



Maroussia Krawec
**Renouveler les pratiques
managériales**

La qualité du management est une affaire syndicale. Extraits choisis du document confédéral « Le travail que nous voulons » pour valoriser la subsidiarité au travail et le dialogue professionnel.

« Pour de nombreux travailleurs, le manager a un rôle déterminant dans l'engagement au travail. S'il n'existe pas de recettes miracles, l'une des clés d'un management de qualité est l'adaptation des pratiques managériales aux besoins et attentes des travailleurs, qui ne sont pas les mêmes selon l'âge, l'ancienneté, le niveau de responsabilité : on ne gère pas un jeune sorti d'apprentissage comme un senior qui a trente ans d'ancienneté ! Pour autant, l'individualisation et l'adaptation ne doivent pas occulter les principes d'équité de traitement et de justice managériale, garantes d'un collectif en bonne santé. Pour la CFDT, le management doit accorder une attention particulière à la (re)construction de ces collectifs. Cela passe, lorsque c'est possible, par une présence commune sur les lieux de travail et une organisation hybride pertinente. Mais il s'agit aussi et surtout de privilégier les organisations du travail reposant sur la coopération plutôt que sur l'individualisation voire la compétition (fixation d'objectifs collectifs plutôt

qu'individuels, fonctionnement en équipes projet ou en binômes, rotation des personnels interservices, valorisation de l'entraide et de la solidarité dans la gestion des absences et des remplacements, etc.). Ces politiques RH et organisationnelles ne peuvent incomber qu'aux seuls managers - a fortiori aux managers de proximité souvent pris en étau entre les injonctions de la direction et les attentes des salariés ou des agents - et relèvent de la gouvernance. »

« Il s'agit également de favoriser l'autonomie des travailleurs en leur donnant les moyens d'un « pouvoir d'agir » sur leur travail, ce qui passe par un management qui repose le principe de subsidiarité et le dialogue professionnel. Il faut s'appuyer sur l'expertise des travailleurs, laisser de la latitude aux professionnels dans la prise de décision car ce sont ceux qui font, qui ont les mains dans le cambouis, qui savent mieux que quiconque l'impact de telle ou telle décision (changement de matériel, nouvelle organisation horaire, nouveau logiciel informatique, acquisition d'un nouveau marché, choix d'un fournisseur, etc.) sur leurs conditions de travail mais aussi et surtout, sur la qualité du travail fourni. »

« Favoriser leur pouvoir d'agir passe notamment par le dialogue professionnel, dont la finalité est de per-



mettre aux travailleurs d'être force de proposition et de faire évoluer le contenu du travail, son organisation et ses conditions de réalisation. Ces espaces doivent leur permettre d'échanger sur la qualité du travail, d'en identifier les contraintes et les ressources, les irritants et les leviers. Il s'agit de partir du travail réel et de rechercher collectivement des solutions qui seront ensuite étudiées et mobilisées, soit directement par le management opérationnel soit dans le cadre du dialogue social. Le dialogue professionnel peut être mis en place selon différentes modalités mais n'est efficace qu'à condition qu'il soit reconnu et institutionnalisé, dans l'entreprise ou l'administration dans le respect du dialogue social. Les objectifs assignés à ces deux formes de dialogue doivent être clairement établis et articulés. Si certains échanges informels peuvent parfois s'apparenter à une forme de dialogue professionnel, celui-ci doit s'inscrire dans un cadre formel afin que les travailleurs ne se contentent pas de discuter mais soient véritablement entendus. Le cadre légal existant permet la mise en place du dialogue professionnel et il est effectif (sous divers intitulés : espaces de discussion sur le travail, échanges sur la qualité du travail, expérience collaborateur dans le cadre de conduite de changement...) dans plusieurs entre-

prises et administrations, notamment dans le secteur médico-social. En revanche, son déploiement à grande échelle nécessite une évolution culturelle des pratiques organisationnelles et managériales « à la française », encore trop verticales. »

« Les organisations syndicales disposent de marges de manœuvre pour revendiquer ce renouvellement des pratiques managériales à travers, par exemple, les négociations sur la QVT ou la QVCT mais aussi celles sur le télétravail ou l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Pour les CSE et/ou les CSSCT, les pratiques managériales peuvent être à l'ordre du jour dans le cadre des info-consultations sur la stratégie de l'entreprise (organisation du travail) et sur la politique sociale (conditions de travail), ainsi que de l'info-consultation spécifique sur le Duerp, sous l'angle de l'analyse et de la prévention des risques psychosociaux. »

**Le travail que nous voulons :
les revendications de la CFDT
pour faire vivre
la démocratie au
travail, 24 pages,
affiches, visuels**

