

FICHE 4 Favoriser les expressions sur le contenu du travail et sa réalisation, et accorder de nouveaux moyens au management de proximité



VERBATIM

« Il est nécessaire de penser le numérique à partir du "je travaille", c'est-à-dire en pensant les procédures et les modes opératoires à partir des corps de métier. Cela nécessite de sortir des opérations de communication qui ne pensent le numérique qu'à partir de la communication. »

Léa, cadre, secteur services

« Les managers n'interviennent pas directement dans les échanges entre techniciens sur les réseaux sociaux. Le rôle des managers se situe davantage sur la structuration et la hiérarchisation des informations en fonction de leur niveau d'importance. »

Thomas, manager technique, secteur télécoms

« Il est nécessaire de se déconnecter pour pouvoir se concentrer sur son travail. C'est un changement de mode de travail. »

Didier, responsable d'équipe, secteur énergie

« Les nouveaux outils nécessitent le respect d'une phase d'acculturation. »

Lucie, responsable d'agence, secteur bancaire

« La réticence à utiliser les nouveaux outils dans le cadre professionnel est liée à l'usage potentiel qui pourrait en être fait au détriment de l'éthique professionnelle. »

Paul, responsable déploiement, secteur édition

« L'excès d'échange par mails au détriment des contacts humains accentue la centralisation de l'activité. »

Christine, gestionnaire de projets, secteur industrie

Éléments de contexte

Un management qui nie le rôle contributif des cadres

- 62 % considèrent qu'ils ne sont pas associés aux choix stratégiques et 54 % d'entre eux que les choix ou pratiques de leur entreprise ou administration entrent régulièrement en contradiction avec leur éthique professionnelle.
- 44 % considèrent que le management se détériore.
- Au coeur du système d'évaluation, évaluateurs et évalués, les cadres sont très critiques :
 - o 68 % considèrent que l'évaluation professionnelle est fondée sur de mauvais critères ;
 - o 60 % qu'elle manque de transparence.

Alors que les pratiques de ranking et d'instrumentalisation de l'évaluation pour licencier, mettre sous pression et casser le collectif de travail, ont fait l'actualité dans certaines entreprises, la critique des systèmes d'évaluation est majoritaire dans l'encadrement.

- La responsabilité sociale des cadres présente le paradoxe suivant : d'un côté, ils doivent agir pour empêcher des actions délictueuses ; de l'autre, ils doivent se taire au nom du devoir de réserve.
- Avec le développement des réseaux sociaux, et notamment ceux des entreprises, la frontière est parfois ténue entre ce qui relève du droit d'expression et ce qui enferme le cadre dans le devoir de loyauté.
- Les réseaux sociaux d'entreprises sont perçus par beaucoup de cadres comme un espace d'échanges et de dialogue sur des sujets liés à l'actualité, aux choix de gestion, ou aux orientations choisies par la direction. Or pour beaucoup de directions, ces échanges sont souvent jugés inopportuns, voire répressibles.
- L'éthique personnelle des managers est souvent percutée par leurs pratiques de culpabilisation à l'endroit de leurs subordonnés, dans le but de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise pour lesquels ils n'ont pas été associés en amont.

Quel cadre pour favoriser l'engagement des managers et des équipes ?

VERBATIM

« Le temps consacré aux équipes est aussi trop réduit par rapport aux nécessités. Or, la reconnaissance professionnelle passe d'abord par le manager de proximité. Les personnes travaillent plus pour leur manager que pour la direction. »

Guillaume, directeur d'agence, secteur bancaire

« Le rôle de la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) pour anticiper les évolutions et les besoins en formation est central. Elle doit pleinement jouer son rôle. »

Hubert, manager technique, secteur télécoms

« L'évolution du modèle doit aussi être pensée par rapport à l'environnement. Le flux tendu augmente le transport, et la multiplication des serveurs est mauvaise pour l'empreinte écologique. »

Antoine, chef projet informatique, secteur édition

« Une organisation centralisée est inefficace pour gérer des situations différenciées. Il est nécessaire de donner plus d'autonomie au terrain. »

Baptiste, responsable HR, secteur industrie

« Des stratégies de développement personnel existent, car les codes de l'entreprise n'évoluent pas assez vite. Des normes communes sont souhaitables pour travailler ensemble. »

Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie

« Il faut développer la responsabilité et l'autonomie au lieu de développer le reporting et multiplier les indicateurs. »

Béatrice, RRH, secteur services

« Les conditions de travail des journalistes laissent peu de temps pour le syndicalisme. Or, libérer du temps pour l'exercice syndical favoriserait l'élaboration de réponses adéquates et la cohésion sociale. »

Jacques, journaliste

Préconisations

Pour obtenir l'engagement des managers et des équipes, la voie des organisations responsabilisantes laissant une place prépondérante à l'autonomie professionnelle est nécessaire. Cela recoupe trois dimensions à explorer : sur la tâche elle-même pour pouvoir réaliser un travail de qualité, sur la coopération et le soutien dans l'activité, et sur l'élaboration de solutions communes par la mise en pratique de la « dispute professionnelle* ».

Pour soutenir les managers de proximité et permettre le plein exercice de leurs responsabilités et de leurs compétences, il convient de redéfinir un socle minimal de droits sociaux comprenant le droit d'expression et le respect de l'éthique professionnelle. Les managers de proximité doivent être en capacité de prendre du recul pour la décision ou l'arbitrage dans le cadre de l'organisation de l'équipe qu'ils animent.

Les mesures suivantes sont favorables à ces objectifs :

- Disposer d'un droit d'expression et de propositions alternatives pour la mise en oeuvre et la conduite des projets de transition numérique : nouvelles organisations du travail, dématérialisation et introduction de nouveaux outils, droit à la déconnexion, télétravail, nomadisme, etc.
- Négocier un cadre réglementaire clair sur l'utilisation du réseau social d'entreprise qui autorise l'expression libre des échanges sur le fonctionnement de l'entreprise. En particulier, toutes les expressions émises à partir de l'éthique professionnelle et de l'expertise métier.
- Inscrire le droit d'expression dans le règlement intérieur, et privilégier le rappel à la réglementation sur les conditions d'utilisation du réseau social d'entreprise en cas de dérapage.

- Informer sur les conditions d'utilisation du réseau social d'entreprise et proposer des formations aux cadres et aux utilisateurs.
- Garantir que le réseau social ne soit pas un moyen pour les directions de contrôler l'activité des cadres et qu'il ne serve pas de support à l'évaluation professionnelle.
- Créer des espaces fermés pour protéger les échanges entre pairs d'une même fonction et éviter ainsi de fragiliser les managers et les cadres vis-à-vis de leurs équipes et de leurs directions.
- Donner du sens par la définition d'objectifs partagés : instaurer un espace d'échanges physiques et non numériques avec son équipe, au moins une fois par semaine, pour faire le bilan et trouver les solutions aux difficultés organisationnelles, techniques ou relationnelles (au sein d'un service ou avec d'autres services ou partenaires).
- Créer des réseaux d'échanges numériques entre pairs au sein de l'entreprise et au sein des branches dans l'idée de rompre l'isolement, pour échanger sur les difficultés ou innovations mêmes en dehors de l'entreprise.
- La responsabilité sociale de l'encadrement implique qu'il puisse avoir, le cas échéant, un rôle de "lanceur d'alerte" et qu'il puisse être force de propositions dans la résolution des problèmes ou dans la prévention des risques sociaux, économiques ou environnementaux .

*Yves Clot, Le travail à cœur