

LES STYLES DE MANAGEMENT ONT UN IMPACT SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL: DÉCRYPTAGES ET PISTES D'ACTION

Résultats d'une recherche commanditée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Equipe de recherche: Clotilde Hallet, Laurent Taskin & Laurianne Terlinden (UCLouvain)

Jan De Schampheleire & Christophe Vanroelen (VUB)

Web-session HR Square, mardi 28 septembre 2021

AGENDA

- 1. Objectifs de la recherche
- 2. Introduction théorique
- 3. Design de la recherche
- 4. Principaux résultats
 - 4.1. Quels styles de management sont pratiqués?
 - 4.2. Quels effets sur le bien-être sont rapportés?
 - 4.3. Quel enseignement aux styles de management et au bien-être au travail?
- 5. Conclusions de la recherche et recommandations
- 6. Les enjeux amenés par la crise sanitaire: pistes de réflexion

1. Objectifs de la recherche

OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Trois principales ambitions:

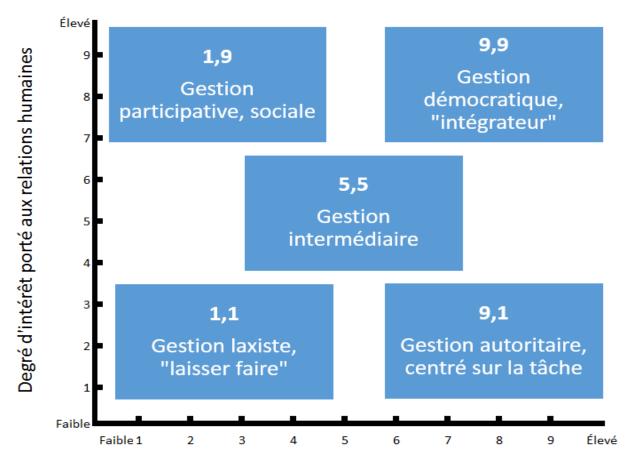
- Comment les différents styles de management influencent le bien-être au travail des collaborateurs ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les managers, ainsi que les lacunes dans leur formation en relation aux enjeux de bien-être au travail ?
- Quelles sont les différences et similitudes entre les styles de management pratiqués et enseignés ?
- Recommandations soutenant la pratique et l'enseignement de styles de management respectueux des personnes et du bien-être au travail

2. Introduction théorique

STYLES DE MANAGEMENT: PRÉCISIONS CONCEPTUELLES

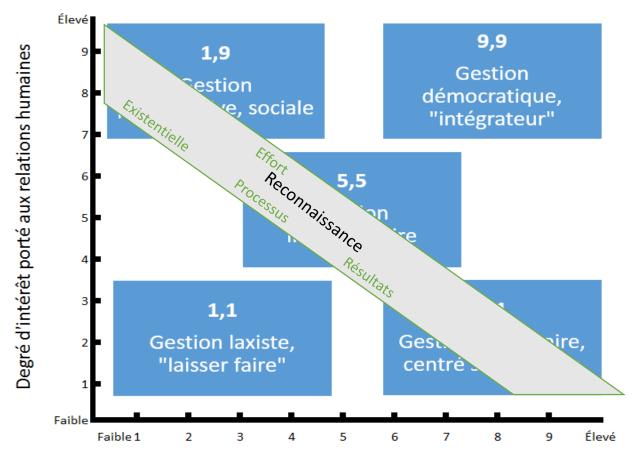
- Styles de management ≠ leadership :
 - Styles de management = activités de management et manières d'exercer
- Styles de management et pratiques/méthodes de travail
 - Styles de management affectent la mise en œuvre de la pratique
 - Styles de management permettent de faire le lien avec les modèles de management (Lean, objectifs,...) et les pratiques associées

GRILLE D'OBSERVATION DES STYLES DE MANAGEMENT



Degré d'intérêt porté aux résultats, à la production

GRILLE D'OBSERVATION DES STYLES DE MANAGEMENT



Degré d'intérêt porté aux résultats, à la production



GRILLE D'OBSERVATION DES STYLES DE MANAGEMENT

Dimensions / Styles	style « social » (participatif – paternaliste)	style « médian »	style démocratique (intermédiaire)	Style axé sur la tâche
Activités « Gérer des processus de travail et organiser le travail »	- Organiser - Informer	PiloterOrganiserFaciliter le travailInformer ++	 Organiser Faciliter le travail Planifier Accompagner Informer ++ 	 Piloter Organiser Planifier Faciliter le travail ++ Coordonner Accompagner Informer ++
Collectif « Gérer une équipe »	- Gérer des conflits interpersonnels	 Gérer des conflits interpersonnels Faciliter : animer un collectif Transmettre le sens 	 Gérer des conflits interpersonnels Faciliter : animer un collectif ++ Transmettre le sens Représenter 	Faciliter : animer un collectifFaciliter les échanges
Personnes « Gérer des personnes »	- Développer - Reconnaissance existentielle	- Développer - Reconnaissance de la pratique	 Développer Référent Agent de changement Reconnaissance de l'investissement 	 Référent Reconnaissance des résultats

BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET STYLES DE MANAGEMENT

Contenu du travail

Tâches

• Autonomie et soutien

Conditions de vie au travail

• Rythme de travail

• Santé et sécurité

Relations interpersonnelles au travail

Relations collectives

Relations individuelles

Conditions de travail

Contrat

• Temps de travail

Organisation du travail

• Processus de travail

• Distribution des rôles

3. Design de la recherche



DESIGN DE LA RECHERCHE: TROIS ÉTAPES

- 1. Caractériser les styles de management pratiqués aujourd'hui en Belgique
 - 10 focus groups avec des managers (7 inter-organisations; 3 intra-organisations) + interviews
- 2. Etablir le lien entre styles de management et bien-être au travail
 - 8 focus groups avec des travailleurs (4 inter; 2 intra-) + interviews
- 3. Caractériser les styles de management enseignés
 - 12 entretiens individuels semi-directifs menés auprès de responsables des formations mentionnées dans les focus groups (initiale + continue)

QUATRE SECTEURS D'ACTIVITÉ

Secteur IT



Secteur pharmaceutique



Secteur des banques et assurances



• Secteur de la construction



4. Principaux résultats



Contexte	Secteur fort: l'employeur doit faire des efforts pour retenir ses collaborateurs; Equipes locales et géographiquement dispersées; Gestion de projets type SCRUM Collaborateurs rencontrés: ingénieurs, informaticiens Managers rencontrés: formation continue en management	
Organisation du travail	Le manager: Planifie le travail dans les grandes lignes; Soutien la mise en œuvre (information, infrastructure); Laisse primus inter pares l'équipe décider de la manière de faire; A surtout une expertise générale forte; Est le traducteur entre l'équipe et le top management/le client; Joue le rôle de buffer vis-à-vis des demandes du top management	
Equipe (relations collectives)	Le manager soutient les collaborateurs dans la mise en œuvre de leur travail; Il promeut l'autonomie et la collaboration; Il s'assure que les collaborateurs situent leur travail dans les objectifs de l'entreprise	
Personnes (relations individuelles, conditions)	Le manager coache les collaborateurs et chercher les possibilités de coaching en dehors de l'équipe; Il cherche des possibilités de développement (formations) pour ses collaborateurs Il reconnait les résultats du travail; Il reconnaît les qualités personnelles des collaborateurs	



Secteur pharmaceutique



Contexte	Depuis 10 ans: droits de brevet plus courts, marges bénéficiaires plus faibles; Nombreuses règles de conformité; Production-Lean; Incertitude face aux délocalisations/fusions Collaborateurs rencontrés (distinction vente versus production): vendeurs, analystes, techniciens de laboratoire Managers rencontrés: formation interne en management	
Organisation du travail	Le manager: Planifie et coordonne le travail en détail (dans la production); Dans la production: investit un temps important dans le contrôle de conformité (compliance); A une expertise tant générique que spécifique; Laisse les collaborateurs contribuer à la mise en œuvre; Devient directif sous pression;	
Equipe (relations collectives)	Le manager soutient les collaborateurs dans la mise en œuvre de leur travail; Il situe le travail de l'équipe dans les objectifs de l'organisation et représente l'équipe auprès des instances supérieures; Il gère également les incertitudes liées aux nombreuses restructurations dans le secteur;	
Personnes (relations individuelles, conditions)	Le manager est susceptible de coacher <i>pro forma;</i> Il suit les prestations tant collectives qu'individuelles (KPI's) Rem: autonomie conditionnelle (pas le droit à l'erreur)	



UCLouvain Secteur des banques et assurances



Contexte	Nombreuses réorganisations; Structure matricielle; Indépendants; Digitalisation; Moins de bureaux, bureaux ouverts Collaborateurs rencontrés: commerciaux, formation de tous horizons Managers rencontrés: formation interne en management	
Organisation du travail	Le manager: Planifie le travail dans les grandes lignes; Soutien la mise en œuvre (information, infrastructure); Est un expert; Joue le rôle de buffer vis-à-vis des demandes du top management; Laisse les collaborateurs contribuer à la mise en œuvre tout en gardant la responsabilité finale; Devient directif sous pression	
Equipe (relations collectives)	Le manager soutient les collaborateurs dans la mise en œuvre de leur travail; Il s'assure que les collaborateurs situent leur travail dans les objectifs de l'organisation;	
Personnes (relations individuelles, conditions)	Le manager coache ses collaborateurs, porte une oreille attentive aux difficultés (privées et pro.) qu'ils rencontrent; Il suit les prestations tant collectives qu'individuelles (KPI's); Il veille au développement de ses collaborateurs (par le biais de formations ou en les responsabilisant sur des projets); Il donne un feedback régulier et reconnait tant les qualités des personnes que le résultat du travail	



Secteur de la construction



Contexte	Problèmes de GRH (recrutement, départs, peu de femmes, travailleurs détachés,); Chantiers: collaboration de plusieurs entreprises de construction; Equipes changeantes; Planning incertain et changeant Collaborateurs rencontrés: ouvriers Managers rencontrés: chefs de projet/de chantier, ingénieurs avec formations ponctuelles en gestion
Organisation du travail	Le manager: Planifie et coordonne le travail en détail; Est un expert; Contrôle le travail fourni; Joue le rôle de buffer vis-à-vis du client; Est responsable des aspects de santé et sécurité sur le chantier Rem: manque de vision des collaborateurs sur le travail dans son ensemble
Equipe (relations collectives)	Le manager tente de créer une bonne motivation au travail (paternalisme); Il donne l'exemple
Personnes (relations individuelles, conditions)	Absence de coaching; Le manager est susceptible de reconnaitre l'engagement, les apprentissages et les résultats des collaborateurs MAIS peu de reconnaissance de l'expérience et du travail fourni

RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES POUR LA PRATIQUE

- Plus grande flexibilité nécessaire pour une meilleure combinaison travail/vie privée;
- Mentoring et coaching pour encourager le développement professionnel des personnes (également en dehors de l'équipe);
- Possibilités de discuter de la charge de travail (élevée dans tous les secteurs) et de remonter ces informations auprès de la direction;
- Transparence sur ce qui est communiqué par et vers la direction;
- Enquêtes sur le BÊT afin d'amener des pistes d'amélioration au niveau de l'organisation et de l'équipe

Enseignement des styles de management et du bien-être: Programmes investigués

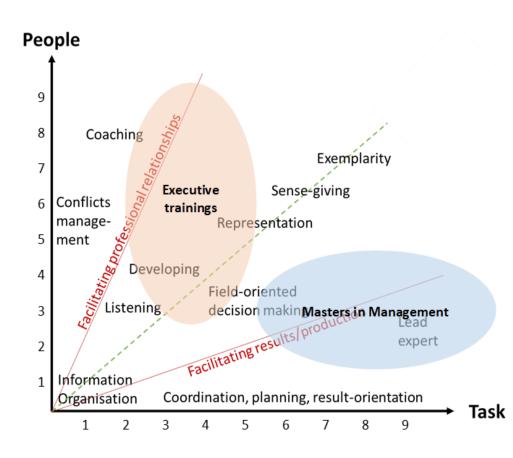
- Formations initiales (general management)
 - Master en sciences de gestion / sciences commerciales - ICHEC
 - Master en sciences de gestion LSM, UCLouvain
 - Master en sciences de gestion Solvay, ULB
 - Master in Management UAntwerpen
 - Master in Management KULeuven
 - Master in de wetenschappen bouw Gent Hogerschool
 - Master en sciences de gestion UNamur

- Formations continues (spécialisation)
 - MBA Vlerick
 - People Management ICHEC
 - People Management Penta Management
 - Executive programme in People Management Vlerick
 - Executive Master in Management of Major Construction – ADEB-VBA, ULB, VUB



Enseignement des styles de management et du bien-être: synthèse

- Managers rencontrés ne se sentent pas équipés par leur formation de base à la gestion des personnes et des collectifs
 - Tous estiment que le métier de manager comprend des aptitudes qui vont au-delà de la coordination et du contrôle, et qui impliquent de savoir comment donner du sens, mobiliser et accompagner les personnes;
- <u>Formations initiales au management</u>: davantage orientées
 « activités », peu sur la gestion des collectifs (dimension organisationnelle) et des personnes (dimension individuelle);
- <u>Formations continues</u>: davantage centrées sur la gestion de l'organisation et des individus que des activités;
- Dimension « bien-être » n'est pas enseignée spécifiquement dans ces programmes, considérée comme étant lié à la politique de l'entreprise.



5. Conclusions de la recherche et recommandations



CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Styles de management pratiqués dans les secteurs étudiés fortement centrés sur les activités, plus que sur les personnes (individus et collectifs) ALORS QUE ce sont les styles de management les plus orientés sur les personnes qui produisent les effets les plus positifs sur le bien-être au travail;

→ Nécessité d'une:

- Reconnaissance du métier de « manager » comme tel dans les organisations;
- Mise en place des conditions nécessaires à l'exercice de celui-ci (temps, formations sur les dimensions humaines du travail,...);
- Introduction d'espaces d'échanges et de formation centrés sur la déontologie inhérente à l'exercice du métier de manager (éthique professionnelle);
- Réflexion sur les transformations de la Société, du travail et du management et les effets de celles-ci sur l'exercice du management et le bien-être.

6. Les enjeux amenés par la crise sanitaire: pistes de réflexion



EVOLUTION DES STYLES DE MANAGEMENT

Réinvestissement de la dimension people management du travail de manager;

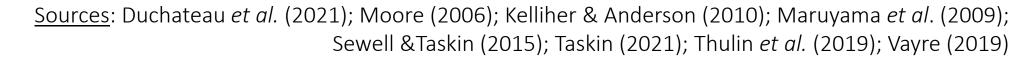
- 1. Coordination du travail et des personnes: gestion de l'information et de la communication, gestion du volume de travail, autonomisation des personnes;
- 2. Disponibilité et proximité: multiplication des moments d'échanges individuels et en équipe, soutien et accompagnement accrus, réhumanisation de la relation managériale;

→ Réaffirmation de l'identité de manager par la proximité aux équipes (« manager-coach »);



ENJEUX EN TERMES DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

- Frontière privé/professionnelle floue avec un risque d'intensification du travail, de conflits de rôles, de difficultés de déconnexion pouvant mener à terme à l'épuisement professionnel du télétravailleur;
- Invisibilisation du travail et absence de soutien du collectif pouvant mener à un sentiment de manque de reconnaissance et à une détérioration du rapport au travail, à l'équipe et à l'organisation;
- Risque d'isolement professionnel et social;
- Chez les managers: fatigue liée à la dimension people management et à la disponibilité exigée, sentiment d'isolement;
- Au-delà des risques psycho-sociaux, enjeux ergonomiques du télétravail, de santé physique (sédentarité),... sur lesquels le manager a moins de prise.





PISTES DE PRATIQUES POUR LE MANAGEMENT DE DEMAIN

Régulation de la (co-)présence:

- Lieux d'échanges pour les managers et les travailleurs sur la situation vécue;
- Définition au niveau de l'organisation des balises de présence/distance (fréquence, tâches,...) en laissant une marge de manœuvre aux managers dans leur appropriation;
- Encouragement et valorisation des moments conviviaux en présentiel qui permettent de 'faire communauté';
- Sensibilisation au droit à la déconnexion;
- En tant qu'RH, veiller à l'équité entre des situations qui seraient différenciées;

• ...

Merci pour votre attention



Synthèse et rapport final de la recherche sur: https://emploi.belgique.be/fr/projets-de-recherche/

