudra bien quand même faire le petit rapporteur de temps en temps parce que tout ne se jouera pas qu'au niveau local, une mémoire qui nous permettra de remonter certains problèmes qui nous dépassent. Premier



point : les questions toutes bêtes d'instrumentation de ce dialogue.



## Les liens entre les espaces de discussion

Deuxième point sur le management par la discussion : le problème du dialogue sur le travail, du management par la discussion est qu'il ne s'agit pas d'ouvrir un espace ou des espaces au niveau local et pont barre. Bien entendu, il faut ouvrir des espaces au niveau local mais il faut surtout penser des liens entre ces espaces et d'autres espaces. L'enjeu n'est pas d'ouvrir la discussion de travail, c'est ouvrir des lieux de discussion du travail. Il me semble que la discussion locale sur le travail vecteur de l'unité entre le cadre et ses soignants, elle ne durera pas longtemps si le cadre n'est pas lui-même partie prenante d'un espace de discussion de niveau supérieur au sein duquel il pourra se faire l'écho ou auprès duquel il pourra porter certains des produits de la discussion locale. Autrement dit, la discussion locale sur le travail suppose qu'il existe aussi entre cadre et cadre supérieur de santé, entre cadre supérieur de santé et directeur des soins et même à l'intérieur des pôles, autrement dit à l'intérieur de toute la ligne managériale, des lieux dans lesquels le travail est mis en discussion et en dialogue. Posons-nous cette question. Ils pourront récupérer et travailler sur une partie évidemment des produits de la discussion locale. Ces espaces existent-ils ? Comment sont-ils outillés ? Sont-ils bien connectés avec les espaces locaux ? Ça me semble un enjeu très important. Il est tellement important que je dois vous confesser que très souvent, dans nos interventions concrètes en entreprise, on a

tendance à commencer à ouvrir les espaces de discussion dans le haut de la hiérarchie, plutôt que d'aller directement ouvrir une dynamique de dialogue au niveau du travail opérationnel, parce que l'on sait trop bien que si l'on n'a pas réussi à ouvrir des espaces un tout petit peu au-dessus, on va désespérer la discussion locale qui très souvent ne produira pas grand-chose ou finira par faire *pschitt*, donc il y a un enjeu fort.

Dernier point qui sera ma conclusion, c'est que l'on a un grand paradoxe. Je n'arrête pas de vous dire « il faut ouvrir des espaces de mise en dialogue du travail » et en même temps depuis ce matin on dit tous que l'on croule dans nos organisations sous la multiplication des lieux de communication. Il y en a trop et on nous propose d'en rajouter. C'est quand même un peu paradoxal. L'idée évidemment c'est que l'on a beaucoup de lieux de communication, mais finalement pas les bons. L'idée ce n'est pas simplement de dire « on va ouvrir des espaces de dialogue, on va penser leur outillage, leur fréquence, les participants, les liens entre ces différents espaces, mais il va falloir réussir à les loger dans l'espace déjà existant des lieux de communication ». Ça suppose de le faire avec l'idée qu'on ne va pas en rajouter. Il faut être capable de faire l'inventaire des lieux de communication existants. Il faut être capable d'en supprimer, d'en garder certains mais d'en changer la logique de fonctionnement, par exemple pour dire très vite, du monologue descendant au dialogue sur le travail. Il y a un enjeu ici très important. Comment je fais pour loger le dialogue sur le travail dans un espace de travail qui est déjà souvent saturé de lieux de communication ? Ça suppose évidemment là aussi de faire de la place. Autrement dit, j'insiste beaucoup sur ces dimensions ingénieriques de conception du management par la discussion, un chantier organisationnel, un chantier RH, un chantier dans lequel on va outiller, instrumenter cette discussion sur le travail, pour bien montrer que contrairement à ce que l'on pourrait croire, et cela sera mon mot de conclusion, porter un management par la discussion ne suppose de manager moins, ça suppose de diriger moins, bien au contraire. Mais ça suppose de diriger et de manager différemment. Sur l'ingénierie de la discussion sur le travail, sur l'ouverture de ces institutions nouvelles du management

qui vont porter sur le dialogue sur le travail, évidemment les directions et les managers ont toute la place. Il y a là un vrai chantier managérial et un vrai chantier de dirigeance au sens fort. Il ne s'agit pas du tout de prendre du recul, de confier les clés aux autres ou de faire moins, pas du tout. Mais il s'agit de faire différemment. Je constate que sur ces institutions du management, sur ces lieux dans lesquels on attend que se joue le management, dans beaucoup d'établissements de santé dans lesquels je suis passé on dit assez peu de choses. On dit beaucoup de choses sur la qualité, sur la gestion, etc., mais il y a un discours assez peu audible sur le management comme on l'attend, les institutions de ce management et celles dont on est porteurs. Il est très important aujourd'hui de revenir non pas au discours sur le management mais à l'ouverture et à l'expérimentation de nouvelles institutions du management pour porter ce dialogue sur le travail.  
Bon courage à tous. ■

---

***Mathieu DETCHESSAHAR***