



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

APPRENDRE À MANAGER LE TRAVAIL

Septembre 2017

Livre blanc des initiatives
en formation initiale et continue

Synthèse

*Extrait destiné aux participants
du colloque annuel CTI*

13 février 2018 - Champs-sur-Marne



APPRENDRE À MANAGER LE TRAVAIL : DES CONSTATS RÉCURRENTS

Une crise des modes d'organisation et de management qui interroge la formation des ingénieurs et 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 ingénieurs et 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 ?

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.

Un déficit bien identifié : les lacunes du management et de la formation des ingénieurs et 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.

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 ingénieurs, managers, chefs de projets et dirigeants pour enrichir leurs pratiques professionnelles.

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.)¹.

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 :

- ❶ Leviers et attentes pour transformer le management
- ❷ Initiatives dans les cursus de formation initiale d'ingénieurs
- ❸ Initiatives dans les cursus de formation initiale de managers
- ❹ Initiatives dans les cursus de formation continue des managers

> À retrouver sur www.anact.fr - 2 documents téléchargeables (livre blanc complet et synthèse)

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

TRANS-FORMER LE MANAGEMENT : LEVIERS ET ATTENTES

Des attendus vis-à-vis de 4 savoir-faire managériaux

Les auditions ont mis en lumière que le rôle managérial d'un ingénieur ou manager doit être désormais considéré comme primordial dans son activité. 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.

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.
- 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 grâce à des situations de travail apprenantes.

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

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 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 en 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 manipulateur, 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 2016-2017² 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.

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

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.







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'éclosion 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.

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.

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.

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...).

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 travail³ 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.

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.

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.

3. *10 Questions sur le Management du travail* - Disponible sur 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.

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

