Interview in IECI, Dossier « Investissez dans vos managers de terrain »

Pascal Ughetto, docteur en économie, est professeur de sociologie à l'université Paris Est Marne La Vallée et co-directeur du LATTS. A travers des études dans des milieux variés – entreprises, secteur social, secteur public – il analyse les évolutions du travail, et notamment, celles des managers.

Qu'est-ce qui vous marque dans les évolutions du travail ces dernières années ?

S'il faut se garder de toute généralisation, je dirais que l'activité de travail subit 4 évolutions parallèles et liées.

Le développement des outils digitaux, de la boite mail au smartphone, a modifié le rythme de l'activité, les frontières avec la vie privée, et favorise la multi-activité jusqu'à des formes de dispersion. Lorsque vous recevez un mail, il s'ajoute à vos « tâches à faire » et il n'est pas rare que vous vous sentiez dans l'obligation d'abandonner ce que vous avez commencé pour y répondre. Lorsqu'un incident survient dans les transports, il faut pouvoir informer les clients au moins aussi vite que tweeter.

Par ailleurs, pour gagner en efficacité, les organisations ont ajouté aux tâches centrales des collaborateurs une multitude de micro-tâches complémentaires. Qui exposent de plus en plus chacun à travailler en dehors des limites des assurances de son métier. Les agents, les opérateurs, mais aussi les managers, pour bien faire, doivent aussi gérer l'information, les interfaces, se mettre à jour des procédures, veiller à la sécurité, etc. C'est facteur d'intérêt, mais aussi d'insécurité au travail.

Une autre évolution tient à la relation de service : elle se développe, à mesure que l'on passe d'une logique produit à une logique service, avec des clients plus exigeants, mais aussi davantage de comportements incivils. Elle expose aux sollicitations et jugements d'autrui, d'autant plus que les outils digitaux permettent souvent aux clients ou usagers d'évaluer le service ainsi délivré.

Enfin, l'activité de travail ces dernières années, surtout dans les grandes organisations, a connu un fort mouvement de normalisations, avec la multiplication de règles, d'outils de management. Ces éléments visaient d'abord à faciliter la vie des acteurs terrain (ergonomie des postes, standards opératoires) et leur management (outil d'information plus efficace), et pour beaucoup, apportent cela. Mais en parallèle, le travail s'est intensifié sous l'effet des tendances décrites plus haut, effaçant une partie du « gain ». Par ailleurs, le fait que les outils soient généralement pensés de façon centrale génère aussi de nouvelles contraintes.

En quoi ces tendances impactent le rôle du manager de terrain ?

Les évolutions du travail accroissent globalement le besoin d'arbitrer. La relation de service par exemple, confronte à des conflits de buts, entre la satisfaction du client, le respect des règles et processus internes, le temps imparti pour le servir, etc. Cela rend potentiellement plus intéressantes ces situations, mais introduit aussi une tension dans la réalisation du travail.

Le manager de terrain a selon moi, comme avant et plus que jamais, un rôle important à jouer : en aidant les membres de son équipe à se sentir à l'aise avec ces micro arbitrages, ce qui suppose de les connaître, de les comprendre, et souvent de statuer clairement dessus.

Même si les collaborateurs gagnent en autonomie, le manager terrain conserve un rôle fort d'organisation du travail. Alors que leur fonction est généralement conçue comme étant d'"implémenter" et démultiplier, le rôle des managers consiste en fait à finir d'organiser, c'est-à-dire à construire les cadres

et les règles qui permettent d'accorder du mieux possible les règles centrales, d'un côté, et les contextes et attentes des collaborateurs et clients sur le terrain, de l'autre. Il ne suffit pas qu'il rappelle la règle et se lave les mains des conséquences. Il faut qu'il aide à trouver un équilibre entre pertinence et conformité.

Il doit aussi créer, dans son animation, les moments où ses collaborateurs pourront exprimer les difficultés qu'ils ressentent et trouver, avec l'appui de leur manager, les solutions. Pour cela, il lui faut écouter les individus, recueillir les attentes, les analyser, en affrontant leurs contradictions possibles ; négocier des compromis avec les individus et les collectifs ; octroyer des marges de manœuvre et... rappeler les cadres, le non-négociable.

Quelles conditions identifiez-vous pour que les managers puissent se positionner ainsi ?

Les managers subissent en première ligne l'accélération du rythme, l'intensification du travail, les difficultés de la relation client et l'accroissement des normes. Ils disent souvent qu'ils n'ont plus le temps d'être sur le terrain. C'est un constat tragique, car alors ils ne pourront pas jouer ce qui est au cœur de leur rôle. C'est d'abord à cela qu'il faut s'attaquer, en les aidant à dégager du temps pour accompagner leur équipe dans leur quotidien.

Ensuite, il faut faire évoluer les représentations sur le travail du manager. Cela commence au niveau des directions générales. Sans leur portage politique clair et persistant, les managers de terrain ne se sentiront pas suffisamment invités à développer leur capacité d'analyse du travail, de régulation des contraintes du travail concret et d'innovation à partir du travail réel ; et les directions fonctionnelles ne seront pas tentées de faire évoluer leur posture.

Car ce mouvement suppose aussi une évolution du rôle et du positionnement des fonctions centrales. Qu'elles fassent confiance à la capacité du manager terrain de comprendre les enjeux et les complexités de son activité, et travaillent avec lui sur l'ajustement des dispositifs qu'elles développent. Elles devraient ainsi se positionner en experts aidant les managers de terrain à formuler les besoins et à concevoir les environnements de travail.

Cela implique aussi une autre façon de penser le changement : lorsque vous imposez un changement d'en haut avec un rythme imposé – comme on le voit souvent avec le déploiement du lean en France – vous amenez les acteurs de l'organisation à vous satisfaire sur la forme – les réunions rituelles seront en place à la date prévue. Mais cela au détriment de l'ancrage dans le réel.