Éducation et culture
Éducation et formation tout au long de la vie
LEONARDO DA VINCI

PROJET LEONARDO PARTENARIAT IM2S
Intelligence Managériale au Service de la Sécurité dans le BTP

IM2S

L'intelligence managériale

1. Le besoin des PME

La fonction première des PME, tout secteurs confondus, est évidemment productive : il s'agit, en fonction d'un environnement local, voire national, de produire un bien ou un service dans une logique de développement, aujourd'hui de développement durable : c'est évidemment le cas pour les entreprises du secteur du bâtiment et des travaux publics. Et pour le coup, la production pour ces entreprises peut-être plus que d'autres, intègre également les dimensions de mise en œuvre et suivi de la sécurité sur les chantiers.

Le présent document renvoie ainsi à une expérimentation pragmatique liée à cet enjeu sécurité/production pour ces PME.

Qu'en est-il ?

« En 2007, 1.954.000 personnes ont travaillé dans le secteur du BTP. Il occupe 8,6 % des salariés tous secteurs confondus mais occasionne :

- 18,2 % des accidents de travail avec arrêt ;
- 29,6 % des décès.

Le nombre des accidents mortels a très fortement augmenté en 2007. On compte 184 accidents mortels en 2007, contre 158 en 2006. Les trois premières causes d'arrêts de travail sont principalement la conséquence :

- des manutentions manuelles (33,1 %) ;
- des accidents de plain-pied (21,5 %) ;
- des accidents comportant une chute de hauteur (17,6 %).

Les décès dans le secteur du BTP sont liés, eux :

- aux chutes de hauteur (28,3 %) ;
- aux accidents impliquant un véhicule (16,8 %) ;
- aux accidents liés aux masses en mouvements et accidents liés aux manutentions mécaniques (8,2 % chacun) ;
- aux manutentions manuelles (4,3 %). »[1]

Ainsi la sécurité, comme cette fonction productive passe, entre autres, par une configuration organisationnelle de l'entreprise dans laquelle le management des équipes de travail est primordial.

Certaines entreprises l'ont compris : elles intègrent des conditions de travail « originales » et « positives » (comme la mise en place de salles de détentes disponibles à volonté, des lieux collectifs de partage d'idées, …) au contraire d'autres entreprises restent campées sur des

[1] : http://www.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail-article.aspx?secteur=BTP

modèles paternalistes, autocratiques pour lesquels Minzberg, Sainsaulieu et Crozier, entre autres, ont montré depuis longtemps les limites.

Ainsi, il semble pertinent et important d'apporter aux PME et à leurs manageurs un modèle et des instruments leurs permettant :

1) de pointer le niveau de l'efficacité des équipes au travail
2) de diagnostiquer les points critiques
3) de préciser les axes de progrès
4) en améliorant les paramètres liés à l'efficacité de ces mêmes équipes
5) D'accompagner la constitution d'une équipe (projet par exemple) en intégrant dès l'origine le souci, donc les paramètres de son efficacité, qui se traduirait par une productivité différente, en particulier déclinée dans sa dimension « sécurité ».

L'ensemble de ces dimensions coïncide dans ce que nous appellerons « l'intelligence managériale ».

2. Une dimension ressource humaine encore à rétablir dans l'entreprise

Les PME répondent d'abord à leur logique productive par une organisation avant tout sur un modèle industriel (que l'entreprise soit de petite taille et a fortiori pour les moyennes et grandes entreprises). Les modes de management et les outils techniques reposent sur le contrôle du processus, le contrôle de gestion, l'analyse de la valeur, la planification des processus, l'équation « coûts/qualité/délais »…la place des dynamiques humaines, alors même qu'elles sont au cœur de l'organisation, a longtemps été sous estimée : même si ces dernières quarante années la préoccupation de la gestion des ressources humaines existe, la mise en pratique d'actions efficientes semble plus récente.

Bien sûr la question des ressources humaines et de sa gestion s'est développée simultanément à celui du développement des organisations. Pendant longtemps sur un modèle militaire, puis d'organisation scientifique du travail, les ressources humaines se sont dotées d'une logique, aujourd'hui, qui est celle des sciences de l'ingénieur.
Longtemps on a parlé de l'administration du personnel. Il s'agit alors d'appréhender la « force de travail » afin de la réguler. Le groupe au travail est perçu comme un facteur qui résiste au changement, l'individu est central : on repère ses habiletés, on contrôle sa performance.

Depuis vingt ans l'ingéniering des systèmes a touché celui des organisations humaines au sein de l'entreprise : on applique ses techniques aux compétences (ingénierie des compétences, ingénierie par les compétences, ingénierie des formations, gestion des formations par les objectifs…) dans un soucis, un leurre de rationalisme humain.

Par ailleurs les écoles de management apprennent constamment à *gérer* : il s'agit d'optimiser les rendements tout en réduisant sans cesse les charges, de motiver les individus sans qu'ils coûtent plus cher. On apprend également, de manière corrélative, un certain art du *commandement* et du *leadership.*
« Le pouvoir hiérarchique se trouve ainsi marqué, dans la plupart des cas, de relents péjoratifs, dus au caractère arbitraire et autocratique qu'il a tendance à prendre lorsque la seule augmentation du résultat et du rendement lui tient lieu de culture. L'idée n'est pas de négliger la problématique de la rentabilité – incontournable et impérative dans une économie de marché – ; elle est de comprendre que si le management ne tient qu'à cette seule réalité,

alors il tue dans l'œuf les potentiels de créativité et d'innovation… qui pourraient et devraient assurer les résultats et la rentabilité de *demain*. Ainsi le management ne se confond-il ni avec la "gestion", ni avec le "commandement", même si ces dernières exigences en font parfois partie. » (*Patrick Bouvard - Rédacteur en Chef - rhinfo.com).*
Pour cet auteur, la vraie performance à manager est celle de l'autonomie. L'autonomie de l'acteur au travail, l'autonomie des équipes à gérer leur activité dans un contexte donné, et en fonction de conditions (règles, moyens) spécifiées.

Or depuis les années trente, en particulier à partir de la série d'études menées à la Westerrn Electric à Hawthorn (Chicago) l'équipe représente une dynamique positive dans le cadre de l'efficacité des organisations contrairement aux axes développés par le taylorisme et autres écoles d'ingénieur qui s'y rattachent.
Ainsi, Triste (1951) constate que plus l'équipe au travail possède de contrôle (autonomie, entraide) sur son activité plus le niveau de productivité et de satisfaction est élevé et plus le niveau d'absentéisme et d'accident du travail est bas.

Pour autant, les entreprises, selon leur taille, ne sont pas égales face à ces dimensions :

- les PME n'ont que faiblement les moyens de s'approprier les dynamiques de gestion des ressources humaines autrement que par ses aspects d'administration du personnel ;
- lorsqu 'elles le font, les modèles rencontrés, du fait même de la taille de ces entreprises, renvoient à de styles fusionnels ou paternalistes, rarement entrepreneuriaux ;
- au niveau de la fonction RH, l'essentiel de la gestion se fait grandement par une logique des sciences de l'ingénieur, obérant encore la complexité des relations humaines ;
- combien même les approches de RH composent avec celles des relations humaines, elles se fondent beaucoup par des approches partielles[2] ;
- l'approche par « l'intelligence managériale » que nous proposons se focalise, elle, sur les dynamiques psychosociales en jeu au sein de l'équipe de travail, sur l'efficacité des interventions régulatrices groupales dans un contexte d'organisation industrielle et de développement économique.

  Comme l'indique Aubé et Al. (2006), « la principale raison d'être des équipes consiste à produire un bien ou un service requérant la contribution de tous les membres, le rendement de l'équipe constitue le critère de choix pour évaluer l'efficacité des interventions régulatrices groupales » sur ce rendement.
  Ainsi, pour reprendre A. Savoie (2004), « nombre d'acteurs sont fortement interpellés lorsqu'une organisation adopte une structuration du travail basée sur l'équipe (groupy organisation) car la mutation du travail fondée sur l'individu vers celle basée sur l'équipe implique un changement de paradigme. En effet il s'agit de passer de la surveillance et du contrôle effectué individuellement par le supérieur à l'habilitation et à la responsabilisation collective. La nature même de ces changements (…) s'avère fort exigeante pour les supérieurs immédiats(…) ». Il s'agit de réinventer le management d'équipe par une approche intelligente intégrant les variables définissant l'efficacité des équipes de travail : c'est selon nous « *l'intelligence managériale* ».

[2] Les nombreuses formations du champ de la RH le démontrent largement en incluant partiellement voire pas du tout les avancées des recherches de la psychologie sociale et des organisation dans leurs cursus.

3. Les objectifs de ce travail

Les objectifs de ce projet ont visé :

- la définition d'un modèle d'efficacité des équipes de travail dans une organisation de PME
- l'expérimentation auprès de différentes PME européennes du BTP d'un modèle d'efficacité des équipes de travail
- La validation du modèle à partir de cette expérimentation, en faisant varier le type de PME (PME efficaces vs PME inefficaces), en identifiant les variables clés
- l'instrumentalisation du modèle sous forme d'outils de diagnostic
- l'expérimentation des instruments conçus et leur validation.

4. Le groupe et la production

Les individus, dans un milieu de travail ou non, s'associent souvent afin d'atteindre mutuellement leurs attentes et de répondre le plus efficacement aux sollicitations de leur environnement. Le groupe participe ainsi grandement à l'efficacité dans la résolution de problèmes, voire à l'adaptation des personnes à leur milieu.
C'est que « l'incertitude, comme le note Estelle M. Morin (1996), engendrée par les relations sociales, le partage des valeurs (qui fondent le groupe) et le soutien des autres ont pour effet d'encourager l'activité de l'individu ». Ainsi un grand nombre de travaux et de pratiques confirment que le groupe représente une source de stimulation, de productivité et d'efficacité, cela dès lors que l'objectif visé par ses membres est partagé.
Le groupe apporte en effet construction identitaire pour l'individu, soutien dans la production d'une tâche, développement des habiletés.
Au niveau d'une organisation, le groupe est ainsi une ressource tant pour l'individu qui en fait partie que pour l'entreprise (Nadler et al., 1985).
Pour l'organisation, le groupe apporte des compétences dans la résolution d'activités complexes en mobilisant une mise en réseau des compétences individuelles, il contribue à l'amélioration des processus de prise de décision, il accompagne et facilite le changement comportemental, et parce qu'il contribue au sentiment d'appartenance, favorise la stabilité organisationnelle.

Les recherches sur la fonction du groupe sont nombreuses et s'attachent à l'origine et pour beaucoup d'entre elles à la théorie de K. Lewin (théorie des champs).
Depuis les années 1990, la focalisation sur les groupes au sein des organisations se fait de manière plus importante afin d'en comprendre leur impact sur le développement des compétences (individuelles et collectives), et de préciser les dimensions à l'origine de l'efficacité des équipes réunies dans le cadre d'un objectif de production.

a) Les groupes dans les organisations de travail

Au sein des organisations, les groupes de travail ont reçus différentes appellations. On les nomme tantôt cercle de qualité, task force, groupe semi-autonome, groupe projet, tantôt équipe auto-gérée, équipe consultative. Gérées par un chef d'équipe, lui-même dirigé par un chef de chantier, les équipes ou les groupes ainsi constitués ont un degré d'autonomie relativement à la sécurité qui varie de peu à pas du tout.

Dans ce contexte, la différenciation entre groupe de travail et équipe de travail est ténue : pour Guzzo et Dickson (1996) le groupe de travail renvoie à « une entité formée d'individus qui se perçoivent et qui sont perçus comme en faisant partie, qui sont interdépendants en raison du travail qu'ils ont à réaliser, qui sont intégrés à des ensembles sociaux plus larges et dont les activités ont des effets sur autrui (clients, collègues,…) » (Estelle M. Morin,1996). Pour Savoie et Beaudin (1995, P. 118) l'équipe de travail se définit par « tout ensemble formel bien identifié, (…) interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation ». A priori le contexte de production et de sécurité renvoie pleinement à ces différentes définitions.

La seule nuance différenciatrice entre groupe et équipe est apportée pour cette dernière par la *prescription* qu'opère l'organisation, le chef d'équipe et la réglementation, sur les rapports inter-membres et inter-équipes.

Cela étant au sein des organisations quatre types d'équipe sont distingués en fonction du degré d'autonomie et de marge de manoeuvre décisionnelle (Sundstrom et al., 1990) :

- l'équipe traditionnelle (fonction d'exécution), un supérieur supervise l'exécution des tâches : le chef d'équipe par exemple;
- l'équipe consultative (ex. : cercle de qualité), possède un *pouvoir de recommandation,* mais non de décision ; nous en rencontrons peu au sein des chantiers de PME, sauf à considérer que l'équipe, dans le cadre des petites entreprises, se confond zvec l'entreprise ;
- l'équipe ad hoc (ex. : groupe projet), peut prendre des décisions dans un cadre définit.
- L'équipe semi-autonome, possède un pouvoir et une responsabilité dans ses actions qu'elle planifie et contrôle ; les entreprises artisanales pourraient répondre à cette situation.

b) L'efficacité de l'équipe

L'efficacité de l'équipe au travail renvoie à un acte d'évaluation qui porte sur ses résultats. En tant que tel, il sous-tend la formalisation d'un référent et d'un référé de l'action afin de pouvoir réalisé les jugements de valeur en conséquence.
Il s'agit donc d'appréhender la performance de l'équipe à partir de ses productions concrètes comparées aux consignes prescrites définies par une autorité légitime de l'organisation.

Afin de dépasser une évaluation qui se limite dans la presque totalité des cas à l'évaluation liée à des critères quantitatifs et économiques, une telle évaluation est appréhendée ici selon quatre dimensions et treize critères (Savoie et Baudin, 1995) :

DIMENSION	CRITÈRES
	Qualité de vie ou climat (relations avec les collègues)
	Satisfaction au travail (fierté du travail accompli,…)

QUALITÉ DE L'EXPÉRIENCE GROUPALE	Soutien au travail (coopération)
	Croissance professionnelle (développement des compétences)
	Compétences (compétences possédées, familiarité avec la tâche,…)
LÉGITIMITÉ DE L'ÉQUIPE	Légitimité reconnue par l'organisation (habileté à travailler avec les autres équipes)
	Légitimité reconnue par la clientèle
	Légitimité reconnue par la hiérarchie
RENDEMENT DE L'ÉQUIPE	Productivité (gains de productivité, efficience, amélioration des services)
	Économie des ressources
	Rentabilité (revenus / coûts, gains,…)
	Exécution de la tâche (qualité, rapidité de la décision, résolution des problèmes)
PÉRENNITÉ DE L'ÉQUIPE	Engagement des membres envers l'équipe (loyauté, capacité et désir des membres de continuer à travailler ensemble)
	Capacité d'adaptation de l'équipe (changement environnementaux, assimilation de nouveaux membres)

(inspiré de Savoie et Beaudin, 1995)

Ces quatre dimensions peuvent se définir ainsi :

- Qualité de l'expérience groupale : le groupe favorise-t-il des conditions positives de travail, des occasions de croissances à chacun de ses membres ?

- Légitimité de l'équipe : elle renvoie à l'évaluation de l'efficacité du groupe par des groupes externes.
- Rendement de l'équipe : la capacité du groupe à produire les résultats que l'on attend de lui, en employant le minimum de ressources (nous retrouvons donc ici les critères habituellement retenus « traditionnellement »).
- Pérennité de l'équipe : sa capacité d'assurer sa permanence.

Or comme le montrent Larivière et Savoie (2002), la dimension de rendement et celle de qualité de l'expérience groupale sont très liées statistiquement. L'intelligence managériale représente ainsi une perspective efficace pour l'amélioration de l'organisation.

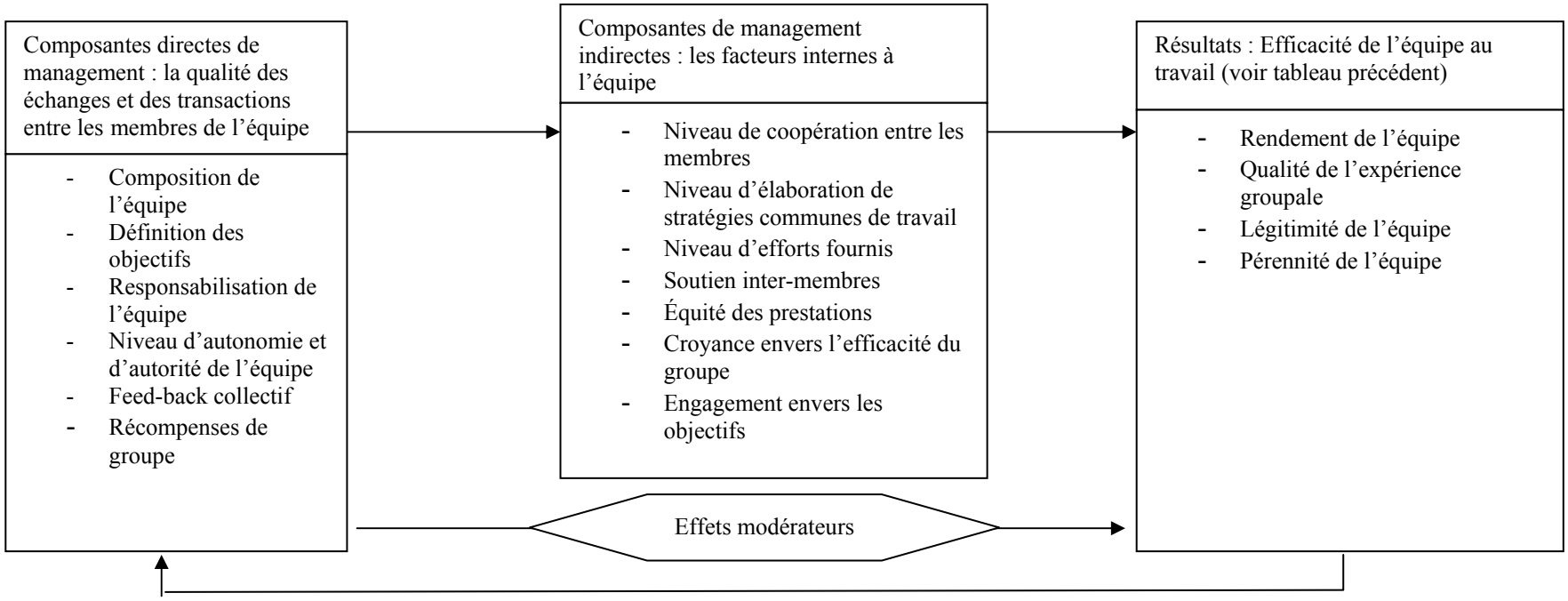
c) Les facteurs déterminants de l'efficacité de l'équipe au travail : le modèle opératoire de l'intelligence managériale

Plusieurs facteurs agissant sur l'efficacité de l'équipe de travail sont identifiés par un ensemble important de recherches depuis 1985.

Le tableau ci-dessous en décline les principaux déterminants. La conclusion de Savoie (2004) suggère qu'afin d'accroître l'efficacité d'une équipe de travail, il est important de vérifier que « toutes les familles de déterminants sont activées par au moins un déterminant de chaque famille » (p.191).

C'est ce que C. Aubé et al. (2006) ont effectué en partie et dans une récente étude menée « en laboratoire », en n'utilisant que trois leviers : les récompenses collectives, le feed-back collectif et la qualité des objectifs collectifs transmis aux opérateurs.
Cette étude montre ainsi une relation forte entre ces leviers et le rendement des équipes de travail.

LES COMPOSANTES D'UN MODÈLE DE L'EFFICACITÉ DU TRAVAIL EN ÉQUIPE (inspiré de Savoie, 2004 et Aubé et Al., 2006)



Comme on le voit, deux ensembles de composantes managériales influencent l'efficacité des équipes au travail et pourraient donc être utilisées comme leviers de changement : celles directes à portée des managers en terme de préparation (l'ensembles des interventions régulatrices groupales) et celles, indirectes, qui permettent d'intervenir sur la qualité des interactions de l'équipe, donc de leur efficacité.

5. Finalités à terme du projet

Loin des « astuces » et « recettes » vantées et vendues par les hebdomadaires pour lesquels la cible sont les managers (« Management » titre pour son numéro de juin 2007 : « l'art de la séduction. Comment convaincre vos clients, votre chef, vos collaborateurs »), ce projet vise à apporter un modèle et un ensemble de leviers =un outils de diagnostic= à destination des managers et de leurs équipes afin d'améliorer l'efficacité groupale au travail.
Plusieurs recherches ont produit ces dernières années des éléments de réponse basés sur ces axes de développement.
Ainsi réaliser des travaux sur ce que nous nommons « intelligence managériale » peut contribuer grandement à approfondir la connaissance du fonctionnement de différents leviers et dimensions modératrices collectifs de l'efficacité des équipes de travail.

Une autre contribution porterait sur l'impact des différents leviers entre eux utilisables dans le cadre de l'intelligence managériale. En effet, les principales études, pour des raisons de critères de facilité scientifique, n'ont testé qu'un nombre restreint des variables et ce dans un contexte essentiellement de laboratoire. « Manipuler » un ensemble plus important de variables, dans le cadre d'un plan expérimental étudié, permettrait donc de travailler sur des hypothèses plus larges.

6. Plan expérimental

Hypothèses :
Le mode de management influence l'efficacité des pratiques de sécurité

a) Question de départ : comment le mode de management peut influencer l'efficacité des pratiques de sécurité ?

b) Variables opérationnelles : le mode de management est repéré à travers les indicateurs du modèle de Savoie

c) Choix des indicateurs :

Opérationnalisation des indicateurs (transformation des indicateurs en observables). Les caractéristiques définies dans le modèle de Savoie sont déclinées en indicateurs concrets et observables, liés a priori aux contextes des petites et moyennes entreprises du secteur du BTP.

d) Elaboration du questionnaire diagnostique (comportements observables des opérateurs) et de la procédure méthodologique

Choix des groupes expérimentaux : 2 équipes ont été choisies (effectif : 6/8 personnes). La première « efficace » , la seconde « non efficace » tant du point de vue de la sécurité que de la production. Ces deux groupes permmettent donc de tester hypothèses et format de l'outil de diagnostic.
Sujets :

- N salariés appartenant à deux équipes différentes d'une même structure
- N cadres (chef de chantier et chef d'équipe) liés aux équipes précédentes.

e) Variables :
- indépendantes : équipe efficace versus non-efficace, sur les items de sécurité

- indépendantes secondaires : pratiques managériales liées à la culture des différents pays partenaires (Italie/Allemagne/France)
- dépendantes : les composantes directes et indirectes de management (voir documents joints).

f) Type de passation :
Questionnaire en passation individuelle tant pour les salariés que pour l'encadrement.

g) Déroulement :
Le questionnaire est utilisé en face à face au sein de l'entreprise au cours d'une heure d'entretien directif.

7. Exploitation des résultats

Les différentes données recueillies, à partir des entretiens avec les équipes allemandes, françaises et italiennes nous ont permis de :

- valider le modèle (en grande partie), donc l'hypothèse globale. En particulier il a été possible de pointer les différences de pratiques managériales concernant l'efficacité de la mise en place de la sécurité ;
- comparer (même s'il ne s'agit pas ici d'un objectif primordial) les pratiques managériales entre les Allemands, Italiens, Français ;
- valider et transformer l'outil de diagnostic tant dans sa forme que dans son contenu. Ainsi il a déjà été décidé de produire un outil plus directement en cohérence avec la réalité des très petites entreprises (effectif de 8 à 12 salariés). En effet pour ce type d'entreprise, l'équipe se confond avec l'entreprise.