

**COMITÉ NATIONAL DE SUIVI DU PLAN D' ACTIONS  
SUR LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL  
DU 8 DECEMBRE 2011**

Le 28 novembre 2011

Fiche pour le CNSCVT du 8 décembre 2011

**DGFIP : Les enjeux du management en matière de conditions de vie au travail (CVT)**

***Préalable :*** Entrant dans le champ des relations humaines au travail, il faut réaffirmer en permanence qu'il y a nécessité de rechercher des soutiens, des avis, des références, dans les différents champs portés par la hiérarchie, le service RH, le médecin de prévention, l'assistante sociale, l'assistant de prévention, les partenaires sociaux, mais aussi en termes plus généraux du côté des sciences humaines et sociales, et l'ergonomie.

**Le cadre doit ainsi prendre en charge la responsabilité qui lui incombe dans le champ de ses activités, mais ne pas se trouver écrasé par une responsabilité très lourde en cas de troubles et/ou d'accidents en lien avec le travail.**

La fiche proposée par l'IRES vise à ouvrir, avec la DGFIP et les syndicats, le débat autour de la question du « management », pour définir comment aider l'encadrement, quel que soit son niveau dans la ligne managériale, à inclure dans son quotidien la préoccupation de l'amélioration des CVT.

Pour ce faire, et en attendant l'organisation d'autres débats et travaux, l'IRES propose ci-après une approche à plusieurs entrées :

- 1/ l'approche scientifique pluridisciplinaire
- 2/ l'approche sur la DGFIP prenant appui sur les constats déjà réalisés
- 3/ une méthodologie de travaux jusqu'en juin 2012

**I. Contexte général**

***I.A. Au niveau de la littérature pluridisciplinaire***

La revue de littérature (cf. annexe) propose un panorama des connaissances actuelles sur le management et les conditions de vie au travail, avec un intérêt particulier porté sur l'activité de l'ensemble des cadres, puis plus spécifiquement sur le travail des cadres de proximité.

De nombreux chercheurs issus de différents domaines (Six, 2000 ; Bouffartigue, 2001 ; Leplat & de Montmollin, 2001...) insistent sur l'importance de s'intéresser au travail des cadres pour comprendre et agir sur le travail des opérateurs. Reconnaître les spécificités du travail des cadres est nécessaire afin de permettre une transformation organisationnelle positive pour la santé de tous.

Selon Mintzberg (1973), trois rôles traditionnels se retrouvent dans l'activité de l'ensemble des cadres : informationnels, interpersonnels et décisionnels. La fonction du cadre devient de plus en plus exigeante : élargissement des responsabilités, pression pour l'atteinte des résultats, carrière sinueuse et incertaine. Aujourd'hui, le cadre est plus autonome par rapport à sa hiérarchie ; il n'exécute plus simplement les ordres, mais doit être capable de prendre les bonnes décisions au bon moment. Une dimension éthique s'est également développée à travers la notion de responsabilité sociale (Dohou & Berland, 2007).

Son activité, caractérisée par sa brièveté, sa variété et un relationnel important, peut se classer en trois catégories : le pilotage d'un champ d'action ou d'un projet, la reconnaissance métier pour planifier et organiser le travail d'équipe, et, les responsabilités professionnelles (Kletz & Lenay, 2008).

Dans la littérature scientifique, le management est souvent divisé en trois niveaux : le cadre de proximité, le cadre intermédiaire et le dirigeant (Barabel & Meier, 2010).

Le cadre de proximité est positionné comme le maillon clé pour l'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail, puisqu'il a pour mission de gérer le travail quotidien de son équipe. Le cadre de proximité se situe au carrefour entre direction et personnel. De par sa position de noeud centralisateur, c'est à lui de traduire les objectifs de performance en missions concrètes à réaliser par ses équipes de travail. Il organise les ressources cognitives, matérielles et sociales dont il dispose, pour répondre au mieux aux objectifs de performance, tout en optimisant les conditions de vie au travail au sein de son service (Hubault, 2005). Sa façon de piloter son service pour atteindre les objectifs fixés a donc des impacts directs sur la qualité du travail produit, mais aussi sur la qualité de vie au travail et le ressenti des conditions de travail du personnel.

Organiser le travail quotidien, c'est mettre en perspective le réel avec le prescrit, c'est-à-dire concevoir le travail de ses équipes en laissant des marges de manœuvre pour donner la possibilité à chacun de construire sa santé à travers sa propre activité.

### *I.B. Au niveau des constats à la DGFIP*

Il est reconnu que le milieu professionnel est susceptible de faire émerger des risques de détérioration des conditions de travail, que la ligne managériale porte une responsabilité importante en la matière, de par son rôle, ses missions et ses activités, son comportement et ses pratiques.

La DGFIP, comme toute organisation, n'échappe pas à la nécessité d'analyser les CVT, et de les améliorer. Elle doit prendre en compte l'enjeu essentiel à ce que le management intègre ces questions dans sa mission, son rôle, ses responsabilités.

Le sujet est d'importance : il s'agit ici de lier qualité du travail et santé au travail.

Aux cadres, ainsi désignés et responsabilisés, il convient de donner les moyens pour les mettre effectivement en capacité d'agir au quotidien à partir de cette dimension.

Il est proposé ici par l'IRES une méthode de travail en vue de compléter, à partir de la revue de littérature (cf. annexe) et des travaux déjà engagés, le diagnostic, et au final de tracer des

pistes de travail, de proposer des préconisations d'actions notamment en terme de formation (continue, initiale).

*Le diagnostic à la DGFIP et son complément :*

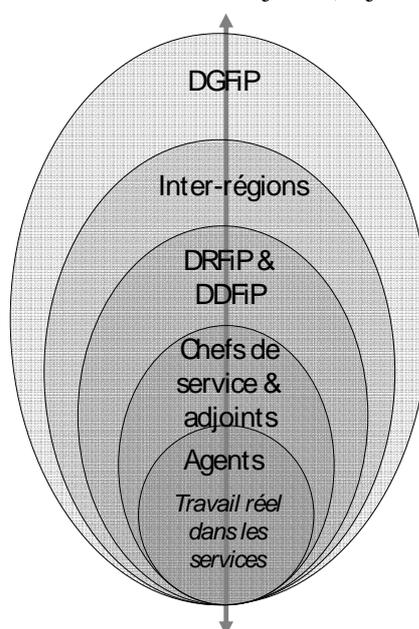
Pour l'IRES, il y a nécessité d'avancer en prenant en compte les outils existants en matière de prévention des RPS mais encore peu ou faiblement utilisés (EDD, TdBVS notamment), les constats qui ressortent déjà et qui pourront être consolidés, les études et recherches du CNAM et de l'IRES et de les compléter.

De plus, un certain nombre d'éléments relevés auprès des acteurs du dialogue social, de la médecine de prévention, du pôle ergonomie doivent y être rajoutés.

S'appuyant sur des éléments de nature quantitative et qualitative qui devront être combinés, articulés entre eux, il s'agit ici de se focaliser sur une population particulière et essentielle pour l'organisation de la DGFIP que sont les cadres, en mettant en œuvre d'autres approches qualitatives.

L'IRES propose donc de :

- 1/ cerner les enjeux pour le management afin d'éviter de le rendre seul responsable en terme de RPS et d'amélioration des CVT, ce qui nécessite d'établir un diagnostic partagé sur son rôle, ses missions, ses responsabilités, **en partant du cadre de proximité jusqu'au cadre dirigeant au plus haut niveau** (cf. schéma ci-dessous). Il s'agira ici de mettre en exergue la littérature, de la comparer avec le vécu, de cibler les contraintes et les attentes, de mettre en avant les pistes pour l'amélioration des conditions de vie au travail des cadres et corrélativement des agents
- 2/ étudier les marges de manœuvre existantes, potentielles, et leur mobilisation que ce soit en terme de pilotage, de prescription, de reconnaissance, de valeurs, de soutien...
- 3/ étudier les conditions **du** travail, de mettre en exergue les conditions d'un travail capacitant en le questionnant autour des enjeux (objectifs et subjectifs) de la « qualité ».

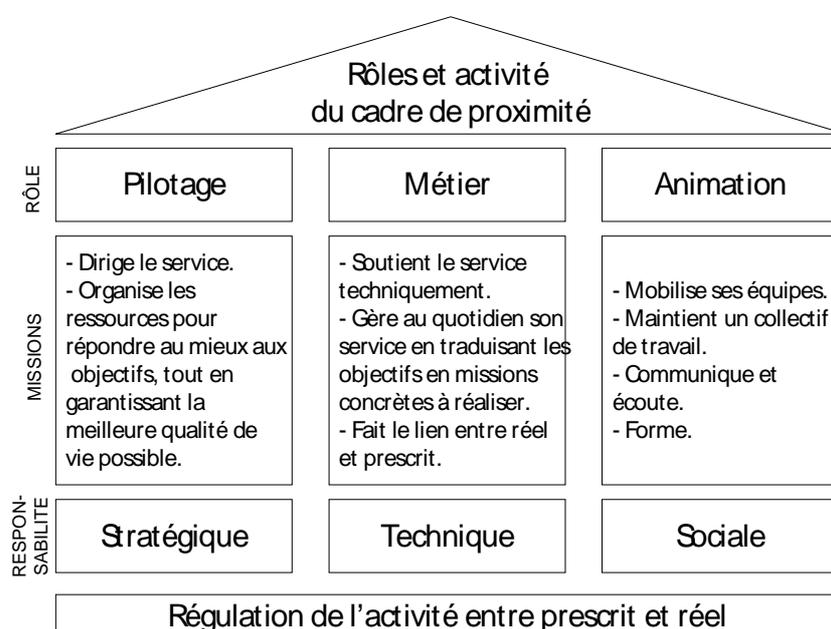


## II. Problématique à étudier, questionnements

### II.A. Pistes d'études, de recherche, non exhaustives

Les constats issus de la littérature au regard des études réalisées sur le terrain de la DGFIP (CNAM, IRES) nous conduisent à quelques questions de recherche concernant ce contexte particulier. Afin de procéder à un questionnement de l'ensemble de la chaîne hiérarchique, nous avons choisi de nous focaliser sur les cadres de proximité qui sont en lien direct avec le travail réel, les conditions de sa réalisation et la qualité de vie de leur service. Il s'agit d'étudier notamment les conditions de leur mise en capacité (cf. Amartya SEN), c'est-à-dire en situation capacitante, des cadres et des agents, ainsi que de faire apparaître les différences entre la théorie et la pratique, entre les marges données et celles reçues/perçues. Pour ce faire, il faudra questionner l'ensemble de la chaîne (de bas en haut et de haut en bas) et aboutir le cas échéant sur des préconisations.

**Le cadre de proximité a pour mission** de gérer le travail quotidien de son équipe, de transformer les objectifs fixés par la direction en missions concrètes à réaliser pour les agents.



Dans les études précédemment menées, il a été montré que le manque de définition commune de la performance au sein de la DGFIP implique différentes appropriations et usages du pilotage par la performance. Ces manières de piloter, focalisées plus ou moins sur les indicateurs, la performance, ont un impact sur les conditions de vie au travail. Quel est le rôle d'un cadre de proximité responsable d'un service ? Quelles sont ses propres missions à réaliser ? Quel est son positionnement par rapport à sa direction, par rapport à ses agents ? Quelles sont les conditions effectives pour passer d'un dialogue de gestion à un dialogue d'organisation ? Quelles sont ses marges de manœuvre vis-à-vis de la prescription, de l'organisation d'un service ?...

A cela s'ajoutent parfois de la part des cadres une méconnaissance du travail des agents et de la technicité du métier, ainsi que des carences méthodologiques dans l'organisation d'un service. Quelles sont les connaissances d'un cadre de la technicité du métier pour maîtriser l'activité de son service ? Où se situe le compromis entre logique managériale et logique métier ? Quelle prise en compte des parcours professionnels au regard de la formation dispensée et/ou

proposée (quantité, qualité, freins supposés et réels à celle-ci, bilans)? Quel accompagnement tout au long de la carrière du cadre ?...

Après la fixation des objectifs pendant le dialogue de gestion annuel avec son supérieur, processus essentiellement descendant, le cadre de proximité doit organiser les ressources qui lui sont allouées pour remplir au mieux ses objectifs, tout en optimisant les conditions de vie au travail dans son service. Dans quelles mesures un cadre de proximité a-t-il les moyens de mettre en symbiose les ressources humaines qui lui sont « confiées » ? Quelle formation, quels éléments lui sont donnés pour analyser une situation en étant très attentif à la relation humaine ? Quels sont les moyens d'améliorer les conditions de vie au travail des agents, collaborateurs du service dont il a la charge ? Quelles sont ses marges de manœuvre (réelles, supposées) ? Quels sont les moyens qui lui sont donnés pour assumer la part de « responsabilité sociale » confiée ?

### II.B. Méthodologie de travail proposée par l'IRES de janvier à juin 2012

A titre indicatif, l'IRES suggère d'utiliser les outils méthodologiques suivants :

#### **1 - Suite de la revue de la littérature**

Une revue des références principales a été effectuée et est disponible en annexe.

En fonction des questions que cette recherche soulèvera, des croisements avec d'autres revues de littérature dans des champs disciplinaires proches, seront également effectués.

#### **2 - Groupe de travail paritaire au niveau national sur le "Management"**

Il permettra de recueillir et confronter d'une part les attentes, observations et suggestions des organisations syndicales, et d'autre part les perceptions et demandes de l'administration, ceci afin de cibler précisément les champs d'étude (suivi d'un service, d'une prescription...) et les personnes à rencontrer.

Il se réunira au moins une fois début 2012 pour aider au lancement de cette étude, et se réunira à nouveau en juin 2012 pour analyser les résultats.

#### **3 - Apport des EDD**

Au-delà de leur fonction d'amélioration des CVT par leur action d'expression, de régulation et d'adaptation, les EDD sont un apport évident d'informations qualitatives, qui doivent être analysées au regard de la recherche définie.

#### **4 - Observations de l'activité**

Dans des services repérés ou indiqués lors des étapes précédentes, il sera procédé à :

\* des observations **générales** sur les pratiques de management insérées dans les activités du quotidien (par exemple celles induites par un passage du dialogue de gestion à un dialogue d'organisation)

\* des observations **spécifiques** du lien entre management et CVT ainsi que des conditions de mobilisation pour l'amélioration de ces CVT :

- observation des pratiques et dynamiques internes dans des équipes d'encadrement

- observation de l'itinéraire d'une prescription (par ex note d'un bureau métier)

depuis son élaboration en Administration Centrale, en observant, à chaque étape de la chaîne hiérarchique, comment elle est reçue, comprise, éventuellement transformée avant transmission, et cela jusqu'aux agents.

## **5 - Entretiens**

### **- Entretiens individuels**

Ils seront menés auprès de personnes "repérées" ou recommandées par leur implication dans le monde du management à la DGFIP.

### **- Entretiens collectifs**

Des entretiens de groupes seront proposés à certains collectifs de travail significatifs de situations managériales touchant aux CVT (équipe de management...)

Ce sont des entretiens semi-directifs, dont les grilles (différentes selon les situations) seront élaborées par l'IRES à la lumière des informations évoquées ci-dessus, et présentées au groupe de travail.

Un enregistrement sera proposé. Les transcriptions ou à défaut les notes recueillies feront l'objet d'analyses de contenu, afin de dégager les thèmes et les catégories évoqués.

## **6 - Approches qualitatives et quantitatives complémentaires**

Selon les situations et les suggestions relevées, des données pourront être recueillies et analysées, en particulier celles éclairant la problématique des parcours professionnels des cadres et de leur impact sur le management :

- par accès à certaines informations existantes (données RH, bilan social, TBVS s'il est déjà instauré)
- par questionnaires spécifiques.

## **7- Rendu**

- rapport d'étude et études Juin 2012

## Annexe : Revue de littérature – Management et conditions de vie au travail

Cette revue de la littérature, issue des champs des sciences de gestion, de sociologie, de psychologie et d'ergonomie, est un panorama des connaissances pluridisciplinaires actuelles afin de mener une réflexion sur le management des conditions de vie au travail dans le cadre d'un pilotage par la performance.

### 1. Le métier de cadre

#### 1.A. Définition, positionnement et évolution du métier

Un « cadre » ou « manager », terme anglo-saxon, est un membre d'une organisation qui a en charge une de ses parties et engage sa responsabilité sur la réalisation d'objectifs (Barabel & Meier, 2010). Quelque soit le niveau hiérarchique, un cadre a un pouvoir investi pour prendre en charge la gestion d'une équipe pour réaliser les objectifs de performance qui lui sont fixés. Ces mêmes auteurs distinguent trois niveaux de management : **le cadre de proximité**, **le cadre intermédiaire** et **le dirigeant**. Le cadre de proximité, premier niveau de management local, encadre des subordonnés directs, alors que le cadre intermédiaire gère plusieurs services et le dirigeant s'occupe de la stratégie de l'organisation. Cependant, cette distinction entre cadre de proximité et cadre intermédiaire n'est pas toujours présente, et les deux peuvent parfois être confondus (Thévenet, 2003).

**Le cadre de proximité a pour mission de gérer le travail quotidien de son équipe.** Il est sur le lieu de production et connaît bien les besoins de ses opérateurs. De par sa place dans l'organisation, il est au sein des conflits de rôles et passe l'essentiel de son temps à des activités de régulation (Barabel & Meier, 2010). Bouffartigue & Bouteiller (2006) ajoutent qu'un cadre de proximité doit souvent arbitrer entre des rôles techniques et managériaux, contrôler l'activité de ses équipes en leur laissant de l'autonomie pour favoriser les initiatives, et concilier les logiques économiques avec celles sociales. Pris en tenaille entre les agents et leurs supérieurs, ces cadres gèrent des conflits souvent issus des écarts entre les normes organisationnelles soumises à la performance et leur légitimité (Bourion, 2006).

Ces dernières décennies, face à la mondialisation, à la concurrence et aux progrès techniques, les organisations ont dû s'adapter et Barabel & Meier (2010) montrent que **le métier de cadre a évolué** : augmentation des activités à réaliser, diminution des fonctions supports aidant la réalisation de l'activité, contrôles permanents des résultats, changements fréquents de stratégies et gestion dans l'urgence, diminution du nombre de postes d'encadrement, modification du rapport d'autorité avec un recentrage sur le leadership et les compétences du cadre. Bouffartigue (2001) y ajoute l'augmentation des besoins de coordinations des activités, l'accompagnement de l'intercompréhension pour un pilotage plus efficient face à la profusion informationnelle et au développement technologique.

De plus, **l'éthique s'est développée à travers la responsabilité sociale de l'entreprise** et le développement durable (Dohou & Berland, 2007), la cohérence entre paroles et actes, le courage de dire les choses, le respect de l'autre et la modestie (Le Goff, 2000). Bouffartigue (2001), quant à lui, insiste sur l'évolution de l'activité de travail des cadres vers la nécessité de mieux connaître le travail de ses subordonnés, transformant les cadres en « producteurs » plutôt qu'anciennement qualifiés de « chefs ». D'autres dimensions se sont également étendues aux cadres : mobilisation d'implication subjective, responsabilité et autonomie. Pour répondre aux exigences de résultats plus strictes que par le passé, les objectifs doivent être mieux expliqués

(Livian, 2004). Ainsi, les contraintes et la charge de travail ont augmenté, alors que le pôle ergonomie note dans son rapport de 2009 que le management a perdu son rôle de soutien et de régulation.

### 1.B. Le métier de cadre : leadership et rôles

Dès 1938 avec Lewin et Lippitt, de nombreuses recherches ont été menées sur le management afin de déterminer différentes classifications des dirigeants en fonction de leurs caractéristiques personnelles. Seules les plus marquantes sont évoquées ci-dessous.

Le modèle de Likert (1961) a défini quatre styles de management : **autoritaire exploiteur** induisant la peur et la contrainte sans concertation du personnel, **autoritaire paternaliste** engendrant la soumission du personnel par des sanctions positives, **consultatif** où la communication ascendante et descendante sont aussi importantes mais les décisions restent prises par le sommet, et, **participatif** par l'instauration de groupes de travail dotés d'un pouvoir décisionnel.

Tannenbaum & Schmidt (1973) ont construit une échelle du management appelé *Continuum de leadership*, allant d'un dirigeant autocratique à un dirigeant démocratique, en observant quatre variables : **les forces du dirigeant** et son pouvoir de conviction dans la participation des membres de son équipe, **les forces des subalternes**, **les forces de la situation**, et **la pression du temps**.

L'analyse du comportement des leaders de Black et Mouton (1964, cité par Barabel & Meier, 2010) intègre, quant à elle, deux autres variables : **l'intérêt porté aux hommes** et **l'intérêt porté au rendement**, ce qui permet de construire une grille en distinguant cinq types de gestion qui correspondent à autant de types de leaders différents :

- **Gestion de type « anémique »** : le leader passe inaperçu sans se préoccuper ni de la production, ni des relations humaines.
- **Gestion axée sur la tâche** : le subordonné est considéré comme outil de production.
- **Gestion de type « social »** : les relations harmonieuses dans l'équipe sont importantes au détriment complet de la production.
- **Gestion de type intermédiaire** : il y a compromis entre besoins de l'organisation et ceux des travailleurs, avec un rendement sans plus.
- **Gestion par le travail en équipe** : le rendement est élevé par la participation de tous.

De nombreux essais ont tenté de définir les rôles des cadres, l'étude de Mintzberg (1973) reste un classique incontournable. Ainsi, le travail d'un cadre est divisible en dix rôles reliés les uns aux autres, et assumés par tous les cadres observés lors de son étude. De par sa position centrale dans l'organisation, trois de ces rôles sont **informationnels** : observateur actif, diffuseur et porte-parole. Liés à son autorité formelle, les trois suivants sont **interpersonnels** : symbole, leader et agent de liaison. Les quatre derniers sont reliés à la **prise de décision** : entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources et négociateur.

Mintzberg (1973) regroupe ces trois ensembles de rôles en trois cercles concentriques : le cercle intérieur correspond **au niveau des informations**, celui intermédiaire **aux personnes**, et celui extérieur **à l'action**. Ce modèle met en avant les principales fonctions du cadre et sa responsabilité considérable dans l'organisation. Son rôle est de dynamiser les équipes et de les réunir autour d'un même projet, et, en tant que leader et meneur, il se doit d'être juste dans ses décisions.

D'autres auteurs évoquent plutôt le double rôle du cadre, par sa responsabilité d'une entité en faisant face aux situations complexes selon deux logiques opposées qui se complètent : d'une part comme générateur de performance individuelle, d'autre part comme créateur de situation de sens pour les membres de l'équipe (Fiol & Lebas, 1998 cité par Guilbert & Lancry, 2007).

Pour analyser le travail des cadres, Bonnet & Bonnet (2007) s'appuient sur **un modèle triptyque autour de savoir, savoir-faire et savoir-être**. Le savoir est plutôt considéré comme un ensemble de normes sociales sur lesquelles se fondent la reconnaissance et l'appartenance socioprofessionnelle, alors que le savoir-faire est un ensemble de méthodes et d'outils inscrits dans la relation à l'activité, et le savoir-être codifie les comportements attendus et les habiletés sociales dans le travail.

### 1.C. Du point de vue de l'activité

Le contenu du travail des cadres peut également être abordé sans faire appel à la notion de rôle. Très peu d'études ont été réalisées sur les cadres de proximité, quelques recherches ont été menées sur la prise de décision mais très peu s'intéressent aux processus quotidiens (Leplat & Montmollin, 2001). Les cadres de proximité sont souvent peu reconnus voire dénigrés dans les organisations. Dans le fonctionnement de notre société, Thévenet (2003) considère ces « *petits chefs* » comme des anonymes « *au royaume des stars du business* » (p.133) mais tous les dysfonctionnements leur sont reprochés. Pour Six (2000), le travail des cadres est peu connu, **mais il est essentiel de s'y intéresser pour comprendre et agir sur le travail des opérateurs**. Bouffartigue (2001) insiste lui-aussi sur l'importance de s'intéresser à l'activité des cadres pour comprendre l'hétérogénéité de leur travail, ses contradictions, ses tensions et dynamiques, car pour cet auteur, le cadre est divisé essentiellement entre la dimension politique et la dimension politique de sa fonction.

D'après Falcoz & al. (2006), la nature intellectuelle et immatérielle du travail de cadre le rend difficile à décrire et à comprendre. Ce travail est difficile à qualifier de par les descriptions souvent incomplètes et à spécifier de par la confusion des mandats, mais aussi à évaluer de par la très forte influence du culte des résultats. De plus, ce travail, qui n'est que très peu prescrit, entraîne une auto-prescription puis une auto-organisation par le cadre lui-même.

Le travail d'encadrement peut se découper en deux parties : **cadrer le travail** – définir le travail prescrit et ses conditions de réalisation –, et **faire cadrer** – vérifier que le travail se réalise effectivement dans le cadre défini et par conséquent l'évaluer – (De Terssac & Cambon, 1998). Un clivage entre pôle politique et pôle technique existe aussi, le premier dominé par des activités relationnelles, l'autre par des activités techniques. Cela a pour tendance de couper la fonction d'encadrement d'une part en travail intellectuel, et d'autre part en travail manuel (Bouffartigue, 2001), de faire une distinction entre gestion statutaire et gestion des métiers (Kletz & Lenay, 2008). Les cadres plus proches du pôle technique sont également plus proches du personnel non cadre et favorisent l'action collective. Ce même auteur classe le travail des cadres selon plusieurs types d'activités : interprétation des informations ascendantes et descendantes, gestion des injonctions contradictoires, mise en sens et filtrage des informations. Clot (1999) ajoute à cela **la régulation interne de l'activité**, qui se fait grâce au sens que les travailleurs donnent à leur activité.

Les cadres agissent donc sur plusieurs fronts en même temps avec des **activités techniques, relationnelles, administratives et directives** : leur travail peut être caractérisé de « polyactivité » (Bouffartigue, 2001 ; Bouffartigue & Bouteiller, 2006). Par ailleurs, l'étude de

Quy Nguyen (2001) a démontré qu'un cadre de proximité est à la fois entrepreneur, communicateur et thérapeute. Sa connaissance du terrain et de la technicité du métier, ainsi que sa présence facilitent la mise en place de ses propres modifications de l'organisation locale, l'utilisation des canaux de communication pertinents, la prise en compte des difficultés de ses équipes.

**Organiser le travail, c'est dimensionner les ressources cognitives, matérielles, sociales qui sont allouées à un poste en particulier** (Hubault, 2005). La gestion du travail est un travail en elle-même, et inversement le travail est une activité de la gestion. Autrement dit, le cadre assure « *la traduction d'une intention économique et prescriptions destinées aux travailleurs d'exécution* » (Bouffartigue, 2001, p.5). Le pôle ergonomie (2009) propose une définition semblable de sa fonction qu'il caractérise par « *la capacité à prendre des décisions pour faire coïncider le réel, les moyens de travail et les objectifs* » (p.5).

L'activité du cadre est donc caractérisée à la fois par **une quantité élevée de travail et un rythme soutenu, et par une brièveté, une variété et une fragmentation des tâches**, le relationnel et les communications tenant une place centrale (Guilbert & Lancry, 2007). Kletz & Lenay (2008) ont défini un référentiel composé de trois formes pour l'encadrement qu'ils qualifient « d'ordinaire » : la reconnaissance métier dont les savoir-faire opérationnels permettent de planifier et organiser le travail d'équipe, le pilotage d'un champ d'action et non pas d'individus, et, les responsabilités professionnelles.

### 1.D. Le cadre dans le service public

Toute organisation publique repose sur des relations de type principal/agent. Le principal est le responsable qui définit les missions et l'agent celui qui les réalise (Bureau & al., 2010). La structure hiérarchique de l'administration est composée de ce type de relations sur plusieurs échelons. A chaque niveau, un responsable supervise le travail de ceux qui sont au niveau inférieur et doit rendre des comptes à son responsable supérieur. Pour ces auteurs, le secteur public est caractérisé par des asymétries d'informations, notamment au niveau des compétences des agents. Les cadres n'ont pas la possibilité de sélectionner le personnel et doivent « faire avec » les ressources disponibles.

Selon ces mêmes auteurs, le secteur public utilise encore très peu les systèmes de primes individualisées et d'intéressement aux bénéficiaires que l'on trouve dans le privé, car le travail en équipe est privilégié. Par contre, la probabilité de promotion et l'évolution de la carrière sont fortement influencées par la performance d'un fonctionnaire.

Manager une organisation publique comprend quelques composantes propres puisque l'organisation, à travers le service public, a pour but de satisfaire les usagers. Comme traditionnellement la recherche de profit n'est pas un objectif, les cadres s'intéressent plus aux aspects techniques de leur métier, qu'aux aspects économiques (Barabel & Meier, 2010).

Casse & al. (2001) notent, que dans le domaine hospitalier, les dysfonctionnements organisationnels sont en lien en partie avec la culture et la formation des dirigeants, qui ont souvent des difficultés à articuler les finalités de l'organisation avec les objectifs opérationnels. **Reconnaître les spécificités du travail des cadres est nécessaire pour une transformation organisationnelle positive pour la santé de tous, cadres et agents.** (Six, 2000).

## **2. Les conditions de vie au travail**

### *2.A. Conditions de travail et qualité de vie au travail*

La littérature actuelle ne propose pas de définition claire des conditions de vie au travail, **cette expression se réfère souvent à la vie au travail et aux conditions de réalisation du travail**. La notion de « qualité de vie au travail » est alors évoquée, celle-ci intègre plusieurs critères variant plus ou moins en fonction de la situation (ANACT, 2007) :

- la qualité des relations sociales : reconnaissance du travail, respect, écoute, informations ;
- la qualité du contenu du travail : autonomie, responsabilité, variété des tâches ;
- la qualité de l'environnement physique : ambiances physiques, sécurité ;
- la qualité de l'organisation du travail : qualité de la prescription, résolution de dysfonctionnements ;
- la possibilité de réalisation et de développement professionnel : formation, acquis de l'expérience ;
- la conciliation entre vie privée et vie professionnelle : rythme et horaire de travail, accès aux services.

Le slogan « on est meilleur quand on est mieux », repris par le Ministère du Travail sous « être bien au travail pour bien travailler » prend alors son sens. « Être bien au travail » signifie avoir une bonne qualité de vie au travail, c'est-à-dire de bonnes conditions de vie au travail, alors que « bien travailler » peut être compris en termes de performance et notamment obtenir une certaine qualité du travail. Les conditions de vie au travail sont une condition de la performance, et inversement, la performance est une condition des conditions de vie au travail (Falzon & Mas, 2007).

La pyramide des besoins de Maslow (citée par Mac Gregor, 2000) illustre bien la quête de l'individu pour satisfaire ses besoins d'abord primaires (besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin d'estime), pour atteindre le niveau de satisfaction ultime (besoin de s'accomplir). Ainsi, l'individu travaille d'abord pour se nourrir, se protéger des dangers, avant de vouloir appartenir à un groupe puis d'y être reconnu et enfin de s'épanouir pleinement.

**Le sens du travail est donc un fondement de la santé, de l'engagement, de l'épanouissement, de l'efficacité collective et de la performance globale** (Clot, 1999). Les conditions de réalisation du travail et l'interaction entre les exigences de l'organisation et des besoins des salariés doivent être prises en compte dans le contexte particulier de la situation de travail : environnement économique, social, technologique, etc. (ANACT, 2007).

### *2.B. Conditions de vie au travail et qualité du travail*

D'après Falzon & Mas (2007), la performance, en termes de qualité du travail, est à la fois objectif de l'organisation et objectif individuel, où le bien-être psychologique ne peut être négligé : **la santé est une condition de la performance et la performance un facteur de santé**. Chacun veut être efficace et produire un travail de qualité. Autrement dit, le travail n'est pas

seulement un coût, mais une source de valeur, où l'opérateur est un élément d'influence sur la performance, alors que son état de santé est un critère de performance (Petit, 2005).

Bourgeois et Hubault (2005), quant à eux, distinguent la performance en tant que processus, de la performance économique, résultat d'une action et de son évaluation. Les effets de l'activité sur l'opérateur ne sont pas jugés de la même manière par l'entreprise et les salariés. Dans le cas particulier d'une relation de service, la santé est liée à l'efficacité en se posant comme ressources disponibles pour agir (Hubault, 2009).

La qualité du travail peut se définir comme la réalisation concrète du travail où le travailleur est producteur de qualité. Cependant, cette qualité ne dépend pas uniquement de critères de performance individuelle, mais aussi de l'environnement de travail (Dejours, 2000). Pour l'auteur, la reconnaissance du travail se fait à travers l'évaluation de la qualité du travail accompli, qui est un jugement qualitatif à deux composantes : un jugement de beauté par les collègues de travail, et un jugement d'utilité par l'employeur ou le client. Pour l'auteur, cette reconnaissance est la clé de transformation de la souffrance en plaisir au travail, puisqu'un travailleur reconnu est un travailleur sain.

Cette reconnaissance du travail se base sur des règles de métier construites par le collectif de travail, ce qui donne une dimension collective à la qualité du travail. Pourtant, les méthodes de gestion qui se focalisent à l'intensification du travail individuel en empêchant le collectif de travail suppriment la reconnaissance par les autres (Davezies, 2004). Cette reconnaissance des efforts consentis par les opérateurs est l'un des trois axes du modèle triaxial développé par Pavageau & al. (2007), où la santé au travail est considérée comme le résultat d'un équilibre entre l'utilisation des ressources physiques et mentales et la reconnaissance sociale qui en découle.

### 2.C. Conditions de vie au travail et santé des opérateurs

Selon Mac Gregor (2000), il existe deux théories pour modéliser la conception que l'homme a du travail : *la théorie X et la théorie Y*. Cette vision que l'on a de l'individu au travail a une influence sur la manière de diriger une organisation.

La conception pessimiste de l'homme, théorie X, comme étant passif et sans ambition, amène à organiser l'entreprise de manière autoritaire, en donnant la priorité aux exigences de l'organisation aux dépens des buts personnels. Cette ambiance est peu propice à l'épanouissement personnel de l'individu. Ses ambitions ainsi inhibées, il est moins productif, fait preuve de peu d'initiative et montre en effet des réticences à travailler.

Reconsidérer sa vision des hommes peut dans ce cas s'avérer crucial à l'amélioration de la compréhension des différents besoins : le modèle de la théorie Y peut servir de base à cette remise en question. L'auteur estime que l'effort physique et mental est aussi naturel que le repos ou les loisirs. La satisfaction personnelle comme professionnelle est un facteur clé qui permet d'impliquer les employés et de s'assurer de leurs engagements. L'application au travail sera favorisée si l'on prend en compte leurs ambitions et qu'on les associe de manière active aux objectifs de l'entreprise. Le rendement au travail sera plus élevé, tout en apportant un bon équilibre entre les besoins individuels et collectifs.

Lawler & Thye (1999) montrent qu'**il est nécessaire d'anticiper les besoins des utilisateurs finaux afin d'améliorer leurs conditions de travail**. Ces conditions de travail, qui forment l'environnement de travail, favorisent ou non la réalisation du travail, mais elles sont indissociables du travail (Gollac & Volkoff, 2007). Pour ces auteurs, agir sur les conditions de vie au travail nécessite de comprendre et de rendre visible le travail réel. Pour Guérin et al. (2007), la performance de l'opérateur est sa capacité à élaborer des modes opératoires, en

desserrant les contraintes de sa situation de travail, par un compromis entre objectifs fixés et moyens disponibles pour les atteindre, en fonction des marges de manœuvre dont il dispose.

Le coût humain de la performance et les atteintes à la santé des opérateurs provoquées par l'organisation du travail sont souvent oubliés dans les débats sur la performance (Daniellou, 2009). **Recentrer sur le travail permet de renforcer le lien entre micro et macro**, en prenant conscience au niveau local de la création de la valeur qui engendre la performance globale de l'organisation, et ainsi l'amélioration des conditions de vie au travail.

Pour atteindre les objectifs de qualité, une démarche de qualité totale englobant souvent les pratiques innovantes de travail (intensification, dématérialisation, augmentation de l'autonomie, flexibilité des horaires), est souvent mise en place, mais ces changements organisationnels impactent les conditions de travail (Askenazy & Caroli, 2003).

Un lien existe entre conditions de travail et effets favorables ou néfastes sur la santé au travail. Chaque travailleur doit être en mesure de construire sa santé à travers son activité, en prenant en compte les différences interindividuelles. Gollac & Volkoff (2007) définissent les bonnes conditions de travail comme laissant au travailleur « *la liberté de construire une activité favorable à la santé* », engageant la construction d'un progrès social. C'est pourquoi la notion de qualité de vie au travail est apparue lorsque l'on cherche à améliorer le compromis entre conditions de travail et santé.

### **3. Manager les conditions de vie au travail**

#### **3.A. Manager au quotidien**

Pour Hubault (2005), le « quotidien » comprend à la fois un niveau temporel et un niveau spatial en lien avec le « réel », c'est-à-dire ce qui échappe à la planification. Deux conditions nécessaires sont liées : celle de la présence soit **être présent au bon endroit au bon moment**, et celle de l'intelligence soit **mettre en perspective le réel avec le prescrit**.

Bien que l'activité varie en fonction du secteur, les caractéristiques du travail quotidien d'un cadre sont sensiblement les mêmes (Barabel & Meier, 2010). D'une part, l'activité est fragmentée, brève et variée, d'autre part elle est orientée vers les autres et vers l'action car le cadre est sollicité en permanence par autrui. Il doit sans cesse réajuster son planning en fonction des événements et privilégie l'action à la réflexion (Mintzberg, 1973). Un cadre a donc une grande autonomie mais en contrepartie il a à une obligation de résultats.

**Les organisations ont un rapport difficile avec le quotidien, et le management du quotidien est un maillon faible qui reste livré à lui-même** (Hubault, 2005). Les dimensions du métier dans le quotidien de l'organisation sont rarement toutes prises en compte. Pourtant **le cadre doit « mailler » par son travail avec le travail de ses équipiers**. Manager le quotidien est alors en lien direct avec le soutien de la performance réelle du travail, en mesurant sa contribution réelle aux résultats. Pour améliorer cette performance, il faut s'approcher de la réalisation quotidienne, en laissant de côté les messages managériaux artificiels et en prenant conscience de l'association complexe des outils productifs, des indicateurs et du temps de travail (Daniellou, 2009). Cette réalisation quotidienne ne peut en aucun cas être dissociée des conditions de travail et de la qualité de vie au travail.

#### **3.B. Vers un management participatif**

Les réponses des entreprises aux changements se sont traduites, entre autres stratégies, par le recours à un management faisant appel à des modes de gestion participative des salariés. Le management participatif est un ensemble de démarches et de moyens promus dans l'organisation pour développer l'implication et l'intégration des salariés à l'entreprise (Barabel & Meier, 2010). Il s'inscrit dans une redéfinition du concept de direction et de pilotage qui ne se réduit plus à une affaire de commandement autoritaire sur des hommes mais repose sur la recherche permanente de l'efficacité globale de l'entreprise en favorisant le sentiment d'appartenance, l'initiative et la créativité des salariés. Le manager du type participatif va consulter ses salariés, discuter du problème avec eux puis une décision en commune sera prise. Ce type de management prône donc la communication, le dialogue et la délégation du pouvoir. Il s'agit ici de l'application de la théorie de l'*empowerment* d'Argyris (1998) que certains opposent aux principes de la hiérarchie. En effet, l'*empowerment* signifie investir les gens de pouvoir afin qu'ils puissent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes. L'*empowerment* n'est donc pas simplement un concept de management. La notion de partage de pouvoir est une réflexion globale sur la société et les principes qui régissent les rapports humains.

**Pour un fonctionnement optimal, un compromis entre la qualité de vie au travail et la qualité du travail, entre salarié et organisation, doit être trouvé.** Il est impossible d'ignorer l'impact des solutions envisagées sur la performance pour améliorer la qualité de vie au travail. Une construction collective avec implication des salariés assurera une augmentation de la compétitivité vis-à-vis des concurrents, et cet accord devient gagnant-gagnant (ANACT, 2007).

En règle générale, personne ne souhaite réaliser un « mauvais » travail, mais bien avoir une production pertinente. La performance est alors une satisfaction. Au contraire, un désir de réussir, de bien faire qui ne peut pas aboutir engendre de l'insatisfaction. Clot (2010) évoque l'activité dite empêchée. Les opérateurs, ainsi que les collectifs de travail, ont une envie de bien faire leur travail (qualité du geste, qualité du service au client ou à l'utilisateur, qualité du produit), mais l'organisation du travail ne permet pas de faire un travail de qualité. Si un débat sur cette qualité est impossible, la santé des opérateurs se détériore. De plus, les critères de qualité, très subjectifs, ne sont pas forcément identiques pour le salarié et l'organisation.

Gollac et al. (2008) font un rapprochement entre qualité du travail et qualité de vie au travail avec la notion de « travail soutenable ». Dans le cas de la stratégie européenne en faveur d'un taux d'emploi élevé, ces auteurs se demandent si les conditions de travail et d'emploi permettent aux salariés de rester en bonne santé au travail sur le long terme. Pour ces auteurs (p.7) « *Serait soutenable un système de travail satisfaisant aux critères suivants : « bio-compatible », c'est-à-dire adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leurs évolutions au fil de l'existence ; « ergo-compatible » donc propice à l'élaboration de stratégies de travail efficiente ; « socio-compatible » donc favorable à l'épanouissement dans les sphères familiale et sociale, à la maîtrise d'un projet de vie ».*

### 3.C. Manager le travail et ses conditions

Dans le monde économique actuel, les **conditions de vie au travail sont considérées comme une clé du management global**, car elles amènent une façon différente de piloter le travail (ANACT, 2008). Dans le rapport du pôle Ergonomie de la DGFIP (2009, p.6), « *manager le travail consiste à prendre en compte le travail réel, à limiter les tensions inhérentes au travail, à repositionner l'encadrement sur ses missions de soutien et d'animation d'équipe, agir*

*simultanément sur les trois activités de management [direction qui définit une stratégie et des objectifs, gestion qui optimise les moyens et applique les règles, régulation qui mobilise les personnes et développe les compétences pour soutenir les agents]* ». Le pilotage doit aussi allier vie du salarié et vie de l'organisation (Guilbert & Lancry, 2007), à travers les conditions de travail pour apporter des réponses aux évolutions et aux nouvelles préoccupations du travail. Pourtant, ces conditions échappent encore trop souvent à la vigilance du management (Daniellou, 2009).

Cependant, aucun manager n'a pour but de rendre malade son équipe, puisque ses salariés constituent la partie essentielle pour atteindre les objectifs de performance. « *Piloter la performance, c'est donc aussi piloter le travail et ses conditions* » (ANACT, 2008). Certains enjeux économiques s'y retrouvent même : le niveau de qualité de vie au travail devient un facteur aussi déterminant que la rémunération pour conserver les meilleurs employés dans le secteur privé. Et si ce potentiel est bien exploité, il devient une véritable valeur ajoutée face à la concurrence.

Regarder le travail réel et quotidien est alors indispensable pour adapter au mieux le style de management. Ces enjeux de conditions de vie au travail font appel à trois types (ANACT, 2008), ce qui apporte une approche pluridisciplinaire au travail pour une meilleure cohérence de l'organisation, privée ou publique, quelque soit sa taille et les moyens utilisés :

- Le management de production découpe le travail en tâches, ce qui permet de définir le niveau de charge, le temps et l'effectif nécessaire pour chacune d'elles. L'innovation, la qualité et l'interaction entre les collectifs ne sont souvent pas considérées.
- Le management des ressources humaines met en avant l'emploi et les personnes en privilégiant les aspects de rémunérations et de compétences, oubliant le travail lui-même.
- Le management de la santé et de la sécurité, bien plus récent, normalise et réglemente les fonctions pour les professionnaliser. Le travail est alors vu seulement sous l'aspect des éventuels risques professionnels.

Pour l'ANACT (2008), l'efficacité de ce type de management est mesurée selon quatre modalités : l'engagement de la direction pour manager le travail et le piloter sur la durée, l'ouverture du management du travail à d'autres domaines pour un suivi large et précis, l'élaboration des constats et des actions dans la concertation, et la formation des managers aux questions du travail. Pour Casse & al. (2001), il semble aussi important de **former les responsables à la complexité des situations de travail et ses contraintes**, mais également de **les aider à la prise de décision et à la définition du contenu de leur travail**. A celles-ci s'ajoutent la recherche et l'utilisation des marges de liberté, après avoir quantifié les changements, mesuré les charges prescrites et réelles, les temps de travail direct et indirect (Lasfargue & Mathevon, 2008). Quelle que soit la situation socio-économique, ces marges sont des facteurs de performance, mais aussi de pénibilité.

Hubault (2009) propose quelques pistes d'action pour le management en termes du rapport santé/travail. Pour cet auteur, la clé pour améliorer les conditions de travail se situe dans **l'objectivation des représentations des managers**, c'est-à-dire leur manière de penser leur activité. De plus, la connaissance des processus qui conduisent à l'épuisement doit être affinée, tout en outillant les dispositifs d'atteinte à la santé, notamment par le déploiement d'un système d'informations. Six (2000) ajoute la nécessité de « *rétablir la communication entre l'activité de ceux qui prescrivent les tâches et l'activité de ceux qui les accomplissent* » (p.2).

Ainsi, au-delà de manager les conditions de vie au travail, le management du travail est une nouvelle approche qui modifie profondément le travail des cadres. Ceux-ci doivent non

seulement se remettre en question mais également analyser l'ensemble des contraintes organisationnelles.

Bibliographie

- ANACT (2007). La qualité de vie au travail : l'affaire de chacun, le bien-être de tous ! Travail et Changement, n° spécial.
- ANACT (2008). Manager les conditions de travail. *Travail et Changement*, n°320.
- ARGYRIS C. (1998). L'empowerment, ou les habits neufs de l'empereur. *L'Expansion Management Review*.
- Askenazy P. & Caroli E. (2003). Le prix de la performance ? Nouvelles formes d'organisation et conditions de travail en France. Dans *Bulletin de la Fédération Paris – Jourdan*, n°3. p.1-2.
- Barabel M. & Meier O. (2010). *Manageor – Les meilleures pratiques du management*. Ed. Dunod, 2<sup>ème</sup> Ed.
- Bonnet R. & Bonnet J. (2007). L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre « l'effet manager » comme production de sens. *Communication & Organisation*, n°31, p.248-263.
- Bouffartigue P. (2001). « La fonction d'encadrement » : de l'importance du travail dans l'étude des cadres. Colloque « Autour des travaux de G. Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer ». Novembre 2001.
- Bouffartigue P. & Bouteiller J. (2006). Etudier le travail des cadres. Dans Livian Y.F. (2004) *Etre cadre, quel travail ?* Ed. ANACT.
- Bourgeois F. & Hubault F. (2005). Prévenir les TMS, de la biomécanique à la revalorisation du travail, l'analyse du geste dans toutes ses dimensions. *Activités*, Vol. 2/1, p.20-35.
- Bourion C. (2006). Les managers de proximité pris en tenaille. Entre la provocation des agents et le désaveu de leur supérieur. *Revue internationale de psychologie*, XII, p.77-103.
- Bureau D., Mougeot M. & Studer N. (2010). Mesurer la performance de la gestion publique à la lumière de l'analyse économique. *Revue Française des Affaires Sociales*, n°1-2, p.89-104.
- Casse C., Biquand S. & Heddad N. (2001). Intervenir sur le travail d'encadrement et l'organisation. Compte-rendu du congrès de la SELF-ACE 2001 « Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie », n° 3, p.112-117.
- Clot Y. (1999) *La fonction psychologique du travail*. PUF.
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur*. Ed. La Découverte.
- Daniellou F. (2009). L'ergonome et les débats sur la performance de l'entreprise. Dans *Introduction des 16<sup>ème</sup> Journées de Bordeaux sur la Pratique de l'Ergonomie*. Bordeaux.
- Davezies P. (2004). Les impasses du harcèlement moral. *Travailler*, n°11, p.83-90.
- Dejours C. (2000). Travail, usure mentale. Réédition Bayard.
- De Terssac G. & Cambon L. (1998). *Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action*. Séminaire DESUP-DESS 1998, Ergonomie de l'encadrement, Université de Paris 1.
- Dohou A. & Berland N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *Comptabilité et environnement*, n°7.
- Falcoz C., Laroche H., Cadin L. & Fréry F. (2006). Le métier de cadre : entre activité et carrière. Dans Livian Y.F. (2006) *Etre cadre, quel travail ?* Ed. ANACT.
- Falzon P. & Mas L. (2007). Les objectifs de l'ergonomie et les objectifs des ergonomes. Dans *SELF, XXXII<sup>ème</sup> congrès*.
- Gollac M. & Volkoff S. (2007). *Les conditions de travail*. Ed. La Découverte.
- Gollac M., Guyot S. & Volkoff S. (2008). *A propos du « travail soutenable »*. Centre d'Etudes et de l'Emploi.
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J. & Kerguelen A. (2007). *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*. Ed. Anact.

- Guilbert L. & Lancry A. (2007). L'analyse des activités des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 2007/4, vol. 70, p.313-342.
- Hubault F. (2005). Ergonomie et DRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? Dans *Approches économiques de la prévention des risques professionnels*. DARES ANACT.
- Hubault F. (2009). L'approche ergonomique des questions santé / travail, *Mouvement*, 2009/2, n°58, p.97-102.
- Kletz F. & Lenay O. (2008). Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? *Revue Française d'Administration Publique*, 2008/4 n°128, p.689-701.
- Lasfargue Y. & Mathevon P. (2008). *Qualité de vie et santé au travail*. Octarès.
- Lawler E. & Thye S.R. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review Sociology*, n°25, p.217-244.
- Le Goff J.P. (2000). *Les illusions du management – Pour le retour du bon sens*. La découverte, 2<sup>ème</sup> Ed.
- Leplat J. & de Montmollin M. (2001). *Les compétences en ergonomie*. Octarès.
- Likert R. (1961). *New patterns of management*. Ed. Mc Graw-Hill.
- Livian Y.F. (2006). *Etre cadre, quel travail ?* Ed. ANACT.
- Mac Gregor D. (2000). The Human Side of Enterprise. *Reflections*, Vol. 2(1), p.6-15.
- Mintzberg H. (1973). *Le manager au quotidien – 10 rôles du cadre*. Ed. Eyrolles.
- Pavageau P., Nascimento A. & Falzon P. (2007). Les risques d'exclusion dans un contexte de transformation organisationnelle. *Pistes*, Vol. 9/2, p.1-17.
- Petit J. (2005). *Organiser la continuité du service : Intervention sur l'organisation d'une mutuelle de santé*. Doctorat d'ergonomie. Bordeaux.
- Pôle Ergonomie (2009). *Rapport 2009*. Remis au Ministère de l'Economie et de l'Industrie et de l'Emploi et au Ministère du budget des comptes publics et de la réforme de l'état.
- Quy Nguyen H. (2001). In praie of middle managers. *Harvard Business*, p.72-81.
- Six F. (2000). *Le travail des cadres : le point de vue de l'ergonomie*.
- Tannenbaum R. & Schmidt W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, p. 162-180.
- Thévenet M. (2003). Quand les petits chefs deviendront grands. Dans *Management – Une affaire de proximité*. p.133-137.