

SEANCE N°3 – MANAGEMENT ET PRATIQUE DE TRAVAIL RESPONSABLE

R5.01 : Initiation au Management d'une Équipe de Projet Informatique

INTERPRETATION DU MANAGEMENT RESPONSABLE

Vidéo (4'50) – Le Management Responsable en moins de 5 minutes !

Lien de la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=5jYhsJI77Os>

Questions

1. Que retenir de cette vidéo ?
2. Qu'entend-on par « Responsable » dans le management ?
3. Pourquoi la performance de l'entreprise est-elle concernée par le management responsable ?
4. Pourquoi peut-on parler de responsabilité de l'entreprise dans ses prises de décisions ?
5. Pourquoi le management responsable s'invite dans la transformation digitale des entreprises ?

Vidéo (2'15) – Lean Management - Les 5S

Lien de la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=Q4NYCPLUR5M>

Vidéo (1'52) – Lean Management – La réunion Kaizen

Lien de la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=aOmMPq-QL1M>

Questions

1. Pourquoi est-il important que l'organisation du travail au quotidien soit considérée ?
2. En quoi consiste les 5S et pourquoi est-ce utile pour une pratique de travail responsable ?
3. En quoi consiste la réunion Kaizen et quel en est l'intérêt pour le management d'équipe ?

DU MANAGEMENT RESPONSABLE A DES PRATIQUES DURABLES

Vidéo (3'39) – Deux minutes pour comprendre le développement durable

Lien de la vidéo : https://www.youtube.com/watch?v=VAPfpaTwp_A

Questions

1. Qu'est-ce que la durabilité dans ses pratiques de travail ?
2. Comment intégrer l'aspect responsable au sein d'équipes de projets informatiques ?

MANAGEMENT ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

Vidéo (1'27) – La QVT : qu'est-ce que c'est ? | Comme un lundi 1/3

Lien de la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=uF18PgutL8Y>

Questions

1. Qu'est-ce que la qualité de vie au travail ?
2. Qui bénéficie d'une bonne qualité de vie au travail ?

Vidéo (2'17) – La QVT : comment faire ? | Comme un lundi 2/3

Lien de la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=o1-CMDzMQ9w>

Questions

1. Comment faire pour améliorer la qualité de vie au travail ?
2. Quelles peuvent être les répercussions directes d'une bonne qualité de vie au travail dans une équipe projet ?

Vidéo (1'52) – La QVT : comment mener une expérimentation ? | Comme un lundi 3/3

Lien de la vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=Ky1uvAvhNzA>

Questions

1. Pourquoi est-ce important d'impliquer les salariés pour améliorer la qualité de vie au travail ?
2. Quels critères permettent d'apprécier la valeur ajoutée d'une qualité de vie au travail enrichie ?

MANAGER PAR LE « CARE »

Ressource Académique – Manager par le « care », un puissant levier de transformation des organisations (juillet 2023)

Auteures : Magalie Marais, Marija Roglic et Maryline Meyer (source : *TheConversation*)

La pandémie de Covid-19 mais aussi les transformations sociétales à l'œuvre autour de la question du changement climatique interrogent notre rapport au monde et les choix de société associés. Notamment, devient fondamentale la question de penser nos activités humaines – et donc le management – autour d'une éthique du « tenable », c'est-à-dire une éthique considérant tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre « monde », de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Cet appel à une éthique du « care », notamment en management, répond à la critique d'un fonctionnement des organisations ne considérant pas suffisamment « l'humain » et le vivant, avec pour conséquences des formes de dominations concomitantes au système capitaliste et à l'idéologie de la croissance infinie. La notion de « limites », comprises dans une approche critique, est alors essentielle pour repenser le travail, notre rapport à la nature et fournir les bases d'une véritable émancipation individuelle et collective. Et ceci dans un contexte où la sixième limite planétaire, celle du cycle de l'eau douce, vient d'être franchie.

Un management au service de la transformation

Dans le champ du management, l'éthique du « care » semble pertinente pour adapter les organisations à un environnement de plus en plus incertain et complexe où la crise devient la norme et où la prise en compte des vulnérabilités individuelles et collectives devient essentielle. Aussi, le management par le « care » semble répondre à la nécessité de reconsidérer dans la société « ce qui compte vraiment ». Bien au-delà d'une démarche de bienveillance, cette approche constitue un changement radical dans la perception et la valorisation des activités humaines et dans le rapport aux animaux et à l'environnement. C'est ainsi qu'il est susceptible d'incarner un puissant levier de transformation de nos organisations au service de la transition.

D'un point de vue pragmatique, le « care » implique en management la considération de 3 piliers :

- Le soin de soi, qui correspond à des enjeux d'écologie personnelle mais aussi à la capacité de travailler en accord avec ses aspirations profondes et de préserver son « pouvoir d'agir » ;
- Le soin d'« autrui » invitant à considérer la qualité relationnelle ou le souci de l'autre pour favoriser son épanouissement et son bien-être, dans une perspective inclusive, c'est-à-dire en tenant compte de sa singularité (unicité) mais aussi de ce qui fait commun (appartenance).
- Le soin du « vivant » qui appelle à repenser le lien entre les activités humaines et la nature dans une perspective de préservation et de conservation.

Des pratiques concrètes

Une conférence organisée par le Centre Impact de Montpellier Business School a permis de mettre en évidence des pratiques concrètes du management par le « care » en entreprise.

Laëtitia Léonard, directrice du réseau de soutien aux entrepreneurs France Active Airdie Occitanie, a rappelé que le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs nécessitent un accompagnement personnalisé « non seulement sur le projet professionnel mais aussi sur un plan personnel ». Les pratiques de feed-back régulier, en particulier dans un contexte de travail à distance, organisées comme un véritable échange et couplées au droit à l'erreur jouent notamment un rôle essentiel. La réussite dans la mise en œuvre de ces pratiques suppose que le ou la manager adopte une posture d'humilité et soit prêt ou prête à accepter ses propres vulnérabilités.

Mais la philosophie du « care management » ne repose pas seulement sur la responsabilité des managers hiérarchiques. Elle doit se déployer aux différents niveaux de l'organisation – via une gouvernance partagée – et se placer au cœur même des relations de travail.

Selon Sandrine Minodier, co-fondatrice de l'entreprise sociale de services à la personne Artyzen, une nouvelle relation à l'autre devient indispensable dans ce secteur. Ce lien doit se fonder sur l'entraide et le partage afin de réhumaniser l'activité. Elle suppose notamment la rupture de l'isolement par la création de collectifs et de temps d'échanges ritualisés, ainsi que le partage de la prise de décision avec les salariés et un accompagnement par la formation sous différentes formes.

Plus qu'un simple outil de gestion

Dans une expérimentation conduite auprès du secteur du tourisme, le management par le « care » a permis de questionner simultanément le bien-être des dirigeants du secteur, des travailleurs, mais aussi les activités à développer et à préserver (voire à accompagner dans leur disparition) dans le cadre d'une raréfaction des ressources et des changements climatiques à venir. Cela permet de penser et d'imaginer – par une coopération démocratique – de nouveaux rôles, de nouveaux comportements au travail, formes d'organisations et modèles d'affaires plus respectueux des limites du vivant et conscients.

Aussi, en management par le « care », il est nécessaire d'adopter une perspective systémique. Cela signifie prendre en compte tous les éléments du système et comment ils interagissent les uns avec les autres. L'interdépendance est un concept clé qui met en évidence le fait que les acteurs au sein d'un système sont interconnectés. Nos actions ont un impact sur les autres, sur le vivant, peu importe notre position, il est donc essentiel de considérer l'environnement global.

Prendre de la hauteur permet de comprendre les dynamiques de pouvoir qui façonnent les problématiques de manière hiérarchique et spatiale, tandis que descendre en profondeur permet de saisir comment les décisions affectent les travailleurs à la base de la pyramide. Le management par le « care » implique ainsi de prendre en compte à la fois les dynamiques de pouvoir et les expériences de ceux qui ont un pouvoir décisionnel limité.

En conclusion, une telle approche systémique est essentielle afin d'éviter que la gestion par le « care » ne soit instrumentalisée, comme cela a pu être observé lors d'une étude sur des infirmières qui ont délégué leurs tâches ingrates aux aides-soignantes dans une organisation présentée comme telle. En considérant l'ensemble des interactions et des dynamiques présentes au sein de l'écosystème organisationnel, cette approche permet de prévenir les dérives qui pourraient réduire le « care » à un simple outil de gestion.

En reconnaissant les interdépendances, les pouvoirs en jeu, les influences externes et les interactions entre les acteurs, il devient possible de maintenir une approche éthique et holistique du management, garantissant ainsi que le « care » reste authentique et centré sur le bien-être de tous les acteurs impliqués.

Questions

1. En quoi le management devient-il une cause fondamentale pour les organisations ?
2. Que doit faire le manager pour adopter une pratique du care ?
3. Quelles compétences le manager doit-il endosser pour appliquer le care dans son équipe ?
4. Quelles pratiques managériales doivent-être reconsidérées pour adopter une démarche du care ?
5. Quelles sont les préoccupations fondamentales à terme du management par le care ?

CAS D'APPLICATION : LE « CRUNCH » DANS L'INDUSTRIE VIDEOGAMING

Article – Ubisoft : face à «l'absurdité des conditions de production des jeux», des syndicats appellent à la grève le 27 janvier

Source : *Libération .fr*, publié le 23 janvier 2023

Cet appel à la mobilisation vendredi vise à dénoncer les pratiques managériales de la direction tout en pesant sur les négociations salariales.

Ecrans noirs à prévoir vendredi chez Ubisoft. Le syndicat des travailleurs et travailleuses du jeu vidéo (STJV) et Solidaires Informatique ont lancé ce lundi un «appel à la grève» le 27 janvier de toutes les entités françaises de l'entreprise pour dénoncer les pratiques managériales de la direction. L'appel à la grève, qui fait «suite aux dernières réunions avec la direction d'Ubisoft» selon les deux syndicats, vise plus précisément à dénoncer «l'absurdité des conditions de production des jeux et la façon dont nos collègues et nos camarades sont traités comme des poids et des charges dont il faudrait se débarrasser», précisent-ils dans un communiqué.

Ces dernières années, la culture du «crunch» (des périodes de travail particulièrement intenses visant à achever tout ou partie d'un projet) au sein de l'industrie du jeu vidéo est de plus en plus dénoncée. La sortie de l'ancien directeur créatif du studio Rockstar Games Dan Houser en 2018, qui a depuis quitté l'entreprise, reste emblématique de cette norme de plus en plus dénoncée. Auprès du New York Magazine, à l'occasion de la sortie de Red Dead Redemption 2, il s'était enorgueilli : «Certaines semaines, nous avons travaillé plus de 100 heures.»

Les syndicats d'Ubisoft développent dans leur communiqué : «La direction de notre entreprise continue de remettre en question le travail effectué sans jamais considérer la possibilité de ses propres échecs et aveuglements». Ils réclament notamment «l'ouverture de négociations salariales» dans le but d'obtenir des revalorisations «à hauteur au moins de l'inflation, indépendantes des augmentations».

Chute en Bourse

Ce n'est pas la première fois que le management chez Ubisoft est mis en cause. En juillet 2020, Libération avait dénoncé, avec une vingtaine de témoignages à l'appui, un système toxique, dominé par des hommes intouchables, que protégerait «un mur des RH».

L'éditeur français de jeux vidéo a chuté lourdement en Bourse depuis l'annonce mi-janvier de l'abaissement de ses prévisions financières pour l'ensemble de l'exercice 2022-2023, en raison du contexte de «détérioration des conditions macroéconomiques». Ubisoft a révisé à la baisse son objectif de croissance de chiffre d'affaires sur 2022-2023, avec des ventes en baisse «de plus de 10 %» par rapport à l'année précédente. Le groupe avait initialement communiqué un objectif de croissance «supérieure à 10 %» du «net bookings» («réservations nettes», soit les ventes hors revenus différés), son indicateur de référence.

Ubisoft avait également indiqué avoir arrêté le développement de trois projets «non annoncés», en plus des quatre arrêts déjà annoncés en juillet 2022. **Un management au service de la transformation**

Questions

1. Sur quels éléments du système d'information le crunch a-t-il un impact ?
2. Qu'est ce qui est dénoncé dans la pratique du crunch dans le secteur vidéoludique ?
3. Quelles conséquences internes et externes peut avoir la pratique du crunch ?

REFLEXION : LA GESTION D'EQUIPE RESPONSABLE

Durant vos études à l'IUT de Montpellier-Sète ou lors de vos expériences en entreprise, vous avez vécu des situations de gestion de projet diverses et variées.

Questions

1. En vous basant sur une ou plusieurs expériences à l'IUT, dans une association ou en entreprise, en quoi le management responsable a-t-il pu contribuer à la réussite du projet ? Dans le cas contraire pourquoi le manque d'une pratique responsable du management a-t-il précipité le projet à son échec ? Pour cela, vous identifierez les points clefs et portez un regard critique sur ces situations.

CONTENU EXTRA

Prochainement...