

LA MAÎTRISE DE LA FONCTION D'ENCADREMENT AU CŒUR DES QUESTIONS DE SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL : L'EXEMPLE DE LA GESTION DU TEMPS DE MANAGERS DE PME DE SERVICES

Sébastien PAYRE

NIMEC EA 969

Groupe de recherche PIMS

Université de Caen – Normandie

(France)

RÉSUMÉ:

Nous porterons dans le cadre de cette communication une première réflexion sur le lien pouvant exister entre la maîtrise de la fonction d'encadrement par certains managers et les questions de santé mentale au travail. Nous essaierons ainsi de préciser quelles sont les conditions réelles d'exercice de cinq managers du point de vue de l'utilisation de leur temps. Il s'agit également de formaliser un diagnostic en termes de gestion du temps mais aussi de charge mentale dans le cadre de l'exercice de leur rôle hiérarchique et les difficultés qu'il nous est possible d'identifier pour l'heure. Nous mobiliserons une recherche-intervention qui a eu lieu dans des TPE & PME de services et l'un des outils du management socio-économique qu'est la grille d'auto-analyse du temps.

Mots-clés : Santé mentale au travail – manager – encadrement – PME – gestion du temps

INTRODUCTION

Comme l'a rappelé Légeron en 2003 : « *Nos conditions de travail sont loin d'être aussi pénibles qu'au temps de Zola. Des technologies toujours plus perfectionnées se développent pour nous soulager des tâches les plus ingrates et améliorer la communication entre nous. Nos horaires de travail diminuent régulièrement, pour laisser une plus grande place à notre vie privée et aux loisirs.* ». Pourtant, nous ne pouvons que constater, à l'instar des organismes publics de prévention et de santé au travail (CARSAT, ANACT, INRS...) et des enseignants-chercheurs travaillant sur ces questions, qu'une augmentation alarmante des arrêts de travail, des maladies professionnelles, du stress...

Nous considérons que le contexte actuel tend à accentuer l'importance des problématiques de santé au travail dans leur ensemble pour les entreprises qui (re)deviennent un thème majeur de compétitivité comme l'ont souligné par exemple Alis et ali. (2010).

Mais alors que la détérioration de la santé des acteurs met de plus en plus en avant la responsabilité (sociale) des managers et de leurs entreprises tout en dégradant leur performance économique, nous ne pouvons que constater l'**insuffisante prise en charge par l'encadrement des questions de santé au travail** comme l'a souligné Abord de Chatillon (2003).

Nous considérons pour notre part que le retour en avant de la scène des problématiques de santé mentale au travail met en lumière les défauts de qualité du fonctionnement des entreprises, de leur management, et des pratiques de pilotage et d'animation des équipes de la part de l'encadrement.

Dès lors, alors que la littérature française sur le rôle et la fonction de l'encadrement et du métier de manager est variée, bien que souvent imprécise sur la notion même de manager (Payre, Scouarnec, 2015) nous ne pouvons que constater les très nombreuses critiques dont ils font l'objet par leurs collaborateurs au sein des entreprises au travers par exemple des questions de harcèlement, des risques psychosociaux plus récemment (Abord de Chatillon, Desmarais, 2017). Cette situation nous interpelle en tant que chercheur en sciences de gestion car elle cristallise selon nous un **écart parfois considérable entre la littérature et les pratiques réelles au sein des entreprises**. Cela traduit également le manque de maîtrise de la fonction d'encadrement par nombre de managers, en particulier dans les PME. Certains collègues à la suite de Detchessahar (2011) tentent pour l'heure de lier qualité du management et questions de santé, en se focalisant sur les espaces de discussion.

1. LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL : VERS LA PRISE EN COMPTE DES ENJEUX SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES ?

Nous chercherons dans un premier temps à définir la notion de santé au travail puis de santé mentale au travers de différents travaux et recherches existants. Nous présenterons par la suite un premier constat de la situation de la santé au travail en France ainsi que notre méthodologie de recherche.

1.1 : De la santé au travail à la santé mentale au travail : des concepts encore inachevés ?

1.1.1 Retour historique sur la construction du concept de santé au travail...

Taylor est peut-être l'un des premiers à avoir eu conscience de l'importance des conditions de travail sur la performance des entreprises en les identifiant dans son « système de direction scientifique » (Taylor, 1911, 1957) comme l'un des stimulants possibles pour accroître l'initiative des ouvriers.

À la même époque, une approche hygiéniste des conditions de travail a commencé à émerger dans les principaux pays européens et d'Amérique du Nord, ce qui a donné lieu aux premières actions et réglementations de santé au travail. La plupart d'entre elles se sont focalisées principalement sur les accidents du travail et les maladies professionnelles comme le relèvent Buzzi et ali. (2006) en raison de

conditions de vie et de travail relativement médiocres pour la population ouvrière qui constituait la majorité des salariés.

C'est dans ce contexte que fut votée en France la loi du 12 juin 1893 qui imposait pour la première fois des obligations à l'employeur en matière d'hygiène pour toute la population salariée. Elle sera suivie par celle du 9 avril 1898 sur les accidents du travail. Puis par la loi du 3 juillet 1913 qui établira la première liste de maladies professionnelles ouvrant droit à indemnisation, principe de reconnaissance des maladies professionnelles qui est encore en vigueur dans notre pays.

Plus proche de nous, de nombreuses recherches ont été réalisées entre les années 1970-1980 période durant laquelle sont nées des institutions ou des laboratoires de recherche tels que l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact), l'Institut National de Recherche et de Sécurité (Inrs), l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (Iseor) ou encore le Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (Lest).

D'ailleurs, la création des Sciences de gestion qui a eu lieu en même temps est relativement significative des besoins naissants à ce sujet, puisque les **conditions de travail** ont représenté le premier axe de recherche dans ce domaine scientifique avec la question des accidents du travail qui étaient relativement nombreux dans les années 1970.

Pourtant, comme le soulèvent Guillemin et Vernez (2005), ce cadre est désormais beaucoup trop restreint par rapport aux besoins actuels des entreprises et pour mener à bien une démarche de recherche qui soit adaptée et efficace. Ils relèvent d'ailleurs que la santé au travail et par voie de conséquence la santé mentale au travail se trouve pour l'heure à cheval entre la santé publique, la protection de l'environnement (vis-à-vis des risques chimiques ou des pollutions notamment) et le management des entreprises.

Cela explique selon nous le fait que **la santé au travail n'est pas encore un concept et un champ de recherche qui soit clairement précisé** et qui reste encore en cours de construction même s'il existe depuis quelques années une volonté de remédier à cette situation en gestion des ressources humaines comme l'ont souligné Abord de Chatillon et Bachelard (2006). Plus récemment, Chakor et ali. (2015) sont allés dans ce sens pour la période 2000-2010 notamment sans donner finalement de définition "définitive" de la santé au travail (hors Canada). Ils ont toutefois relevé le développement de nouveaux concepts et un début d'émergence d'approches salutogéniques qu'ils développent eux-mêmes. Dans cette optique, en s'inspirant des travaux en psychologie de la santé, ces auteurs comme d'autres mobilisent la notion de bien-être. Cet usage nous semble devoir faire l'objet d'une discussion au moins a minima voire d'une réflexion sur l'adaptabilité de la notion de bien-être vue par les psychologues à notre domaine scientifique.

1.1.2 Et à l'élargissement à la santé mentale au travail

La définition même de santé mentale au travail est multiple et peut faire débat, nous citerons par exemple celle de l'Organisation Mondiale de la Santé pour qui il s'agit d'« [...] un état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté. » (OMS, 2013). Bruchon-Schweitzer et Boujut (2014) parle d'ailleurs plus de santé psychologique car la première n'a pas de définition définitive même si elle est promue par l'OMS.

Dans tous les cas, il nous semble clair que la question de **la santé mentale au travail ne peut pas exclure une réflexion sur la qualité du fonctionnement des entreprises** puisque la première découle de la seconde comme le souligne Brisson (2004).

En France, nous pouvons toutefois relever quelques prémices de définition au travers de la thèse de Lerouge (2005) et d'une première décision de justice. Ainsi, la Cour d'Appel de Caen a considéré que **des changements abusifs d'horaires utilisés comme une stratégie de gestion du personnel est un moyen de pression** vis-à-vis d'un salarié caractérisaient des « *conditions de travail génératrices de stress* » à l'origine de sa dépression. En outre, comme le rappelle Deharo et Point (2016), « [...] L'article L. 4121-1 du Code du travail impose à l'employeur d'assurer la santé physique et mentale de ses salariés. ».

Enfin, à cela s'ajoute un nouveau "concept" qu'est celui de la qualité de vie au travail qui est largement diffusé par les acteurs sociaux et institutionnels depuis quelques années et qui est "importé" là encore des travaux en psychologie de la santé, ce qui n'est pas sans poser question selon nous à son recours dans notre domaine scientifique. Un nouvelle Accord National Interprofessionnel a d'ailleurs été signé par les partenaires sociaux en fin d'année 2020 en élargissant cette notion aux conditions de travail.

1.2. : Le recours à l'observation rapprochée : recours à la recherche-intervention

Nous avons choisi de recourir à une méthodologie de recherche proche du terrain afin de pouvoir comprendre en quoi consiste le rôle des membres de l'encadrement actuellement dans les entreprises et les relations existantes avec la santé mentale au travail de leurs collaborateurs. Dans ce cadre, le protocole et les techniques de recherche que nous avons employés ont reposé sur l'intervention socio-économique (Savall, 1989) qui constitue une méthode d'ingénierie du changement permettant de mettre en œuvre des actions stratégiques et d'améliorations du fonctionnement des organisations. Nous avons mobilisé cette méthode auprès de quatre TPE/PME de services dont les actionnaires sont toutefois les mêmes et qui exercent des activités de : transport scolaire, autocarisme, voyages organisés, transports sanitaires. Les différentes techniques et étapes méthodologiques sont récapitulés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Design de la recherche

	Principales étapes et dispositifs méthodologiques du processus de recherche			
	Groupe de pilotage	Diagnostic socio-économique	Formations-concertation et assistances personnalisées	Groupe de projet d'innovation socio-économique
Présentation succincte	Suivre et piloter l'avancement de la recherche. Assurer la cohérence de la démarche avec la stratégie de l'entreprise.	Identifier et recenser les dysfonctionnements existants au sein de l'entreprise et évaluer les coûts-performance cachés.	Former à des outils de management pour favoriser le développement de nouvelles pratiques d'encadrement.	Stimuler la créativité et trouver des solutions pour prévenir et régler les dysfonctionnements.
Nombre de séances (si besoin)	4 séances tout au long de la recherche.	A partir du 2 ^{ème} mois jusqu'au 4 ^{ème} .	5 séances tout au long de la recherche.	4 séances.
Techniques de recherche employées	Animation de séances de groupe de pilotage.	Entretiens : - individuels avec l'encadrement ; - de groupe. + présentation à tout le personnel.	Animation de séances de formation et de 5 séries d'assistances personnalisées.	Animation de séances de groupe de projet. + des groupes de travail pilotés par des acteurs de l'entreprise.
Qualité et nombre de personnes participant	Membres de la Direction uniquement.	Membres de l'encadrement et du personnel.	Membres de l'encadrement.	Membres de la Direction, de l'encadrement et du personnel.
Types de données et principaux documents récoltés	Qualitatives et financières.	Qualitatives, quantitatives et financières.	Qualitatives et quantitatives.	Qualitatives, quantitatives et financières.

Cette communication s'appuiera sur l'un des outils mobilisé dans le cadre de toute intervention socio-économique qu'est la grille d'auto-analyse du temps (Savall, Zardet, 1995, 2005). L'un des objectifs de l'introduction de cet outil lors de la recherche-intervention est de faire prendre conscience aux managers et dirigeants de leurs conditions de travail liées à la gestion de leur temps de travail. Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation qui est utilisé par les responsables hiérarchiques pour recenser leurs différentes opérations ainsi que leur décomposition en : nombre de passages, durée, mais aussi types d'actes et degré d'urgence. L'intervenant-chercheur accompagnant les personnes à l'utilisation de l'outil, il n'intervient qu'assez peu sur le contenu et les éléments d'information qui y sont reportés. Cet outil est aussi donc un outil de diagnostic qui permet de faire ressortir des tendances en termes de gestion du temps par les membres de l'encadrement et de la direction.

Dans le cadre des recherches-interventions que nous mobilisons pour cette communication, nous exploiterons 18 grilles d'auto-analyse du temps de 5 managers différents dont nous détaillons ci-après les "caractéristiques". Chaque grille exploitée a fait l'objet d'au moins une assistance personnalisée par manager d'une heure chacune. Nous avons bien conscience qu'il s'agit d'un premier travail de recherche, qui compte tenu du faible échantillon retenu, nécessitera des prolongements ultérieurs. Cela peut effectivement paraître peu dans un premier abord mais cela est équivalent aux premiers travaux par ex de H. Mintzberg dans les années 60 comme il le rappelle dans son ouvrage *Managers* (Mintzberg, 2014). A notre connaissance, malgré un nombre notable d'articles sur le manager, il n'y a que peu de publications sur la gestion du temps des managers. On retrouve principalement des articles sur la gestion du temps au sens du temps de travail (Dramba, 2019) voire dans quelques cas la gestion de projet. A notre connaissance, un seul auteur s'est vraiment intéressé à cette question qui est E. Davoine qui a fait sa thèse sur ce sujet (1999). La définition même de ce métier est loin d'être partagée dans la littérature comme nous l'avons démontré (Payre, Scouarnec, 2015). Nous retiendrons ici la définition que nous en avons proposée à savoir « [...] toute personne qui exerce une fonction d'encadrement, quel que soit son positionnement hiérarchique, fonctionnel ou divisionnel (ou son absence) ainsi que son statut au sein de l'entreprise ; auprès d'une ou plusieurs personnes qui exercent ou non, à titre principal, elles-mêmes, une fonction d'encadrement. » (Payre, Scouarnec, 2015). Comme pourra le constater le lecteur, l'échantillon de managers que nous avons retenu est cohérent par rapport à cette définition puisque nous avons différents niveaux hiérarchiques. Les responsables de pôle n'ont pas de lien (hiérarchique) direct avec des personnels sans responsabilité managériale. A cela s'ajoute le fait que la moitié des managers sont des femmes, ce qui s'explique par la féminisation notable des métiers administratifs dans l'autocarisme et les agences de voyage, et tout particulièrement dans ces entreprises. La plupart des managers ici retenus ont déjà une expérience significative à la fois de leur secteur d'activité et de la fonction d'encadrement. Ainsi, trois d'entre eux ont au moins 20 ans d'ancienneté dans leur entreprise actuelle voire dans leur secteur.

Tableau 2 : Description de l'échantillon utilisé

N°	Sexe	Niveau hiérarchique*	Fonction exercée	Activité de l'entreprise
1	F	Manager encadrement supérieur (N+1)	Responsable de pôle	Autocarisme
2	H	Manager encadrement supérieur (N+1)	Responsable de pôle	Agence de voyages
3	H	Manager encadrement supérieur (N+1)	Responsable de pôle	Autocarisme
4	F	Manager opérationnel/de 1ère ligne (N)	Responsable d'agence	Agence de voyages
5	F	Manager opérationnel / de 1ère ligne (N)	Responsable exploitation	Autocarisme.

* : il y a ici dans chaque entreprise 1 à 2 niveaux hiérarchiques seulement. N correspond aux managers ayant directement la charge des collaborateurs.

2. L'ABSENCE DE GESTION DU TEMPS À L'ORIGINE DE LA DÉTÉRIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES MANAGERS

2.1. Premiers éléments de diagnostic de la gestion du temps des managers : des responsables qui n'encadrent et ne pilotent plus ou mal

2.1.1. Fractionnement du temps et surcharge des responsables

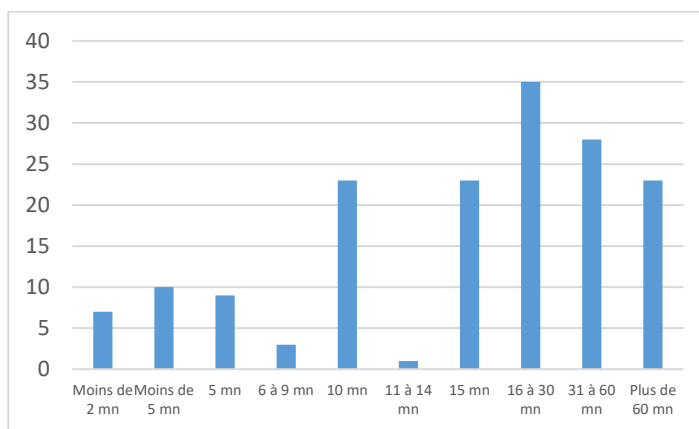
Nous avons toujours été frappé, quel que soit le secteur d'activité, par le peu de temps consacré par les membres de l'encadrement au pilotage et à la réflexion du projet de leur entreprise et/ou de leur service dont ils ont la charge.... sans parler parfois des nombreuses critiques dont ils font dans certains cas l'objet.

Nous ne pouvons que constater le fait que la définition et le choix d'orientations ne vont pas de soi et demandent des compétences et des pratiques communes qui ne nous semblent être qu'assez peu maîtrisées par les membres de l'encadrement actuellement. Nous considérons également que cela nécessite du temps qui est la ressource que les acteurs hiérarchiques souhaitent le moins dépenser. Ainsi, les responsables de service ou d'entreprise (même pour les petites structures) qui ne se plaignent pas d'un manque de temps assez généralisé sont assez rares dans le cadre des recherches auxquelles nous avons participées. Si nous nous référons à la thèse de Deubel-Hirniak (1992), les principaux points que nous venons d'évoquer constituent une « spirale régressive de la gestion du temps » dont l'urgence en est la traduction concrète.

Si nous regardons de plus près l'exploitation des grilles d'auto-analyse du temps que nous avons récoltées, et dont nous faisons une synthèse dans le graphique suivant nous pouvons en tirer plusieurs éléments. Premier constat, la durée moyenne des tâches recensées par les 5 managers est peu élevée puisqu'elle est de 37 minutes. Toutefois, cela ne doit pas cacher des situations très hétérogènes entre

les différents managers puisque les actes recensés vont de quelques minutes à plus de 240 minutes. L'écart type est donc très important et l'on peut voir à la lecture des grilles que ce sont les responsables de pôle qui ont les plages de temps les plus longues parmi notre échantillon. Cela se retrouve dans le graphique suivant où la majorité des actes est inférieure à 30 minutes.

Graphique 1 : Répartition des actes réalisés par les managers (par durée)



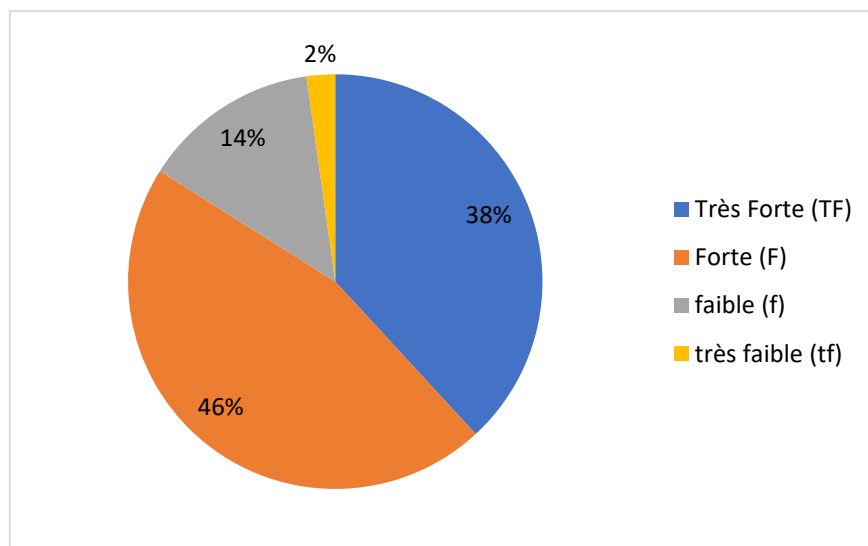
De premier abord, on peut s'interroger sur cette situation qu'il convient selon nous de relativiser au travers en particulier de la répartition des tâches des responsables de pôle ou pour la quasi-totalité. En effet, celles dont la durée dépasse 40 à 60 minutes, correspondent majoritairement à des réunions, des rendez-vous, des échanges téléphoniques voire à la tenue du standard téléphonique ! Hormis la dernière, les autres opérations sont en lien direct avec une fonction d'encadrement supérieur où la coordination joue un plus grand rôle dans ces entreprises.

Il convient également de souligner que pour ces trois managers, le nombre de passages recensés est toujours équivalent à 1 alors que cela ne correspond pas à nos observations. Par exemple, nous avons pu constater à de multiples reprises que les responsables de pôle étaient sollicités durant les formations-concertations via leur téléphone portable ou plus directement avec une personne venant les chercher. Il y a ici la cristallisation d'un manque de prise de conscience des sur-sollicitations de leur part voire une forme d'accoutumance à ces pratiques "désorganisatrices" provenant à la fois de l'interne et de l'externe (clients notamment). L'autre observation que nous avons faite pour les cinq managers que nous avons retenus est la grande difficulté également à s'isoler au moins une heure chaque semaine pour pouvoir éviter justement ces sur-sollicitations et avoir un temps de travail serein permettant à la fois de réfléchir à certaines actions mais aussi et surtout de travailler un temps « long » (au-delà de 30 mn) sur des dossiers importants. Cette question des sur-sollicitations était déjà relevée par Mintzberg (2014). Ce manque de plages combiné à ces sur-sollicitations contribue selon nous à un accroissement de la charge mentale des managers de ces deux entreprises. Nous rejoignons ici très clairement les résultats déjà obtenus par l'ISEOR sur la gestion du temps (Savall, Zardet, 1984, 1987).

Dans le cas des deux autres managers, le temps moyen des actes est bien plus faible avec près de 20 mn de moins et surtout un écart type bien moindre. La fragmentation du temps est donc ici bien plus prononcée, ce qui peut s'expliquer par le fait d'être au contact direct à la fois des clients (pour l'agence de voyages) et des collaborateurs, ce qui n'est pas forcément le cas des trois responsables de pôle.

Dans tous les cas, quel que soit la fonction et le niveau hiérarchique occupé, cette fragmentation du temps plus ou moins prononcée, se cristallise dans le degré d'urgence estimé par les managers. En effet, plus de 80 % des actes sont considérés comme urgent voire très urgent... Nous rejoignons ici Carayol (2005) sur l'urgence dans l'entreprise qui renvoie selon nous à la fragmentation du temps mais aussi et surtout au manque assez flagrant d'anticipation et de planification de son activité chez ces managers. Ainsi, à l'instar d'autres recherches-interventions, nous avons constaté parfois l'absence total d'agendas (papier ou électronique) chez une partie de ces managers et de ceux de leurs entreprises... la conséquence est par conséquent assez simple, ils subissent une partie de leur activité au quotidien et ne font plus que répondre aux urgences du moment. Cela explique un tel niveau d'urgence "ressentie" qui de fait n'est pas fondé selon nous mais est plutôt la conséquence d'une désorganisation interne et d'un manque de méthode de travail.

Graphique 2 : Répartition des actes réalisés par les managers (par degré d'urgence)

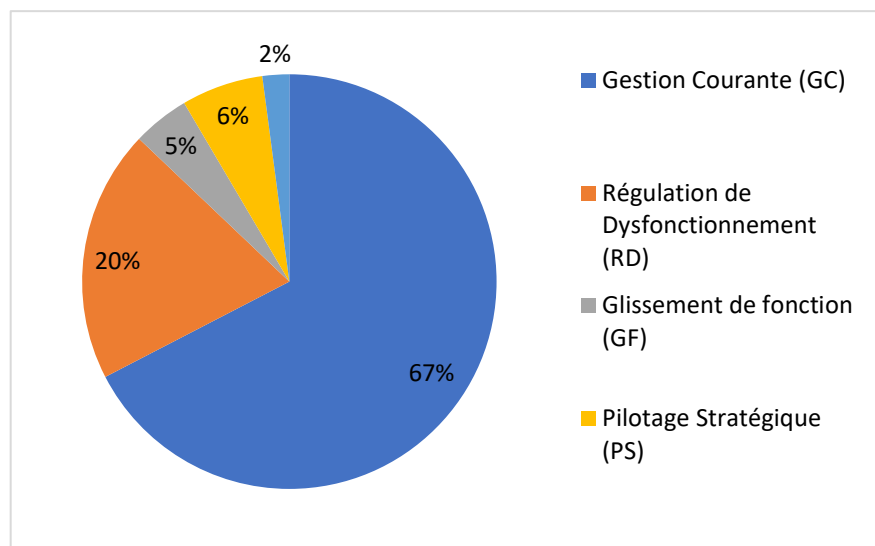


Nous rejoignons donc Mintzberg (2004, 2014) quand il considère que nombre de managers n'ont pas suffisamment de temps pour réaliser leurs rôles car cela rejoint nos propres observations mais nous l'expliquons en dépassant le seul constat qu'il réalise.

2.1.2. Un glissement de fonction generalise et des taches realisees eloignees de la mission originel

Si nous reprenons les travaux de Mintzberg (2004), plusieurs rôles sont attribués aux managers. Pourtant, à l'inverse des travaux classiques sur le leader voire le leadership, cet auteur est désormais relativement critique vis-à-vis de ces concepts mais aussi des formations en management que sont les MBA (Mintzberg, 2004). Nous sommes un peu dans la même tendance que lui car la notion de leader mise en avant par ex par Lewin (1975) nous semble tout à fait discutable tant elle contribue à donner une image probablement idéalisée du manager. Nous rejoignons Noguera et Plane (2016) pour lesquels « être leader n'est pas un statut mais un état ». La lecture et l'analyse des grilles d'auto-analyse du temps que nous avons retenues sont loin de l'image d'Epinal que l'on peut avoir des managers, car la très grande majorité des actes relèvent de la gestion courante. Dès lors, cela signifie pour nous que ces managers n'en sont plus car ils passent une part importante de leur temps à gérer des activités qui souvent ne sont pas de leur champ de responsabilité. Clairement, nous considérons qu'ils sont bien plus des gestionnaires (Payre, 2020), c'est-à-dire au mieux des personnes qui gèrent une ou des activités au quotidien que de véritables managers qui intègrent une dimension stratégique voire entrepreneuriale bien plus importante. On voit bien dans le graphique ci-après que la dimension "pilotage" est très faible pour ces cinq managers malgré le fait que certains soient des encadrants supérieurs.

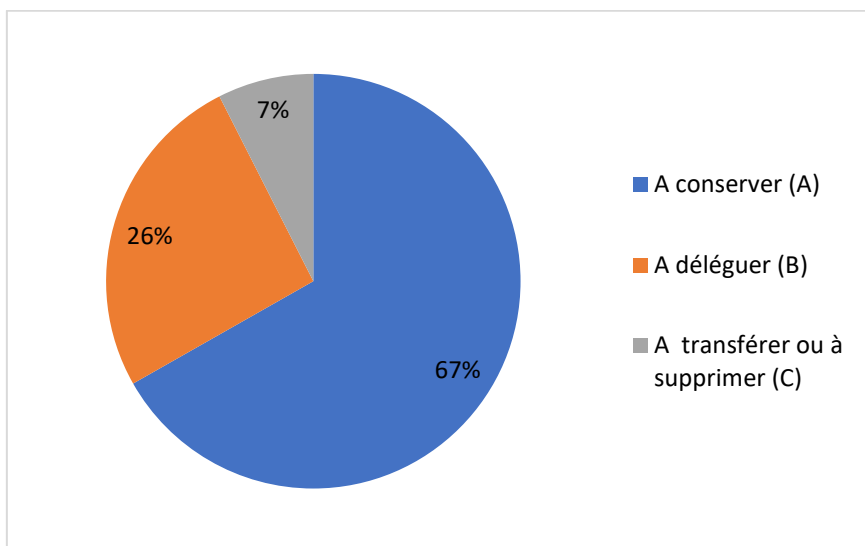
Graphique 3 : Répartition des actes réalisés par les managers (par type d'activités)



Il nous semble très probable à la lecture des grilles d'auto-analyse du temps mais aussi de nos observations, que de fait, ces managers finissent pas accepter et s'habituer à des glissements de fonction significatifs et récurrents... Au final, ils en viennent à prendre une place assez proche de leurs collaborateurs (ou N-1) en réalisant des actes qui ne relèvent plus de leurs fiches de poste et de leur rôle initial. Malgré cela, il reste difficile au départ de l'intervention socio-économique de leur faire prendre conscience de cela, et de leur donner la possibilité de « reconstruire

l'entreprise » pour paraphraser H. Savall (2013, 1979) en les remettant au niveau hiérarchique qu'ils devraient normalement occuper dans leur entreprise. En fait, ils ont même une certaine tendance à ne pas vouloir déléguer les actes qui ne sont pas de leur ressort lors de l'assistance personnalisée sur la gestion du temps, tant ils ont fini par "internaliser" le glissement de fonction comme mode de fonctionnement "normal ou habituel"... Cela se cristallise dans le positionnement sur l'évolution des actes souhaitable où la majorité sont positionnés comme à conserver (67 %). Dans un sens, il y a une forme de refus de l'acceptation ou d'absence de renoncement à l'opérationnel chez la plupart de ces managers car ils se considèrent souvent comme le "dernier rempart" pour garantir la qualité de l'activité mais aussi ne pas surcharger leurs collaborateurs... quitte à dégrader leurs propres conditions de travail. Cela rejoint d'ailleurs le type d'actes à déléguer qui relèvent principalement du standard téléphonique, des mails, des rendez-vous clients (pour l'agence de voyages) et de certains rendez-vous internes. Ici aussi, nous rejoignons les résultats déjà obtenus par l'ISEOR sur la gestion du temps (Savall, Zardet, 1984, 1987).

Graphique 4 : Répartition des actes réalisés par les managers (selon l'évolution souhaitée)



Cela nous permet de soulever une question assez peu traitée dans la littérature en gestion, qui peut paraître paradoxale, qui est de savoir si les managers font par "nature" toujours du management (Payre, 2020). Compte tenu de la définition que nous avons retenue précédemment du manager et des constats que nous faisons ici, notre position est claire : un manager fait de la gestion et/ou du management et les glissements de fonction tendent à faire des managers dont nous avons exploité les grilles d'auto-analyse du temps des « gestionnaires » (Payre, 2020), c'est-à-dire des opérationnels-techniciens en gestion administrant les activités courantes pour ne pas dire quotidiennes sans véritable ambition en termes de résultats, de développement des compétences...

Au final, l'ensemble de ces dysfonctionnements en termes de gestion du temps contribuent peu ou prou à une dégradation des conditions de travail des managers que nous avons observés. Nous avons essayé de synthétiser dans le tableau suivant les impacts que nous avons pu voir au cours des premiers mois de mise en place de la recherche-intervention. Nous retenons rapidement trois points qui nous semblent communs à toutes ces personnes :

1°) Une intensification du travail parfois très notable en particulier pour les responsables de pôles dont non seulement les journées peuvent être longues mais en plus relativement denses (mais non forcément productives) ;

2°) Dans certains cas et sur des périodes de fin de semestre, l'atteinte d'une situation de surcharge cognitive (ou de charge mentale) forte voire très forte qui génère une grande fatigue mais aussi une forme de désenchantement sur le rôle joué dans l'entreprise ;

3°) Une insatisfaction sur la qualité et la maîtrise de la fonction d'encadrement par plusieurs managers avec un questionnement sur la poursuite de telles conditions de travail voire de la poursuite de leur mission hiérarchique. Cela nous semble rejoindre par exemple les travaux originaux de Clot (2015).

Tableau 3 : Conséquences observées d'une mauvaise gestion du temps pour des managers

N°	Niveau hiérarchique*	Fonction exercée	Principales conséquences observées
1	Manager encadrement supérieur (N+1)	Responsable de pôle	Glissements de fonction et difficultés à déléguer de fait – intensification du travail – peu d'animation de l'équipe ou des collaborateurs.
2	Manager encadrement supérieur (N+1)	Responsable de pôle	Idem manager 1 + fatigue parfois très importante voire surcharge mentale/cognitive avec parfois un trouble de l'attention. Distance avec les collaborateurs (manque de temps de concertation et de disponibilités).
3	Manager encadrement supérieur (N+1)	Responsable de pôle	Idem manager 2.
4	Manager opérationnel/de 1ère ligne (N)	Responsable d'agence	Glissements de fonction supplémentaires – difficultés à déléguer de fait – intensification du travail

5	Manager opérationnel / de 1ère ligne (N)	Responsable exploitation	Difficultés à organiser de fait sa propre activité – déconsidération sur ses propres capacités à gérer/encadrer.
---	------------------------------------------	--------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2. Faire prendre conscience sans bousculer pour favoriser la prise de conscience et l'amélioration de la fonction d'encadrement et réduire la charge mentale des managers

Comment expliquer des situations que l'on peut qualifier de dégradées en termes de gestion du temps voire de santé au travail pour ces managers et surtout comment améliorer les choses ?

L'un des risques voire dévoiement de l'intervenant-chercheur lors d'une recherche nous semble être, sur le sujet de la gestion du temps et de la charge mentale, de devenir bien trop prescriptif vis-à-vis des managers ou dirigeants, quand bien même nous observons des pratiques parfois très empiriques dont les conséquences sont facilement observables. Nous considérons aujourd'hui après près de 15 ans de recherches-actions et interventions, qu'au-delà de la technique de gestion, c'est bien la question de l'accompagnement des managers que cela soulève car selon nous il n'y a que rarement de problèmes techniques à ces situations mais bien plus des questions individuelles et de coopération au sein de la ligne hiérarchique (plus ou moins conscientes).

2.2.1. Reconnaître l'existence d'un temps de latence pour que les managers perçoivent leurs difficultés et acceptent de modifier leurs pratiques...

Un des points les plus frustrants probablement lors de recherches-actions mais aussi interventions est l'écart, parfois conséquent, que nous observons régulièrement entre les principes de gestion/pratiques que l'on souhaite proposer et mettre en œuvre dans les organisations et le niveau de départ observé. Cela est d'autant plus vrai selon nous qu'il convient de reconnaître que l'amélioration de la gestion du temps des managers demande... du temps ! En particulier, nous pensons aujourd'hui que les managers voire les dirigeants qui font appel à nous, se trouve un peu dans la même situation que celle rencontrée par un patient et son médecin. Cela suppose en effet d'une part un travail sur soi qui est loin d'être évident tant cela peut avoir tendance pour les managers à conforter leur (mauvaise) opinion sur leurs pratiques voire eux-mêmes et leurs pairs/collaborateurs. D'autre part, quoi que l'on en dise et quoi qu'on puisse leur présenter comme principes, exemples d'autres cas d'entreprises... il faut reconnaître que chaque manager se doit de faire aussi un travail d'adhésion thérapeutique (Baudrant-Boga, 2010) pour mettre en place des outils ou pratiques parfois très simples tel que l'agenda. Cette question de l'adhésion est pourtant centrale, tant il faut régulièrement plusieurs mois, avant que l'on ne puisse observer de premiers changements. Ce processus nous semble être favorisé par le processus d'engagement individuel mais aussi et surtout collectif parmi les membres de la ligne hiérarchique. En effet, même très volontaire, un manager ou un dirigeant, cessera à un moment donné de l'intervention de faire des efforts s'il ne constate pas des évolutions chez ses pairs.

Pour y parvenir, il nous semble que la proposition et la mise en œuvre de principes simples de gestion du temps est un préalable comme cela est envisagé dans le cadre

des interventions socio-économiques. Cela se traduit par exemple par le fait par de savoir s'isoler temporairement lorsque cela est nécessaire... chose au combien difficile aujourd'hui avec le numérique qui sollicite les managers sous différentes formes/canaux (mails, sms, tweet...).

Il convient également à notre sens d'élaborer régulièrement (au minimum deux fois dans l'année) des plans d'actions qui intègrent un choix des priorités et une démultiplication des actions dans toute l'entreprise comme le préconisent Savall et Zardet (1984) avec pour points de vigilance le fait principalement de recourir à un diagnostic en équipe des dérèglements et des dysfonctionnements afin de pouvoir intégrer des actions d'amélioration.

Toutefois, ces différentes orientations et propositions qui en découlent ne sauraient être suffisantes à elles seules et demandent le recours à un outil simple mais indispensable selon nous : l'agenda papier.

2.2.2. Le recours à un outil simple mais souvent PEU voire pas utilise : l'agenda papier

Cela peut paraître tautologique de préconiser dans une communication scientifique de recourir et d'utiliser un agenda pour des managers, tant nous avons probablement été imprégnés par le système scolaire voire universitaire quant à son utilisation. Pourtant, nous ne pouvons ici que constater que son usage et les pratiques que cela génère à savoir par exemple l'anticipation et la programmation ne serait-ce que des réunions ou des rendez-vous, sont bien loin d'être maîtrisés par bon nombre des managers avec lesquels nous travaillons. Pour nous, cela traduit deux erreurs assez fondamentales en termes de gestion du temps des managers. La première est liée à une quasi croyance "techno-moderniste" vis-à-vis de la supériorité des outils numériques actuellement disponibles que représentent notamment les calendriers présents dans les boites mails, les agendas numériques proposés par diverses applications de visioconférence, les calendriers/agendas proposés par des applications sur les téléphones portables, etc... Nous parlons bien ici de croyance tant généralement elle ne s'appuie sur aucune étude factuelle de la productivité obtenue grâce aux outils que nous rencontrons parfois lors des assistances personnalisées. Généralement, nous démontrons sans avoir à insister, qu'avant de pouvoir utiliser le numérique pour gérer son temps, encore faut-il déjà maîtriser des principes de base de gestion du temps mais aussi partager une méthode de travail commune au sein de la ligne hiérarchique... sans parler d'un minimum de pratiques de « 3C » (communication-coordination-concertation – Savall, Zardet, 1987) qui sont souvent inexistantes ou pire ne vont que dans un sens (par ex, certaines personnes remplissent l'agenda des autres mais refusent de partager leur propre calendrier).

La seconde, qui est plus proche d'un discours sur l'efficacité des managers de l'entreprise qui vient masquer la réalité. De fait, plusieurs profils ou discours se profilent ici selon nous :

- les tenants de l'autogestion qui considèrent que leurs pratiques sont tout à fait efficaces et qu'ils n'ont rien à apprendre en termes de gestion du temps... même si souvent l'agenda qu'ils utilisent parfois est totalement

- vierge de la moindre activité quand on le consulte avec eux, ce qui revient à masquer son activité au final ;
- les indifférents à la question de la productivité/efficacité des managers qui parfois ouvertement considèrent que ces notions ne les concernent tout simplement pas et cherchent à s'en exonérer plus ou moins subtilement ;
 - les technologues qui ne jurent que par l'outil numérique même si cela ne leur permet pas de travailler, à l'inverse de ce que permet le digital techniquement, de manière concertée et collaborative avec leurs pairs.

Le partage des agendas tenus permet dans la plupart des cas de revenir sur cette croyance et ces discours tant les usages sont régulièrement anachroniques et peu productifs individuellement et collectivement. Le diagnostic et les séances de formation-concertation viennent de plus mettre en contradiction ces points avec l'expression de dysfonctionnements par l'ensemble des membres de l'entreprise sur ce thème notamment. Le recours à l'expérimentation vis-à-vis de l'agenda papier permet aussi rapidement de l'implanter durablement dans les pratiques et de pouvoir discuter sur des façons de faire en lien avec les 3C, l'organisation du travail, etc... Nous avons à titre d'exemple dans ces entreprises proposé de fournir à tous les managers un agenda papier respectant un format unique et l'application du logo de l'entreprise familiale pour commencer à construire une méthode de travail et d'encadrement partagé... Après deux années de recherches-interventions dans ces entreprises, l'agenda papier et les principes de base de la gestion du temps ne sont désormais plus remis en cause et sont même devenus une trame commune. A tel point, qu'une charte des managers a été rédigée et intègre en particulier le recours à l'ensemble des outils du management socio-économique dont la grille d'auto-analyse du temps.

CONCLUSION

A l'inverse du bruit médiatique actuel sur les conditions et la qualité de vie au travail qui a tendance à mettre en avant les notions de souffrance au travail et/ou de bien être, généralement pour les personnes n'exerçant pas de fonction d'encadrement, il nous semble important de ne pas occulter les difficultés pouvant être rencontrées par les managers. En effet, ils sont eux-mêmes confrontés à des conditions de travail qui sont loin d'être un long fleuve tranquille et sont tout aussi concernés par la thématique de la santé mentale et plus particulièrement la charge mentale liée à la fonction d'encadrement qu'ils exercent. Rares sont les recherches faisant le lien entre santé au travail et métier de manager à quelques exceptions notables (Torrès, 2018) alors que la période de crise que nous connaissons actuellement risque d'accroître la sollicitation de ces derniers dans les PME notamment. Toutefois, il convient de se garder d'une forme de "simplisme" et surtout de renoncement qui consisterait à ne pas s'interroger sur les causes pouvant expliquer les difficultés et les tensions rencontrées par les managers aujourd'hui. En effet, à l'inverse de personnes exerçant leur travail sur une chaîne de production taylorisée, les managers, en particulier dans des PME de services, disposent de marges de manœuvre et d'une autonomie suffisantes pour pouvoir apporter des évolutions dans les pratiques de gestion notamment. Dès lors, la question de la

charge mentale, peut et doit être abordée non sous l'aspect psychologique mais en termes de gestion du temps car l'observation terrain nous indique que la maîtrise de cette dernière est très lacunaire dans bien des cas. Bien que notre échantillon soit relativement limité pour l'heure, nous pensons qu'il reste représentatif des difficultés pouvant être rencontrées en ce domaine par des managers, mais aussi des possibilités et voies mobilisables facilement pour y remédier au moins partiellement. Il conviendra bien sûr d'élargir notre échantillon à un nombre plus important de grilles d'auto-analyse du temps.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abord de Chatillon E. (2003), « L'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation », Septembre-octobre, *Performances*, n°12.
- Abord de Chatillon E., Bachelard O. (sous la direction de) (2006), *Management de la santé et de la sécurité au travail : un champ de recherche à défricher*, L'Harmattan, Collection Conception et Dynamique des Organisations, Paris, 467 p.
- Abord de Chatillon E., Desmarais C. (2017), « Espaces de discussion, management et épuisement professionnel », *@GRH*, 2017/2, n°23, pp. 13-36.
- Abord de chatillon E., Moscarola J. (2005), « Les conditions de travail et leurs conséquences sur la santé des européens », Actes de la première journée de recherche pluridisciplinaire AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail, 07 et 08 avril, 2005.
- Alis D., Dumas M., Poilpot-Rocaboy G. (2010), *Risques et souffrance au travail : nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*, Dunod, Paris, 259 p.
- Baudrant-Boga M. (2010), *Penser autrement le comportement d'adhésion du patient au traitement médicamenteux : modélisation d'une intervention éducative ciblant le patient et ses médicaments dans le but de développer des compétences mobilisables au quotidien : application aux patients diabétiques de type 2*, thèse de doctorat en Modèles, méthodes et algorithmes en biologie, santé et environnement, université Grenoble 1, Grenoble, 237 p., p. 21 à 25.
- Brisson D. (2004), *Travail Santé et Compétences, Une expérience de dialogue social en Rhône-Alpes*, Aravis, Lyon, 119 p.
- Bruchon-Schweitzer M., Boujout E. (2014), « Bonheur, satisfaction de la vie, bien-être, santé et qualité de vie », in *Psychologie de la santé, Concepts, méthodes et modèles*, Dunod, Paris, 570 p., pp. 3-82.
- Buzzi S., Devinck J.C., Rosental P.A. (2006), *La Santé au travail 1880-2006*, La Découverte, Paris, 128 p.
- Carayol V. (2005), *Vivre l'urgence dans l'organisation*, Groupe de recherche en communication des organisations, L'Harmattan, Paris, 157 p.
- Chakor T., Abord de Chatillon E., Bachelard O. (2015), « La santé et sécurité au travail au sein des congrès de la communauté AGRH : retour sur 25 ans de travaux et perspectives futures de recherche », *@GRH*, 2015/2, n°15, pp. 127-165.
- Clot Y. (2015), *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte, Paris, 200 p.
- Davoine E. (1999), *Comportements au travail et gestion du temps des managers. Une étude franco-allemande comparée*, thèse de doctorat, université Lyon 2, Lyon, 525 p.

- Davoine E. (2002), « 50 ans de recherche sur le travail quotidien des managers : quelles recommandations pour leur gestion du temps ? », Actes des journées Nationales des IAE, 14 p., pp. 5-19.
- Deharo G., Point S. (2016), « L'influence de la recherche en gestion sur la qualification juridique du stress », *Revue Française de Gestion*, 2016/8, n°261, pp. 39-54, p. 42.
- Detchessahar M. (2011), « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... », *Revue Française de Gestion*, 2011/5, n°214, pp. 89-105.
- Deubel-Hirniak C. (1992), *Pratiques organisationnelles des cadres : diagnostic, transformations et cas d'expérimentation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lille I, 639 p.
- Dramba M. (2019), « Mise en place d'un dispositif numérique de gestion du temps : de l'agencement managérial à la trahison », *Communication & organisation*, 2019/2, n°56, pp. 33-46.
- Guillemin M., Vernez D. (2005), « Relever les nouveaux défis de la prévention », *Actes de la première journée de recherche pluridisciplinaire AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail*, 07 et 08 avril.
- Le Monde (2006), « La dépression de Zahira, baladée de poste en poste dans une cafétéria Casino pour 600 euros par mois », *Le Monde*, 16 décembre.
- Légeron P. (2003), *Le stress au travail*, Odile Jacob Poches, Paris, 2^{ème} édition, 381 p., p. 9.
- Lerouge L. (2005), *La reconnaissance d'un droit à la protection de la santé mentale au travail*, LGDJ, Paris, 428 p.
- Levi L., Lunde-Jensen P. (1996), *A Model for Assessing the Costs of Stressors at National Level : Socio-economic Costs of Work Stress in Two EU Member States*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 92 p.
- Lewin K. (1975), *Field Theory in Social Science*, US/Mountain, Greenwood Press, MIT, 346 p.
- Minciotti F., Michel V., Sylvestre J. M. (2004), *Revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, Un levier de création de valeur*, Rapport de recherche, Université Paris Dauphine, 98 p.
- Mingotaud F. (1989), *La fonction d'encadrement, les techniques d'encadrement*, Editions d'organisation, Paris, 197 p.
- Mintzberg H. (2004), *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management*, Berrett-Koehler Publishers, 464 p.
- Mintzberg H. (2014), *Manager, Ce que font vraiment les managers et ce qu'ils pourraient faire mieux*, 1^{ère} édition 2004, Vuibert, Paris, 192 p., p. 16.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, Vol. n°6, n°3, 1985, pp. 257-272.
- Nasse P., Légeron P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, Paris, 94 p.
- Noguera F., Plane J.M. (2016), « introduction », in *Le leadership : recherches et pratiques*, Noguera F., Plane J.M. (coord.), Vuibert, Paris, 224 p., pp. 1-5, p. 2.
- Organisation Mondiale de la Santé (2013), *Plan d'action pour la santé mentale 2013-2020*, Genève, 50 p., p. 42.

- Payre S. (2020), *Stress dysfonctionnel : quand professionnalisme et management font défaut*, Habilitation à Diriger des Recherches, université Montpellier 3, Montpellier, 250 p.
- Payre S., Scouarnec A. (2015), « Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2015/3, n°97, pp. 3-16.
- Pezé S., Journoud S. (2011), « Quelles formations pour positionner les managers comme acteurs de la santé mentale ? », Actes du congrès annuel de l'AGRH, Marrakech, 23 p.
- Savall H. (1989), « La réduction des coûts cachés : méthodes d'intervention et résultats », *Revue échanges*, janvier, pp. 35-55.
- Savall H. (2013), *Reconstruire l'entreprise, les fondements du management socio-économique*, Dunod, 2^{ème} édition, 1^{ère} édition 1979, Paris, 204 p.
- Savall H., Zardet V. (1984), « Outils expérimentés de la gestion socio-économique des organisations : impacts croisés des systèmes d'information et des comportements organisationnels », Congrès de l'AFCET, Ecole Supérieure d'Electricité, Novembre, 11 p.
- Savall H., Zardet V. (2005), *Ingénierie stratégique du roseau*, 1^{ère} édition 1995, Economica, Paris, 504 p.
- Savall H., Zardet V. (2020), *Maîtriser les coûts et les performances cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1^{ère} édition 1987, Economica, Paris, 351 p., p. 269.
- Savall H., Zardet V., Bonnet M. (2007), « Approche socio-économique des conditions de vie et de santé au travail. Exemple d'une recherche-intervention de l'ISEOR », *Actes de la 2^{ème} journée de recherche AGRH sur le management de la santé et de la sécurité au travail*, 26 et 27 avril.
- Taylor F.W. (1911), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, (édition 1957), 309 p.
- Torrès O. (2018), « L'inaudible et inavouable souffrance patronale et la question de la santé mentale », in *La souffrance de l'entrepreneur*, Binné M., Douillard J.L., Fèvre M. (dir.), Presses de l'EHESP, Rennes, 352 p., pp. 83-102.