



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

TRAVAIL ET VOUS

LE TRAVAIL QUE NOUS VOULONS

FICHE REVENDICATIVE

LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

CONSTATS

Les études comparatives européennes et internationales soulignent régulièrement le caractère vertical et pyramidal des organisations du travail et du management “à la française”. Même lors de transpositions d'organisations du travail modélisées, la version française est souvent moins participative ou moins démocratique que celle mise en œuvre dans d'autres pays (c'est par exemple le cas du *lean*¹).

On retrouve cette forme de verticalité dans le dialogue social français, où le management comme l'organisation du travail sont souvent considérés par les employeurs comme relevant de leur unique prérogative.

La survalorisation de certains cursus académiques dans le recrutement des managers et dirigeants (écoles d'ingénieurs, écoles de commerce, grandes écoles d'administration, etc.) et la faiblesse voire l'absence de contenus pédagogiques dédiés à l'apprentissage de pratiques managériales à la fois « performantes » et « attentives et justes » expliquent, au moins partiellement, la difficile évolution de ces pratiques managériales, parfois dignes d'un autre temps.

PROPOSITIONS ET REVENDICATIONS CFDT

Dans les entreprises et les administrations, les revendications relatives aux pratiques managériales n'ont de sens qu'au plus près des réalités de terrain, en s'appuyant notamment sur le dialogue professionnel pour les concevoir avec les travailleurs.

Cependant, pour y parvenir et s'orienter, la CFDT identifie 10 leviers fondamentaux², sorte de boussole vers un management plus juste :

- la qualité du travail au cœur du management ;
- autonomie et confiance pour favoriser le pouvoir d'agir ;
- le dialogue professionnel pour co-construire le travail ;
- un management donneur de sens ;
- un management porteur de reconnaissance ;
- un management favorisant le développement des compétences ;
- un principe de subsidiarité et le droit à l'erreur ;
- un management de soutien, individualisé et juste ;

¹ Voir «Le *lean* à la française», Jérôme Gautié dans *Que sait-on du Travail ?*, SciencesPo Les presses, 2023

² Voir les fiches ARC correspondantes



- une attention particulière aux collectifs de travail ;
- un management participatif et démocratique.

La CFDT revendique le renforcement de modules dédiés aux organisations du travail et pratiques managériales à impact social positif, à la conduite des transformations, au dialogue professionnel et à la Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) dans le cadre des formations - initiale et continue - des (futurs) dirigeants et encadrants du secteur privé et public.

Les équipes syndicales doivent également maîtriser les pratiques managériales et leurs impacts sur les travailleurs afin de porter un renouvellement de ces pratiques en entreprise et en administration.

CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Si l'on s'en tient au seul Code du travail, les pratiques managériales ne font pas explicitement partie des thèmes à traiter dans le cadre du dialogue social en entreprise ou en administration.

Pour autant, dans le secteur public comme privé, **les organisations syndicales disposent de marges de manœuvre pour revendiquer un renouvellement des pratiques**, à travers, par exemple, les négociations sur la QVT ou la QVCT, le télétravail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, etc.

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 sur l'info-consultation spécifique sur le Duerp, sous l'angle de l'analyse et de la prévention des risques psychosociaux.

Toutes les info-consultations spécifiques liées à l'introduction de nouvelles technologies ou de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, doivent également être l'occasion d'interroger les pratiques managériales, en lien avec ces transformations. Il convient enfin de relier pratiques managériales et charge de travail dans le cadre par exemple des entretiens prévus pour les salarié-es et agentes et agents en télétravail (article L.1222-10 du Code du travail, accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la Fonction publique) ou des salarié-es en forfait jour.

En savoir plus
sur cfdt.fr



Pour transformer ces revendications en actions concrètes dans les entreprises et administrations, un outillage de pratique syndicale et un accompagnement sont accessibles aux militants via notamment le dispositif ARC : plateforme dédiée et réseau d'accompagnantes et d'accompagnants.

@cfdt_officiel

/la.CFDT

@cfdt.bsky.social

CFDT

cfdt_officiel

@La_CFDT

[CFDT.FR](https://cfdt.fr)