

SATISFACTION DES MANAGERS

2^e baromètre CFDT Cadres

18 septembre 2018

SOMMAIRE

ÉDITO2

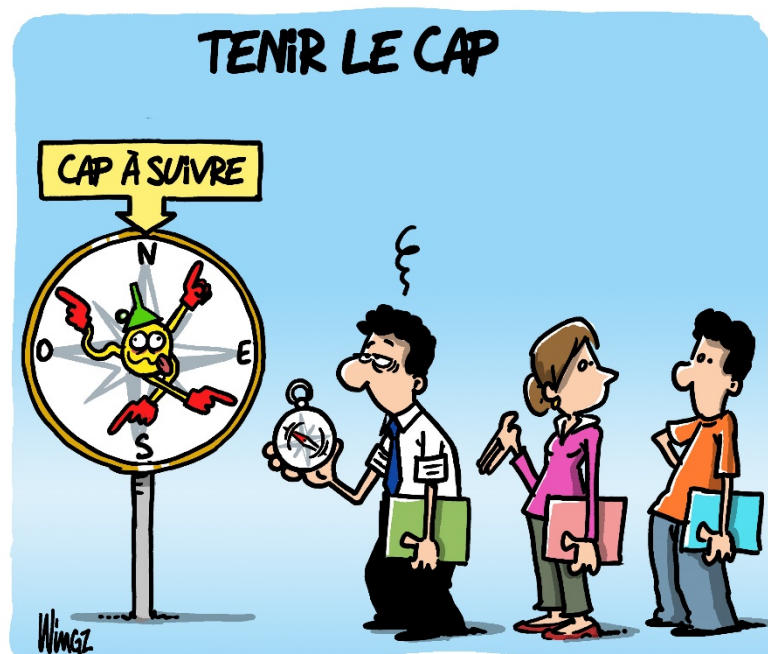
DE 2013 À 2018 : LES MANAGERS, TOUJOURS SATISFAITS D'ÊTRE MANAGERS.....3

LA CFDT CADRES AU SERVICE DES MANAGERS.....6

SERVICE DE PRESSE

Laurent Tertrais
Attaché de presse

Tél : +33 6 71 12 86 10
presse@cadres.cfdt.fr





ÉDITO

Par Laurent Mahieu,
Secrétaire général de la CFDT Cadres

Les employeurs privés, d'une seule voix – celle du nouveau président du MEDEF -, se lamentent de la difficulté à attirer les jeunes sur les fonctions *cadre* des entreprises et, « en même temps », font piétiner la négociation interprofessionnelle sur les cadres. Cette dernière est une opportunité de refonder le contrat social élaboré par des accords successifs en 1947, en 1966 puis en 1983. Si le seul débouché de la négociation, comme le voulait le MEDEF jusqu'à présent, était de renvoyer la question de la définition des bénéficiaires de la prévoyance aux branches professionnelles, le MEDEF manquerait une belle occasion de donner par la négociation avec les confédérations syndicales un signal fort aux cadres managers et cadres experts, acteurs pivots de la performance collective et de l'engagement des salariés. La CFDT Cadres porte l'ambition d'un accord large, à la hauteur des profonds changements du monde du travail et de son organisation.

Dans le même temps, la concertation s'ouvre sur l'assurance chômage avec, comme à chaque fois, la désignation de nouveaux boucs émissaires, ceux qui gagnent trop, ceux qui restent trop longtemps au chômage ; bref, les cadres qui attendent plus de deux ans avant de se remettre au travail ... et ce du fait d'allocations chômage trop généreuses : et si l'on baissait le plafond ? **Redisons-le ! L'assurance chômage ne fait pas de différences entre les salariés cadres ou non cadres : même taux de cotisation, même prorata d'allocation sauf pour les bas niveaux de salaires, un plafond de cotisation élevé permettant d'intégrer totalement la quasi-totalité des cadres.** Ce système solidaire et inclusif pâtirait fortement d'une baisse du plafond, et profiterait aux uns (moins de taxe sur les très hauts salaires) au détriment des autres. Quant à la non dégressivité, les partenaires sociaux français, patronat compris, ont fait ce choix. La dégressivité n'est pas incitative, chacun le sait. Le chômage de longue durée est le résultat de politiques trop faibles en matière de formation tout au long de la vie en entreprises et d'un accompagnement personnalisé encore trop limité. Tout le contraire du modèle danois. Dès lors, il faut du temps au temps.

Les employeurs publics, ou du moins le gouvernement, par le biais de la loi « avenir professionnel » a tenté d'imposer la possibilité de recruter sur des postes de direction des cadres issus du privé. C'était rompre le contrat social avec les cadres A et A' des fonctions publiques en tentant d'obstruer ainsi des perspectives professionnelles.

La période qui s'ouvre, sur bien des chantiers ouverts par le gouvernement, concernera les cadres : Pour eux-mêmes et ceux qu'ils managent, quel impact de la loi « avenir professionnel » ? Comment cette loi impactera la réalité des inégalités femmes / hommes ? Quels moyens nouveaux la réforme du système de santé au travail va leur donner pour être mieux encore acteurs de prévention ? Quelles perspectives la loi PACTE formulera en direction des salariés pour plus de « participation réelle » et d'intéressement à la vie même de l'entreprise à tous ses étages (du CA à l'équipe) et dans tous ses domaines (économique, social et environnemental), pour redistribuer durablement le pouvoir d'agir avant même de redistribuer les fruits économiques du court terme ? Autant de sujets sur lesquels agir ensemble. La CFDT Cadres prendra toute sa part aux côtés des managers, des ingénieurs, des experts.

DE 2013 À 2018 : LES MANAGERS, TOUJOURS SATISFAITS D'ÊTRE MANAGERS

Sur les indicateurs généraux de satisfaction, une dégradation généralisée

L'intérêt du travail représente toujours un haut niveau de satisfaction mais en baisse (76 % vs 81%)

La reconnaissance des responsabilités, le soutien de la hiérarchie, la formation continue et les espaces d'expression (à 36 %) perdent entre 8 et 12 points de satisfaction en particulier ceux du public.

L'appui des ressources humaines perd 14 points de satisfaction (à moins de 31 % et 28% pour le public). **C'est un énorme point noir : Les managers sont très majoritairement insatisfaits de l'appui RH.**

	Satisfait		Pas satisfait	
	<i>(très satisfait ou satisfait)</i>		<i>(plutôt pas satisfait ou pas du tout satisfait)</i>	
	2013	2018	2013	2018
L'intérêt de votre fonction de manager	81%	76%	19%	24%
<i>Privé</i>	/	76%	/	24%
<i>Public</i>	/	77%	/	23%
La reconnaissance de vos responsabilités	51%	43%	49%	57%
<i>Privé</i>	/	44%	/	56%
<i>Public</i>	/	41%	/	59%
Le soutien de votre hiérarchie	57%	49%	43%	51%
<i>Privé</i>	/	50%	/	50%
<i>Public</i>	/	49%	/	51%
L'appui des ressources humaines	45%	31%	55%	69%
<i>Privé</i>	/	32%	/	68%
<i>Public</i>	/	28%	/	72%
La formation continue pour vous aider à manager	55%	43%	45%	57%
<i>Privé</i>	/	45%	/	55%
<i>Public</i>	/	41%	/	59%
Les lieux et des temps de partage sur votre travail (avec vos pairs, entretien professionnel...)	44%	36%	56%	64%
<i>Privé</i>	/	37%	/	63%
<i>Public</i>	/	35%	/	65%

Les marges de manœuvre : l'écart se creuse entre manager du privé et du public

Hormis en ce qui concerne l'organisation de son propre travail (qui ne baisse que de 4%), le manager public ou privé constate une réduction de ses marges, de son autonomie :

- pour organiser le travail de son équipe ou piloter un projet (baisse de 11 points) : dans le public, 56 % jugent les marges insuffisantes,
- pour évaluer les personnes et les aider dans leur parcours (baisse de 13 points),
- pour recruter ou intégrer (baisse de 17 points) : 3 cadres sur 4 jugent leurs marges insuffisantes / inexistantes contre 58% il y a 4 ans.

Public comme Privé, on « touche le fond » en ce qui concerne le pilotage des rémunérations et la régulation des outils de reporting et des usages numériques (alors que les outils numériques portaient une promesse de libération !).

Ainsi, l'insatisfaction majeure envers l'appui RH se fait ressentir dans les situations concrètes, et l'organisation du travail de l'équipe ou du projet est entravée par le reporting incessant et de déferlement numérique. **Le soutien organisationnel fait aussi défaut.**

Notons que les managers du public sont plus critiques que ceux du privé en ce qui concerne l'organisation du travail (56 % d'insatisfaits vs 50 %) et la régulation des outils numériques ou de reporting (84 % d'insatisfaits vs 78%).

	Suffisantes		Insuffisantes (+ inexistantes)	
	2013	2018	2013	2018
	Pour organiser le travail de votre équipe ou pour piloter les projets	59%	48%	41%
<i>Privé</i>	/	50%	/	50%
<i>Public</i>	/	44%	/	56%
Pour organiser votre propre temps de travail	56%	52%	44%	48%
<i>Privé</i>	/	53%	/	47%
<i>Public</i>	/	52%	/	48%
Pour évaluer les personnes et les aider dans leur parcours professionnel	52%	39%	48%	61%
<i>Privé</i>	/	39%	/	61%
<i>Public</i>	/	38%	/	62%
Pour recruter ou pour intégrer les nouveaux arrivants	42%	25%	58%	75%
<i>Privé</i>	/	26%	/	74%
<i>Public</i>	/	23%	/	77%
Pour piloter les rémunérations	15%	8%	85%	92%
<i>Privé</i>	/	9%	/	91%
<i>Public</i>	/	5%	/	95%

Pour réguler les outils de reporting et les usages numériques	26%	20%	74%	80%
<i>Privé</i>	/	22%	/	78%
<i>Public</i>	/	16%	/	84%

Prises de décision stratégique : des managers éloignés

Les managers se sentent de plus en plus éloignés de la prise de décision stratégique. Ceci engendre certainement la montée du désaccord avec la stratégie et la montée des tensions ou des dilemmes professionnels

En 2013, près d'un manager sur deux se disait impliqué dans la définition de la stratégie : en 2018 ils ne sont plus qu'un sur quatre en moyenne ! C'est quand même mieux dans le public (29%) que dans le privé un peu plus de 21%.

Le désaccord avec la stratégie à mettre en œuvre s'installe : seuls 47% sont « toujours » ou « souvent » en accord, en diminution de 14 points, l'écart étant faible entre privé et public.

En revanche, en ce qui concerne les tensions et les dilemmes, l'écart est considérable : ils sont 52 % dans le public contre 42% dans le privé à déclarer vivre « toujours » ou « souvent » des tensions ou dilemmes professionnels.

	Toujours ou souvent		Parfois ou jamais	
	2013	2018	2013	2018
Contribuez-vous à la définition de la stratégie de votre entreprise / administration ?	46%	24%	54%	76%
<i>Privé</i>	/	21%	/	79%
<i>Public</i>	/	29%	/	71%
Etes-vous en accord avec la stratégie que vous mettez en œuvre ?	61%	47%	39%	53%
<i>Privé</i>	/	47%	/	53%
<i>Public</i>	/	45%	/	55%
Vivez-vous des tensions ou des dilemmes professionnels ?	44%	46%	56%	54%
<i>Privé</i>	/	42%	/	58%
<i>Public</i>	/	52%	/	48%

LA CFDT CADRES AU SERVICE DES MANAGERS

Le Guide du manager

En cette rentrée, nous rééditons notre Guide du Manager. Nos 70 000 adhérents ont reçu ce guide.

Notre objectif avec ce guide est de contribuer à l'équipement des acteurs. Ce guide s'adresse aux adhérents CFDT (ou manager partageant nos valeurs), managers, cheffes ou chefs de projet, investis dans des fonctions managériales dans les entreprises, administrations ou en responsabilités syndicales. Il peut aussi être utilisé par les équipes pour revendiquer un management et des pratiques différentes.

Ce guide valorise en effet des pratiques innovantes, issues de situations réelles permettant d'assumer sa fonction de manager quand on est adhérent ou militant, en restant fidèle à ses convictions d'émancipation et de responsabilité.

Il apporte des éclairages et des éléments de pratiques, qui recherche un management respectueux des personnes, de leur travail et de leurs compétences. Il raconte comment d'autres managers se sont sortis de situations délicates.

Car manager est une fonction difficile mais la plupart des managers se disent heureux et sont fiers d'exercer une fonction jugée valorisante.

Cette nouvelle édition du guide a été réécrite en faisant notamment un focus Fonction Publique et en intégrant les derniers accords ou réglementation comme par exemple sur le droit de déconnexion, l'usage des mails, et de nouvelles contributions...

Le traitement par thématiques permet une utilisation par fiche.

Des formations au management



Le CREFAC (Centre d'étude et de formation pour l'accompagnement des changements) est un organisme de formation professionnelle créé par la CFDT Cadres, au service des cadres.

Depuis 2013, il propose des sessions de formation aux militants et élus, ainsi qu'aux adhérents, pour leur permettre de prendre du recul par rapport à leur



fonction et à l'exercice de leurs responsabilités, et pour les aider à réfléchir à la cohérence entre pratiques professionnelles et valeurs.

Chaque session est l'occasion d'un échange d'expériences et de pratiques entre les participants, échange enrichi par la diversité des origines et des parcours et l'apport d'universitaires et d'intervenants extérieurs.

Au programme 2018-2019 :

- Manager, quel est mon rôle ? :
 - **Contenu :**
 - Rôle et responsabilité des managers dans l'organisation du travail, l'animation du collectif, la mise en œuvre de la coopération, l'évaluation.
 - De quelle performance parle-t-on ? Pour quelles finalités ?
 - **Objectifs :**
 - Questionner la cohérence entre pratiques managériales et valeurs personnelles, en s'appuyant sur le vécu des participants.
 - Donner des clés de compréhension et d'amélioration de ses pratiques, pour un management responsable.
- L'entretien, au cœur du management
 - **Contenu :**
 - Distinguer les enjeux et les objectifs des différents entretiens que vous avez à mener.
 - Développer une écoute active centrée sur la personne pour plus d'efficacité dans les relations professionnelles.
 - Parler du travail avec ses collaborateurs.
 - **Objectifs :**
 - L'entretien est un levier essentiel du management : Cette formation vous aidera à mener des entretiens avec efficacité et à développer un dialogue professionnel de qualité sur le travail.
- La résolution des conflits dans un collectif
 - **Contenu :**
 - Construire le récit d'un conflit, le qualifier.
 - Analyser un conflit à partir d'une approche par l'activité.
 - Situer les conflits entre les individus, le groupe et l'organisation, comprendre leur articulation.
 - En tirer des enseignements d'action.
 - **Objectifs :**
 - Comment prévenir les effets possibles des conflits sur la santé des personnes et sur le fonctionnement de l'organisation ?
 - Comment rétablir la coopération ?

- Manager dans un service public
 - **Contenu :**
 - Le travail du manager, éléments constitutifs.
 - Quelles spécificités pour le management dans un service public ?
 - Les notions de co-construction du service, de qualité, de performance.
 - Le management des réorganisations, quels enseignements en tirer ?
 - **Objectif :**
 - Questionner et enrichir son propre référentiel de management (principes de management, pratiques de management et principes d'action) dans le cadre d'un service public.

- Le lean management, pour quoi faire ?
 - **Contenu :**
 - Les principes du lean management, son histoire et ses déformations.
 - Ses apports et échecs à travers des exemples.
 - **Objectifs :**
 - Mieux connaître le lean management, en analyser les enjeux et conséquences sur le management, l'organisation du travail et la QVT.