



Les réunions d'équipe

Les réunions d'équipe (de service ou d'entité) sont des temps forts pour la construction du collectif de travail, le partage d'informations et l'élaboration de l'action. C'est essentiel pour organiser et favoriser la coopération.

La réunion est fondamentale pour la cohésion des collectifs de travail, surtout lorsque ceux-ci sont éclatés. Cela permet la confrontation, l'anticipation, l'élaboration coopérative de solutions et la valorisation des avancées. La réunion nécessite d'y consacrer du temps : préparation, mise en œuvre et bilan. Ce qui implique d'en faire une forte priorité.

Paroles de manager : « *la gestion du temps est notre premier problème. On manque de temps, donc on ne parle plus aux collaborateurs et aux agents. On communique par mails. On n'a plus le temps de faire des réunions de service* » (Cadres CFDT n°460-461, sept. 2014).

Si l'on veut que ces réunions soient efficaces et confortent le collectif, il faut permettre la confrontation et la suggestion. La confrontation, ce n'est pas l'opposition systématique. Elle est source de richesse, de compétitivité et d'innovation. Permettre et organiser la confrontation

renforce le collectif. Les suggestions doivent être écoutées et remontées, surtout s'il y a consensus de l'équipe. Dans le cas contraire, le collectif sera muet. Pour vous, cela requiert une forte capacité à animer, à réguler (s'assurer notamment qu'il n'y a pas de mise en cause individuelle, susceptible de déstabiliser un salarié et qui ne ferait pas progresser le groupe) et à s'engager.

Favoriser la coopération

Ce qui caractérise le travail aujourd'hui est qu'il doit être collaboratif. On ne peut plus faire son travail seul. La transformation au sein de très nombreuses organisations d'un travail coordonné et standardisé (par exemple la production à la chaîne) en un ensemble de tâches complexes impose toujours plus de collaboration entre les services et les personnes. Même les activités dites « servicielles » nécessitant plus d'autonomie dans les équipes demandent une coopération directe entre les salariés pour construire des réponses efficaces face ou avec les clients.

Il y a donc nécessité d'une coopération. Mais elle n'est pas automatique et, au-delà des injonctions sur le travail d'équipe, le désir de coopération est contrarié par la mise en concurrence des personnes, l'individualisation et les outils de gestion. En mettant en compétition les salariés entre eux, entre services ou entre sites (notamment par la rémunération individualisée, le *ranking* et le *reporting*), l'entreprise ne facilite pas et organise peu la coopération.

Le sociologue Norbert Alter aboutit à la mise en évidence d'un phénomène paradoxal qui prend à rebours les discours du management ordinaire : **le problème des organisations ne consiste pas à mobiliser les salariés, mais à tirer parti de leur volonté de donner.** La coopération ne reposerait que sur la bonne volonté des opérateurs. La coopération ne s'explique en effet ni par l'intérêt économique, ni par la contrainte des procédures, ni par les normes de métier. Elle repose largement, au bout du compte, sur la volonté de donner : on donne aux autres parce que donner permet d'échanger et donc d'exis-

ter en entreprise. Coopérer suppose en effet de créer des liens sociaux, par l'intermédiaire desquels circulent des biens, des informations, des services, des symboles, des rites ou des émotions¹.

François Dupuy ajoute que ce qui est difficile pour les salariés est justement le manque de coopérations. La coopération nécessite du temps et d'inventer des rapports entre personnes et équipes. C'est finalement le contraire des *process* formalisés. Dans la coopération-négociation, tout n'est pas écrit. Ce qui est important, c'est le résultat et la possibilité de se débrouiller². La coopération ne peut jamais être totalement contrôlée : du travail et des solidarités lui échappent, les collaborateurs dépassant parfois le manager ou coopérant entre eux contre certaines directives.

Comment instaurer la coopération en créant des conditions favorables ?

Les managers de proximité eux-mêmes ont souvent du mal à coopérer entre eux, étant à la fois associés et concurrents. Pourtant, le sentiment d'appartenance à une équipe, à une entreprise ou au service public peut être un moteur de la coopération. Au-delà des discours incantatoires, coopérer devient possible si la ligne hiérarchique en a conscience et en recherche les conditions à tous les niveaux (importance de l'exemplarité...). C'est là que vous pouvez intervenir.

- La démarche coopérative a besoin de temps. Il est indispensable de se donner le temps nécessaire et d'accepter de perdre du temps (échanges imprévus, discussion

1 Cf. N. Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2010 et le colloque OdC *Qu'est-ce que coopérer au travail ?* du 4 juillet 2012.

2 Cf. F. Dupuy, *La Fatigue des élites*, Seuil, 2005, *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle*, Seuil, 2011 ainsi que le séminaire OdC *Hope in management ?* du 2 décembre 2011.

de couloirs... on parle même de « culture de couloir » dans certaines organisations).

- La démarche coopérative nécessite une certaine autonomie des acteurs, qu'ils soient informés des objectifs ou associés à leur élaboration et comme à leur déclinaison.

Dans un contexte de changement permanent, il vous faut accompagner vos collaborateurs. C'est difficile lorsque le doute s'installe sur la façon de remplir sa mission et sur sa propre capacité à manager, sur la stratégie ou les objectifs. Le métier et le dialogue professionnel avec des pairs peuvent fournir des repères.

Faites apparaître dans vos réunions les contributions individuelles et les coopérations. Acceptez et faites accepter la différence, la complémentarité et les points faibles. Parlez du travail ! Si les *open-space* détruisent certaines collaborations, ils peuvent également favoriser le travail entre collaborateurs au sein d'une même équipe. Cela implique, en tant que manager de proximité, que vous discutiez avec vos équipes du travail du « comment on travaille » (déplacements, mails, messagerie instantanée...) ainsi que des objectifs.

Sortez des postures, acceptez de vous remettre en cause quel que soit votre niveau hiérarchique. Participez activement au changement plutôt que d'attendre passivement. Faites remonter les informations et partagez-les avec votre équipe.

Face aux tensions et aux conflits

De la simple gestion de priorités au conflit de personnes (voire de valeurs), les tensions et conflits sont le quotidien du manager. Il doit les aborder assez souvent dans une certaine solitude. Votre rôle est donc d'assumer et de gérer ces conflits.

Selon les cas, vous allez vous retrouver en position d'arbitre ou bien partie prenante au conflit. Vous pouvez être opposé à un ou plusieurs membres de votre équipe, à votre hiérarchie, à vos pairs ou à des membres d'une autre équipe.

On sait aussi que l'individualisation, la mise en concurrence des salariés ou des équipes, l'approche « client-fournisseur » des relations entre équipes, de même que l'incohérence entre les objectifs et les moyens, voire des objectifs contradictoires, crispent les relations et attisent la compétition et les conflits.

Notre culture, notre éducation ou notre conditionnement nous font considérer les conflits comme quelque chose d'archaïque, de décalé par rapport à notre condition d'homme moderne. **Cette idée que le conflit est un échec nous pousse parfois à l'éviter à tout prix, à le minimiser, voire à le nier purement et simplement.** Ce qui est, pour le sociologue Yves Clot, « *la pire des choses.* » Le conflit est, pour ainsi dire, inhérent aux relations humaines dès lors que les motivations différentes peuvent déboucher sur de l'opposition.

Pour Y. Clot, le plaisir du travail bien fait est la meilleure prévention contre le stress : il n'y a pas de bien-être sans « bien faire ». En se mobilisant autour d'une idée neuve du métier, avec tous les autres acteurs concernés - dirigeants d'entreprises, syndicalistes et spécialistes -, ceux qui, au travail, sont en première ligne peuvent eux-mêmes « retourner » la situation³.

Le silence, le « non-management » ou le pourrissement de certaines situations sont autant de foyers de tensions, de germes de violences qu'une étincelle peut transformer en conflit dur. L'anticipation, le désamorçage au plus tôt, la volonté de « percer l'abcès » au plus vite, constituent sans doute les réponses les plus efficaces. On se focalisera sur le **professionnel** en évitant d'exacerber les tensions **personnelles** ou inter-personnelles.

Le bon sens, le dialogue, l'écoute, la présence sur le terrain et la proximité avec le travail réel peuvent vous permettre également de désamorcer nombre de conflits. Ceux-ci proviennent souvent d'une communication insuffisante, d'une méconnaissance des écarts entre travail prescrit et travail réel. Mais également entre le travail que vous demandez à vos collaborateurs et la conception qu'ils en ont, ou au sentiment d'être traités de manière injuste.

3 Cf. Y. Clot, *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, 2010.

L'exercice normal de l'autorité peut amener des tensions, par exemple dans la situation classique du tour de table qui précède une prise de décision et au cours duquel s'expriment des visions différentes du problème traité ou des solutions envisageables. Il le sera aussi si vous êtes contraint de devoir recadrer, sanctionner, voire de vous séparer de collaborateurs. Pour autant, il faut aussi que les choses désagréables soient dites et que les situations à risques soient dénoncées sans s'en prendre aux personnes ni rompre le dialogue (respect, loyauté...). La mise à jour du conflit est parfois l'unique moyen de libérer la parole et d'exprimer ou de découvrir ce qui est important pour chacun.

Evitez la neutralité ou le report « hypocrite » en *top-down* des décisions qui fâchent et vous décrédibilisent aux yeux de vos collaborateurs, surtout si cela contredit vos convictions. Par ailleurs, les technologies de l'information sont potentiellement un facteur d'amplification de la conflictualité. Elles constituent un substitut au débat en face-à-face, un vecteur rapide de généralisation et de virtualisation du conflit, ne favorisant pas la prise de recul et même augmentant le risque de manipulation des informations (avec des conséquences juridiques éventuelles quand le conflit emprunte les réseaux sociaux).

Vous ne pouvez ignorer aussi que des collaborateurs seront amenés à appliquer des décisions avec lesquelles ils sont en désaccord. Il arrivera ainsi d'être en désaccord. Les stratégies parfois changeantes, incomprises ou, pire, jugées dangereuses, doivent pourtant être mises en œuvre par le manager... Parlez-en avec vos pairs.

Face aux dilemmes

Le manager, du fait de ses responsabilités, peut être face à un problème entraînant un cas de conscience, un dilemme individuel et immédiat. Cette situation le met en tension entre déontologie (ou éthique personnelle) et fonction. Il engage sa responsabilité directe par rapport à son employeur, à ses partenaires mais aussi, potentiellement et ultérieurement, devant des instances disciplinaires (voire juridiques). Bien qu'à forte connotation individuelle, cette situation peut avoir une dimension collective, voire sociétale.

Doit-on couvrir ou taire un agissement d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique perçu comme préjudiciable ? Faut-il arrêter un projet en cours ou un chantier si une règle n'est pas respectée et que cela peut avoir des conséquences graves ? Ce que l'on demande de faire n'est pas correct au vu des normes professionnelles ou des engagements de l'entreprise ?...

La CFDT Cadres propose une démarche de questionnement en vue d'une prise de décision. **DilemPro** incite le cadre concerné à élargir sa démarche, par nature individuelle, en consolidant ses analyses en faisant appel à un tiers de confiance, souvent extérieur à la hiérarchie de l'entreprise, notamment au sein de ses proches ; mais également, si cela est possible, à partager son dilemme et ses analyses avec un groupe de collègues. Un collectif syndical peut également jouer un rôle d'écoute et d'analyse, voire de relais de ses préoccupations. Cette démarche de discernement, formalisée en cinq points de questionnement, objective le regard porté sur la situation et en documente la description :

- face au doute, s'interroger pour réduire l'incertitude,
- clarifier les termes du dilemme au regard de la mission de son entreprise ou de son administration, de son poste, de ses propres finalités,
- interroger les règles du jeu et identifier les marges de manœuvre,
- initier une prise en charge collective,
- faire jouer une alerte professionnelle dans le cadre d'un système organisé.../...

.../... En complément à DilemPro, la CFDT Cadres propose aux cadres adhérents le service **DilemPro2**, une aide personnelle au discernement pour faire face à un dilemme de responsabilité, qui met en œuvre une méthodologie partagée sur la base de la démarche DilemPro. Il s'agit de rencontres avec un cadre expérimenté et, si besoin, d'autres expertises (techniques ou juridiques). Les cadres accompagnateurs, formés à cet effet, adoptent une posture claire : il ne s'agit pas de fournir une réponse ou une solution mais d'écouter et d'accompagner une démarche personnelle de discernement du cadre demandeur. DilemPro2 a déjà été activé par un certain nombre de cadres. Chaque personne a été accompagnée sur une période de deux à six mois, l'accompagnement perdurant, pour certains, au-delà de la situation de dilemme, dans une relation d'aide et de confiance. Des principes irriguent ce service : la responsabilité, la confidentialité absolue et l'externalité par rapport aux entreprises et équipes syndicales.

La CFDT Cadres, avec ses homologues internationaux au sein d'Uni Global Union et des associations françaises comme Transparency International, se bat pour faire reconnaître au niveau des conventions internationales de l'Organisation internationale du travail le droit à l'alerte et la protection du lanceur d'alerte. En France, avec la loi du 16 avril 2013, des progrès importants ont été faits pour la protection des lanceurs d'alerte qui dénoncent des faits relatifs à un risque grave pour la santé publique et l'environnement. Il faut élargir cette protection à d'autres champs et l'étendre au niveau international. Les organisations syndicales d'Uni ont adopté un manifeste sur nos propositions afin de promouvoir des pratiques de management responsable, d'assurer le respect des normes internationales et de garantir les conditions d'exercice de la responsabilité⁴.

4 Cf. *Manifeste pour un management responsable en temps de crise* adopté au congrès d'Uni Europa en 2012 revendicable aussi en France sur www.cadrescfdt.fr/actualites/manifeste-pour-un-management-responsable-en-temps-de-crise-002730.

L'organisation et les conditions de travail

L'organisation et les conditions de travail ? Le manager s'en occupe souvent insuffisamment, par manque de temps notamment, ou par non prise en compte de l'ensemble des activités. Pourtant, vous pouvez revendiquer une réelle autonomie et une réelle responsabilité sur ces questions qui sont déterminantes pour votre équipe. Il faut y associer ceux qui vont faire le travail.

Le manager contribue à la prévention et à la détection des situations à risques psychosociaux⁵, à travers son travail de relation de proximité, d'écoute, d'observation et son rôle d'organisateur du travail. Les risques psychosociaux liés au travail sont analysés selon six dimensions : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et relations de travail, les conflits de valeurs, l'insécurité socio-économique. Vous pouvez agir directement sur bon nombre de ces facteurs. Les collaborateurs ont, autant que leur manager, le souhait d'éprouver du plaisir dans leur travail et de s'investir.

Vous avez différents leviers à votre disposition. Dès que vous pressentez une difficulté, alertez au bon niveau. L'un de vos rôles est la remontée d'informations et l'alerte à partir de ce qui se passe sur le terrain, afin d'anticiper au maximum. Vous êtes à la fois l'avocat de votre équipe auprès de vos supérieurs et le représentant de la hiérarchie vis-à-vis de votre équipe. Le rôle d'écoute est fondamental. Une large majorité de salariés (64% selon l'Apec) souhaiteraient, pour mieux être entendus, développer les occasions d'échanges informels avec leur supérieur hiérarchique direct.

5 Les risques psychosociaux (RPS), souvent résumés sous le terme de stress, comprennent aussi les violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel), externes (par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés) et peuvent mettre en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés. D'où l'impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle « psychosociaux » car ils sont à l'interface de l'individu (le « psycho ») et de sa situation de travail. Ils ne sont définis, ni juridiquement, ni statistiquement (source : ministère du Travail).

Le rapport Lachmann *Bien-être et efficacité au travail* (2010) pointe parmi ses « dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » le rôle du manager de proximité. La santé des salariés est d'abord l'affaire du manager de proximité, elle ne s'externalise pas : le manager est le premier acteur de santé. Au quotidien, il organise le collectif de travail, prend les décisions au plus près des salariés et est le premier garant de la santé. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise.

La CFDT est signataire de l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, plus récemment de celui sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013 reconnaissant le rôle important des managers.

Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013 :

Le rôle du management, comme celui de la direction, est primordial dans toute démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail. Au quotidien, il organise l'activité, fait face aux difficultés rencontrées par les salariés et est un relais essentiel de la politique de l'entreprise.

A cet effet, il est nécessaire que l'employeur précise le rôle du management et les moyens nécessaires mis en œuvre pour qu'il puisse exercer ce rôle. Une meilleure sensibilisation et une formation adéquate des managers en matière de gestion d'équipe et de comportements managériaux sont de nature à favoriser la qualité de vie au travail.

L'objectif est d'aider ces managers à mieux appréhender les difficultés en prenant en compte les conditions réelles d'exercice du travail, à favoriser les échanges sur le travail, à savoir mieux identifier les conditions d'une bonne coopération dans leurs équipes.../...

.../... Des outils adaptés (proposés par les branches) seront mis à leur disposition pour les accompagner lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des salariés en difficulté.

L'accord reconnaît aussi que la formation au management proposée dans les différentes écoles ou universités ne prend pas suffisamment en compte le management des équipes, les dimensions permettant la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle et l'égalité d'accès des personnes handicapées à l'emploi ainsi que les risques professionnels et leur prévention. Les partenaires sociaux demandent que les programmes intègrent davantage cette dimension.

La fonction publique n'est pas en reste avec **l'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique du 22 octobre 2013** :

Les encadrants peuvent participer à la prévention des risques psychosociaux, ils peuvent aussi eux-mêmes y être exposés. Des actions concrètes devront être mises en place par les employeurs publics afin de conforter le rôle de l'encadrement, notamment en accordant aux encadrants une plus grande latitude dans leurs champs de compétences. Cela nécessite de :

- donner à l'encadrant des marges de manœuvre et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe ;
- permettre aux managers de formaliser et de faire remonter au niveau supérieur les réalités du travail et les difficultés des équipes à mettre en œuvre les décisions ;
- mettre à leur disposition des moyens d'accompagnement lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des agents en difficulté. Des dispositifs de soutien ponctuels doivent être proposés ;
- former les managers dans le cadre de leur formation initiale et continue (dialogue sur le travail, animation du collectif, accompagnement des individus...) ;
- créer des espaces de discussion au niveau des managers eux-mêmes pour échanger sur leurs pratiques professionnelles.

Les cinq propositions CFDT Cadres sur les conditions d'exercice de la responsabilité

La liberté d'expression des cadres est la contrepartie de leur responsabilité et de leur engagement professionnel, demandés par l'entreprise ou l'administration. C'est la condition indispensable du développement de leur autonomie et de leur initiative.

Garantir l'exercice de la liberté d'expression des cadres dans leur environnement professionnel suppose cinq droits effectifs : le droit de parole, le droit d'intervention, le droit d'alerte, le droit d'opposition, le droit de démission légitime.

Compte tenu de leur rôle, les cadres sont tenus de respecter une obligation de loyauté et un devoir de réserve plus strict que celui d'autres salariés. Ils doivent néanmoins avoir un droit de parole sur le lieu de travail, faire des critiques constructives, en vue de l'amélioration du fonctionnement et des résultats de l'entreprise. Ce droit de parole peut être qualifié de droit d'expression critique, voire même de « devoir d'expression critique » en certaines circonstances.

Afin d'exercer correctement ses missions, un cadre doit pouvoir intervenir notamment sur l'organisation et les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, pour lui-même et ses collaborateurs éventuels, mais aussi sur certains choix de son entreprise ou administration. Cela suppose de disposer de marges de manœuvre, de réels leviers d'actions, d'un pouvoir d'initiative pour agir sur son environnement de proximité. Cette capacité d'initiative doit être reconnue dans les objectifs fixés et leur évaluation.

Dans certaines situations particulièrement graves, dès lors qu'un ordre hiérarchique ou une situation serait contraire à la loi, à l'ordre public ou mettrait en cause la pérennité de l'entreprise ou serait susceptible de mettre en jeu la responsabilité pénale, disciplinaire ou financière, un cadre doit pouvoir disposer d'un droit d'opposition, un droit de dire « non » et d'alerter, en étant protégé par la loi et de pouvoir démissionner (le droit à démission légitime, avec des droits et indemnités similaires à un licenciement).