



**HAL**  
open science

## Management et Ergonomie

Laurent Karsenty

► **To cite this version:**

Laurent Karsenty. Management et Ergonomie. Eric Brangier; Gérard Valléry. Ergonomie : 150 notions clés, Dunod, pp.331-334, 2021, 978-2-10-082212-6. hal-04025450

**HAL Id: hal-04025450**

**<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/hal-04025450>**

Submitted on 12 Mar 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Management et Ergonomie

### Un intérêt relativement récent de l'ergonomie pour le management

L'ergonomie ne s'est réellement intéressée au management, en tant qu'objet d'étude et d'intervention, que depuis la fin des années 1990. Trois champs d'étude expliquent en grande partie ce tournant : le premier porte sur les troubles musculosquelettiques, le deuxième sur les risques psychosociaux et le troisième sur la fiabilité organisationnelle et humaine. Le point commun de ces trois champs d'étude est d'avoir montré le rôle déterminant, et parfois délétère, de l'organisation et du management sur la santé, la sécurité et le bien-être des acteurs opérationnels. L'objectif général de l'ergonomie étant de réunir les conditions d'un travail performant, sain et sûr, l'incorporation du management dans ses objets d'étude s'est alors imposée avec une perspective : contribuer à définir un management qui, tout en assurant l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, sait préserver la santé des acteurs opérationnels, développer leurs compétences et renforcer leur bien-être.

### Définition

Le terme de management désigne un ensemble de fonctions et de pratiques ainsi qu'un groupe de personnes assurant un usage optimal des ressources humaines et matériels pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Ces personnes sont appelées des *managers* et ont sous leur responsabilité une ou plusieurs équipes de collaborateurs. L'une des caractéristiques de la fonction des managers est de ne pas faire directement le travail, mais de le *faire faire*.

Les fonctions managériales sont définies de manière générique en référence aux réflexions d'Henri Fayol publiées en 1916 dans son livre intitulé « Administration industrielle et générale ». Elles consistent à :

- Prévoir : anticiper et planifier.
- Organiser : identifier tout ce qui est utile au fonctionnement d'une équipe, d'un service, de l'entreprise (ressources humaines, financières, matérielles).
- Commander : décrire les tâches et donner les instructions nécessaires aux collaborateurs.
- Coordonner : s'assurer que les actions de chacun soient compatibles avec celles des autres et contribuent à atteindre les objectifs fixés.
- Contrôler : vérifier que tout se passe conformément aux instructions et relever les écarts afin de définir des améliorations permettant de les éviter à l'avenir.

D'autres fonctions ont été introduites plus récemment et tendent à se généraliser. Elles consistent, de manière générale, à « développer le capital humain » (motiver, développer les compétences, assurer la cohésion, soutenir, ...).

### Au-delà de la théorie, la réalité du travail des managers

Le travail réel des managers diffère à plusieurs titres de la définition théorique du management. Une première raison qui l'explique est l'existence de plusieurs

niveaux hiérarchiques dans l'entreprise. En simplifiant, il y a les dirigeants au sommet puis le management intermédiaire, constitué des managers d'unité de production et, sous leur responsabilité, les managers opérationnels. De fait, le management intermédiaire a surtout pour fonction de transmettre les directives venant du top management à leurs subordonnés. Il est considéré, pour cette raison, comme une courroie de transmission, avec des pouvoirs assez limités en termes de prévision et d'organisation. De nombreux managers intermédiaires disposent ainsi de peu de marges de manœuvre financières et ne peuvent pas recruter directement.

Plus fondamentalement, pour les managers comme pour les autres salariés, il existe un écart significatif entre le travail prescrit et le travail réel dû à l'incomplétude de leur prescription. Les managers reçoivent généralement une « feuille de route » composée d'objectifs à atteindre et de contraintes à respecter (délai, budget, reporting à réaliser, ...), mais ne détaillant pas ou peu la méthode à employer. Chaque manager prend en compte divers paramètres pour la dessiner : les enjeux liés à son activité ainsi que ses caractéristiques (ex., activité stable ou fluctuante, facilement ou difficilement rentable, avec ou sans risque opérationnel) ; les caractéristiques de ses collaborateurs (ex., âge, niveaux d'expérience et d'autonomie) et de son équipe (ex., complétude de l'équipe, climat de travail, cohésion) ; son propre caractère (ex., goût pour la direction d'une équipe ou préférence pour la consultation et la recherche de consensus) ainsi que la relation à sa hiérarchie (ex., contrôle ou délégation, relation à distance ou en proximité). L'ensemble de ces paramètres explique que la mise en œuvre du management est très variable d'une entreprise à l'autre ou même d'un service à l'autre dans la même entreprise.

En ce qui concerne le travail des managers, il possède des spécificités qui semblent indépendantes du niveau de management (Mintzberg, 2006). Globalement, le travail des managers apparaît très fourni et réalisé avec un rythme soutenu ; il se caractérise par une succession d'actions brèves, variées et fragmentées sans que l'ensemble ait une structure particulière. Mintzberg rapporte, à ce propos, que la moitié des activités des managers qu'il a observées ont une durée inférieure à 9 mn, et seulement 10% excèdent une heure. Le travail des managers se caractérise aussi par une prédominance de la communication verbale, qui peut représenter 70 à 80% de leur temps, ainsi qu'une préférence pour l'action, voire la réaction, sur la réflexion. Enfin, l'activité des managers est fortement dépendante d'un grand nombre d'acteurs et repose sur un réseau de contacts externes et d'informateurs internes parfois très dense.

### **Pour une ergonomie du management**

La structuration et la définition des fonctions du management sont conçues, traditionnellement, en partant des ambitions des dirigeants et du projet d'entreprise, pas de la réalité du terrain qui est généralement mal connue des décideurs. Cette méconnaissance du terrain est souvent à l'origine d'une dégradation de la confiance et de la communication entre les opérationnels et les managers et peut expliquer, en

partie, la perte de sens et le désengagement des opérationnels constatés dans de nombreuses études sur les risques psychosociaux. L'ergonomie du management trouve son origine sans ces constats et vise deux grands objectifs :

- Proposer des modes de management innovants répondant au mieux aux besoins, capacités et limites des acteurs opérationnels et des collectifs de travail (Karsenty, 2015).
- Alimenter la conception du management par une connaissance accrue de la réalité du terrain. Cette connaissance doit aider à définir la structure du management, ses fonctions mais aussi les conditions nécessaires pour que les managers les exercent correctement.

Certains ergonomes travaillent déjà dans ce sens. Mais l'ergonomie, en tant que discipline, doit encore acquérir une légitimité pour être reconnue comme une force de proposition visant à transformer le management. Plusieurs conditions sont nécessaires :

- Avoir acquis et savoir transmettre une bonne connaissance de ce qu'est le management, dans toute sa complexité ;
- Savoir formuler des propositions de changement du management et accompagner ce type de changement ;
- Être en capacité d'expérimenter et d'évaluer de telles propositions ;
- Faire la preuve de l'impact positif d'un changement de management prôné par l'ergonomie non seulement sur les performances économiques et productives des entreprises, mais aussi sur la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés.



- Mintzberg H. (2011) *Manager. Ce que font vraiment les managers*. Vuibert.
- Karsenty L. (dir.) (2015) *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* Toulouse : Octarès.



Organisation du travail. Modèle de gestion et transformation organisationnelle. Accompagnement du changement. Bien-être au travail et QVT.