



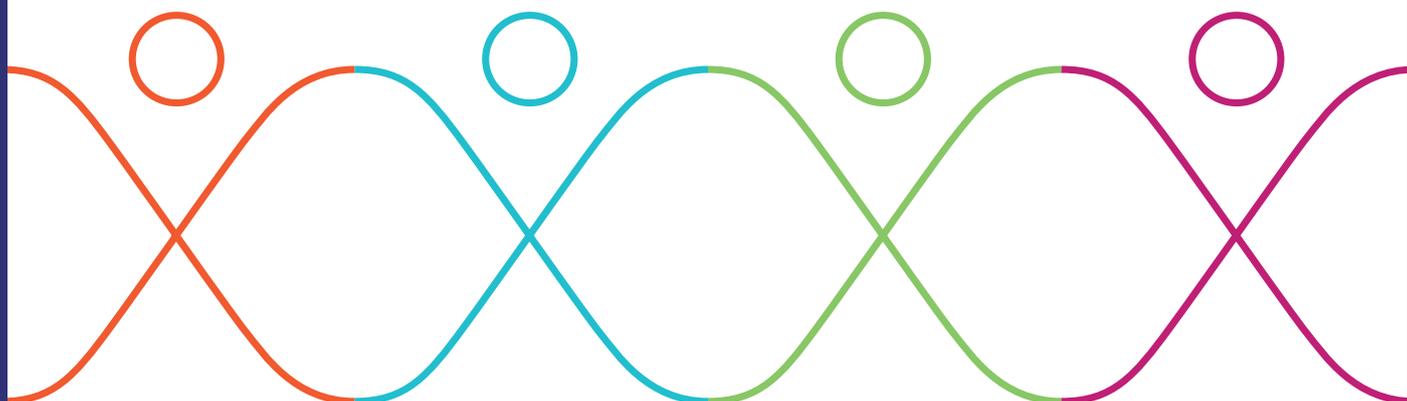
L'AGENCE NATIONALE  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

# APPRENDRE À MANAGER LE TRAVAIL

Septembre 2017

Livre blanc des initiatives  
en formation initiale et continue

Synthèse



## APPRENDRE À MANAGER LE TRAVAIL : DES CONSTATS RÉCURRENTS

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

# TRANS-FORMER LE MANAGEMENT : LEVIERS ET ATTENTES

## Des évolutions qui transforment les modes de management

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cet état des lieux doit cependant être nuancé par l'analyse de situations particulières de certaines écoles ou certains cursus. Car les auditions ont permis de constater l'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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Les recommandations :

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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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

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

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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Plus précisément :

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

## Apprendre à manager le travail

Livre blanc des initiatives  
en formation initiale et continue

---

**Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail**

192 avenue Thiers - CS 800 31 - 69457 Lyon Cedex 06

04 72 56 13 13

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

