



LE MANAGEMENT, UNE FONCTION ESSENTIELLE

Le management, qu'il soit de proximité ou intermédiaire, est une fonction essentielle au sein des entreprises et administrations, pour le pilotage des organisations et des activités comme pour l'animation des collectifs. La pertinence et l'efficacité des organisations de travail, la coopération et le travail en équipe, mais aussi l'implication des personnes et la qualité de leur vie au travail, en dépendent largement. C'est pourquoi le management est un enjeu fort, car il conditionne le dialogue professionnel de proximité, la possibilité d'un travail bien fait et la confiance dans le collectif.

1. QUI EST EN CHARGE DU MANAGEMENT ? QUI FAIT DU MANAGEMENT ?

Quelle que soit la nature de l'entité concernée (PMI/PME, grande entreprise, administration, association, etc), le propre du management, parfois aussi désigné par encadrement, est de fixer des priorités, d'affecter des ressources et d'organiser le travail afin d'atteindre les objectifs fixés, conformément à la finalité de la structure. Manager, c'est exercer une autorité par délégation, c'est aussi accompagner des personnes et le développement de leurs compétences.

Ceux qui assurent une fonction de management font vivre les organisations, traduisent les objectifs et construisent des liens. En

établissant les conditions d'une coopération interne aux équipes et entre équipes, ils sont créateurs de performance collective.

Cependant, le management n'est pas le fait des seuls managers au sens hiérarchique. Les chefs de projet, ainsi que différents cadres qui n'organisent pas directement le travail des autres mais en définissent néanmoins les modalités et les processus, sont concernés par le management, dans un continuum entre management et expertise. En revanche, on appelle souvent à tort managers ceux qui sont en fait des cadres dirigeants plus en charge de stratégie que de management. Ces derniers sont en général éloignés du travail réel des équipes et ont une vision assez floue de leur activité.

2. ÉTAT DES LIEUX ET DIFFICULTÉS ACTUELLES DU MANAGEMENT

L'exigence première de performance financière à court terme et le dogme de la concurrence ont conduit à une dégradation des conditions du travail, de la satisfaction au travail et du respect des personnes, mises en compétition les unes avec les autres. Dans les structures matricielles complexes, souvent de grande taille, éclatées géographiquement et de plus en plus souvent multinationales, la pratique du management en a été très modifiée. Les lignes hiérarchiques ont été raccourcies, les marges de manœuvre des managers ont rétréci, leur autonomie a baissé, et les outils de gestion ont pris une place prépondérante. Cette évolution a tendance à affecter aussi des entreprises plus petites ainsi que les administrations.

La performance et son évaluation

La performance attendue est peu, voire pas, définie. De plus, elle est centrée sur l'individu alors qu'elle est essentiellement collective et devrait être pilotée comme telle. Sa gestion se réduit souvent à la fixation d'objectifs individuels et à l'entretien individuel d'évaluation des résultats, ainsi qu'à la fixation de la rémunération individualisée qui en découle (fixe et variable), associée parfois à certaines pratiques de ranking que les tribunaux condamnent. C'est, au contraire, le travail et sa dimension collective qui devraient être au centre de l'évaluation.

Parce qu'il a une connaissance des acteurs sur le terrain et dans la durée, parce qu'il participe aux instances de représentation du personnel ainsi qu'au dialogue social, le syndicalisme a quelque chose à dire à propos de l'organisation du travail, du management et des managers en tant que salariés.

La dictature, chronophage, des indicateurs chiffrés et du reporting, pousse à la standardisation des organisations à laquelle sont sommés de se conformer les acteurs du privé et de la fonction publique, voire du secteur associatif. Or les indicateurs ne suffisent pas à rendre compte correctement de la réalité, ni de la performance, alors qu'ils sont vus par les directions comme un outil de pilotage fiable. Le recours excessif aux indicateurs, notamment financiers, conduit à un déficit de sens et à une vision simplificatrice du travail et de l'activité.

Un management essentiellement descendant (top-down)

Les directions et les lignes hiérarchiques fonctionnent sur un modèle top-down. Les managers sont plus là pour constituer des courroies de transmission et contrôler que pour traduire et adapter. Ils sont peu écoutés, leur avis n'est pas sollicité, leurs marges de négociation des objectifs et des moyens sont souvent très réduites. Ils doivent se débrouiller pour gérer les contradictions et les écarts entre ce qui est prescrit et la réalité. En général, au-delà du discours, les conditions de l'autonomie et de la responsabilité ne sont pas réunies.

Une utilisation généralisée des technologies numériques de l'information et de la communication

L'usage généralisé et parfois incontrôlé des TNC contribue à modifier le rythme quotidien du travail et souvent aussi celui des fins de semaine, voire des congés, en supprimant les frontières entre les vies privée et professionnelle. L'unicité de lieu et de temps disparaît, en apportant parfois en retour une plus grande souplesse dans l'organisation personnelle. Les relations inter-personnelles tendent aussi à s'effacer derrière la messagerie, ce qui ne renforce pas la proximité en réalité... Par ailleurs l'exigence de réactivité immédiate rend le management moins formel mais plus stressant, en accélérant la prise de décision sans en augmenter la qualité, tout en créant un ressenti de surcharge de travail.

Les TNIC ont permis le développement du télé-travail, mais elles ont aussi accompagné dans les grandes entités la mise en place de collectifs virtuels répartis sur plusieurs sites géographiques, amenant ainsi au management à distance, souvent multi-culturel et en anglais.

Des stéréotypes qui ont la vie dure

Parallèlement, les stéréotypes de toutes sortes sur les différences inter-générationnelles, la diversité, le genre, les filières de formation et le diplôme, perdurent et ne facilitent ni l'équité, ni l'enrichissement mutuel, ni la transmission des savoirs.

Les ressources humaines gestionnaires

La fonction RH, souvent réduite à la portion congrue et devenue très gestionnaire, est elle-même assez déstabilisée et coupée des équipes et du travail. Au lieu de recevoir le soutien nécessaire pour exercer leur fonction d'accompagnement des personnes, du développement de leurs compétences et de leurs parcours professionnels, les managers de proximité sont obligés de s'improviser RH de terrain, alors qu'ils n'en ont ni les compétences ni le temps, et que les risques de judiciarisation et de responsabilité pénale augmentent, notamment dans le domaine des risques psycho-sociaux (RPS) et des discriminations.

3. PROPOSITIONS POUR UN MANAGEMENT SE RÉFÉRANT AUX CONVICTIONS CFDT

Outre l'atteinte des objectifs, le management a pour mission de contribuer à l'émancipation des collaborateurs, au développement de leurs capacités professionnelles et d'initiative, en reconnaissant leurs savoir-faire, mérites et résultats ; il s'agit d'abord de prendre soin des personnes, de leurs compétences, de les mettre en situation de réussir et d'innover, mais aussi de prendre soin

de l'organisation et des conditions de leur travail. Cela nécessite de disposer d'une certaine autonomie. Il nous paraît essentiel de mettre en cohérence les pratiques et défis du management avec les valeurs défendues par la CFDT et largement partagées :

> Mettre en œuvre les principes de base suivants

Loyauté, conscience et responsabilité professionnelles, transparence, exemplarité, cohérence entre discours et actions, confidentialité.

> Donner un temps nécessaire au dialogue

notamment professionnel et à la construction des collectifs, pour expliquer les objectifs, organiser le travail et le suivi en équipe de son avancement, échanger sur les outils de travail, les temps et rythmes de travail, l'usage des TNIC et le droit à la déconnexion, etc ; cette démarche qui contribue à la prévention des risques psycho-sociaux est le gage d'une meilleure efficacité.

> Développer la délégation et la coopération

En renforçant la confiance, le soutien et en acceptant les moments de confrontation, au sein des équipes, comme entre équipes, en permettant la controverse et la critique ; reconnaître le droit à l'erreur, tout en préservant l'indispensable cohérence du travail d'équipe.

> Faire des entretiens individuels un temps privilégié d'écoute,

d'échange et de reconnaissance, de bilan sur le travail et la charge de travail, de réflexion sur la formation, les compétences et le parcours professionnel de chacun.

> Promouvoir la mixité, la diversité, l'ouverture, l'intergénérationnel

Gérer sur ces bases les recrutements et les parcours professionnels, avec tout ce qui en découle en termes d'égalité professionnelle et d'équité dans les rémunérations, les promotions, la limitation des cooptations de toutes sortes.

> Faire reconnaître par sa propre ligne hiérarchique le droit d'expression, de controverse et de critique

Le droit d'alerte doit pouvoir s'appliquer quand certaines dérives mettent en péril des salariés, l'entreprise elle-même, ses clients, etc.

> Connaître le rôle et le fonctionnement de la représentation du personnel,

des instances représentatives du personnel et des délégués syndicaux, des comités techniques et commissions administratives paritaires dans les fonctions publiques. Avoir conscience de l'importance du dialogue social.

On ne naît pas manager... Manager s'apprend surtout en situation, ce qui suppose du temps et un accompagnement pour cet apprentissage, de la prise de recul et de la formation régulière, même pour les hauts potentiels ! Alors même qu'avec les mobilités/promotions ultra-rapides, les managers ont changé de poste avant de voir les conséquences de leurs décisions.

EN GUISE DE CONCLUSION

Nous appelons à un management responsable, en quête de sens et de cohérence. Basé sur la confiance, ce management laisse toute sa place à l'expression des intelligences.

Malgré les déformations mentionnées ci-dessus, malgré sa difficulté et la charge de travail, le management reste un beau challenge, enthousiasmant et plus que jamais indispensable dans le fonctionnement des organisations. Nous appelons les cadres à la prise de responsabilité à la lumière des propositions formulées.

Les entreprises les plus performantes sont celles où les managers de proximité disposent d'une véritable expertise et d'un réel pouvoir d'action pour jouer complètement leur rôle d'animation du dialogue professionnel.

Telle est la conviction de la CFDT. Raison de plus pour ne pas rester isolés et pour échanger entre pairs. Les cadres et les managers ont toute leur place dans la CFDT et dans les sections syndicales. Adhérer à la CFDT, s'engager syndicalement est compatible avec leur fonction, et leur apportera un support professionnel et la richesse du collectif.

