

# GUIDE DU MANAGER

Focus Fonction publique



Dirigé par Patricia Blancard





**Directeur de publication :**

Laurent Mahieu

**Coordination édition :**

Patricia Blancard

**Conception graphique :**

Yasmine Latch

**Crédits photos :**

©Vincent Colin

CFDT Cadres

47-49 avenue Simon-Bolivar 75950 Paris Cedex 19

Juin 2018

# Des convictions et valeurs en pratique

Dans les entreprises ou administrations, le manager (ou encadrant, responsable hiérarchique, chef d'équipe ou de projet), c'est celle ou celui qui affecte des ressources et organise le travail afin d'atteindre les objectifs fixés. Manager, c'est exercer une autorité par délégation, c'est aussi accompagner des personnes et le développement de leurs compétences. Manager est une fonction-clé dans le pilotage des organisations<sup>1</sup> et des activités : l'efficacité des organisations de travail, la qualité des équipes et des coopérations, l'implication des personnes et leurs conditions de travail en dépendent ! Mais la crise actuelle du travail, amplifiée par la crise économique, le poids de la dette publique, une instabilité accrue, plusieurs années de focalisation sur la performance financière à court terme et sur la compétition généralisée ont entraîné une perte d'autonomie et de responsabilité. Le manager se retrouve souvent démuni pour faire face à la dégradation des conditions de travail de personnes mises en concurrence les unes avec les autres, entre les collaborateurs qu'il encadre et les directions.

Manager est ainsi une fonction difficile. C'est un rôle exigeant, une fonction sous pression et des valeurs mises parfois à rude épreuve. Mais la plupart des managers se disent heureux et sont fiers d'exercer une fonction jugée valorisante. Ils s'y investissent fortement mais, en même temps, ont des interrogations, compte tenu de l'environnement complexe fait de pressions multiples, d'injonctions parfois contradictoires et de dilemmes éthiques et professionnels.

Les attentes des salariés (ou agents publics) vis-à-vis de leur manager sont considérables, générant souvent un grand écart, une disproportion entre attentes et réponses. Ainsi, le manager idéal<sup>2</sup> c'est celui qui délègue, fait confiance, décide, crée une bonne ambiance de travail, sait fédérer les membres de l'équipe, écoute, définit les missions et les objectifs de chacun, fluidifie les relations interhiérarchiques... Alors que les contraintes se développent, les délais se réduisent, les moyens se dispersent...

Notre objectif est de contribuer à l'équipement des acteurs. Ce guide s'adresse à vous, adhérents CFDT (ou qui partagez nos valeurs), managers, cheffes ou chefs de projet, investis dans des fonctions managériales ou en responsabilités syndicales. Ce guide valorise des pratiques de management innovantes, issues

- 1 Une organisation est un système d'activités (missions...) qui mobilise des ressources (capital, travail...) pour satisfaire un besoin (clients, usagers ou autres parties prenantes...).
- 2 D'après le baromètre Cadremploi-lfop, mars 2014.

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. Ce n'est pas un nouveau précis de management mais, à partir de témoignages et d'expériences personnelles du management et du pilotage de projets, un guide qui apporte des éclairages et des éléments de pratiques de managers CFDT. Des pratiques qui permettent un management respectueux des personnes, de leur travail et de leurs compétences. Des pratiques qui permettent d'être reconnu comme un bon professionnel sans trahir ses valeurs. Des pratiques qui font du pouvoir hiérarchique un pouvoir qui accompagne plutôt qu'un pouvoir qui s'impose d'en haut. Ce guide vous raconte comment d'autres managers se sont sortis de situations délicates.

**Patricia Blancard**

Secrétaire nationale CFDT Cadres



## SOMMAIRE

# 15

### **Le management, une préoccupation syndicale,**

**Laurent Berger**

*Ce guide se veut un service aux adhérents pour assumer leurs responsabilités professionnelles mais aussi syndicales. Pour tous, même les non-managers, il exprime notre vision d'un autre management. Un management professionnel, profondément ancré dans les valeurs CFDT.*

# 19

### **1. DES REPÈRES POUR MANAGER AUTREMENT.**

# 20

### **Le manager est un équilibriste.**

*Le manager de proximité a en charge l'encadrement d'une équipe, sans être directement impliqué dans les choix stratégiques de l'entreprise. Sa fonction est reconnue comme cruciale mais difficile car soumise à de nombreux tiraillements.*

# 22

### **Des pratiques différenciatrices de management.**

*Favoriser l'émancipation de ses collaborateurs. Les « faire grandir » en connaissance et en autonomie tout en étant exemplaire et loyal. Manager, c'est comprendre des situations professionnelles (individuelles et collectives) et avoir un management responsable, producteur de résultats durables.*

# 29

## Être manager et syndiqué, fierté ou équation complexe ?

*L'adhésion syndicale est un plus. Être manager et syndiqué est une tension mais également une source d'apprentissage... du management. L'exercice d'un mandat contribue par ailleurs à affiner sa capacité de distance et de prise de décision.*

# 31

## Articuler dialogue social et management.

*Réhabiliter les RH, articuler un dialogue sur le « professionnel » et un dialogue sur le « social » participe d'un même objectif d'efficacité. Les espaces de parole sur le travail peuvent contribuer à résoudre des difficultés en parlant entre pairs.*

# 34

## Manager, cela s'apprend.

*Si le management est un art qui s'apprend, on n'est manager qu'en situation. L'offre de formation en direction des managers se limite trop souvent à deux approches largement dominantes : la logique gestionnaire et la logique comportementale. Être manager, c'est accepter de déconstruire les mythologies managériales.*

# 41

## 2. LE MANAGEMENT EN ACTES CONCRETS

# 42

## La gestion de l'équipe et l'organisation du travail.

*Le manager est un pivot de l'organisation de l'activité et de la qualité de vie au travail. Il crée les conditions de la confrontation des logiques, de l'innovation et de la coopération de son équipe, sans nier la possibilité de devoir gérer des conflits, voire de faire face à des dilemmes.*

# 53

## La maîtrise des impacts des technologies numériques.

*Les technologies de l'information et de la communication sont des ressources et des contraintes. Elles entraînent une autre relation au temps et à l'espace et imposent de savoir manager le travail à distance et le télétravail.*

# 58

## La maîtrise du temps et de la charge de travail.

*La gestion de la charge et des équilibres de vie sont au cœur des missions managériales. Le manager peut agir sur certains facteurs, prendre conscience du présentéisme (ou surprésentéisme), de ses conséquences et lutter contre sa propre surcharge comme celle de son équipe.*

# 62

## Manager des salariés en forfait-jours.

*Le droit à la santé et au repos est un élément de régulation de la charge de travail des salariés en forfait-jours. Le dialogue et le suivi régulier entre le manager et le cadre au forfait sont essentiels.*

# 65

## Gérer la mobilité.

*La mobilité est une réalité. Le rôle de l'encadrement pour l'organiser est capital. Le manager doit se préparer à gérer la mobilité de ses collaborateurs. Il peut les anticiper et les préparer. La mobilité professionnelle est un droit pour les salariés et les agents publics.*



# 69

## Favoriser les diversités.

*Favoriser les diversités, accueillir les jeunes générations, soutenir le travail des seniors, favoriser l'égalité professionnelle... Le manager est un acteur de la lutte contre toutes les formes de discriminations, s'appuyant sur le fait que la diversité est un atout professionnel.*

# 83

## 3. ENTRETIENS INDIVIDUELS, DES RENDEZ-VOUS À NE PAS MANQUER.

# 84

## L'entretien d'évaluation dans le secteur privé.

*L'entretien individuel est un moment privilégié qui ne doit pas se limiter à la seule part visible du travail ou à son évaluation. Il permet cependant de révéler l'apport de chacun à la performance, mais également de débloquer des situations tendues.*

# 88

## L'entretien professionnel dans le secteur privé.

*L'entretien professionnel se met progressivement en place. Il est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle et ne porte pas sur l'évaluation du travail. Une avancée qui consacre une obligation de formation et une opportunité pour le manager de jouer son rôle.*

# 94

## L'entretien professionnel dans la fonction publique.

*La fonction publique a mis en place l'entretien professionnel en lieu et place de la notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires. Pour la CFDT, il y a trois périodes au cours de l'entretien : une période sur le collectif, la partie individuelle de l'évaluation et une partie plus prospective sur les orientations.*

# 98

## Réussir les entretiens difficiles.

*Le manager, dans ses responsabilités, doit parfois gérer des situations délicates, que ce soient des difficultés professionnelles (résultats insuffisants) ou l'annonce d'un refus d'augmentation.*

# 104

**À La Poste**, moitié salariés du privé, moitié fonctionnaires : Une identité professionnelle forte qui l'emporte sur le statut.

# 105

**La Défense** (militaires/civils) : entre professionnalisation et civilisation

# 106

**La gestion d'un service recevant du public** : instaurer et faire vivre le lien entre les agents

# 107

**Élus-Non élus**  
(Collectivités territoriales)

# 107

**Dans la Recherche et l'Enseignement Supérieur** : un manager choisi parmi ses pairs.

# 109

**Manager CFDT, pour plus de coopérations.** Laurent Mahieu

*Un autre management est possible, favorisant la coopération, la performance collective, la montée en compétences et en responsabilité. C'est celui qui permet d'articuler dialogue social et dialogue professionnel.*

*Un autre management est possible, comprenant à la fois le management des équipes – largement abordé dans ce guide – et le management des organisations de travail comme le propose l'Anact.*

# 113

Sondage

# 116

Bibliographie

# 118

Remerciements



La version intégrale du guide est disponible sur indication de votre NPA (Numéro Personnel d'Adhérent) par mail à :  
**[contact@cadres.cfdt.fr](mailto:contact@cadres.cfdt.fr)**