

# Management : revenir au métier

## sommaire

### Page 2

De nouveaux modes de management...  
Quelles conséquences ?  
Témoignages...

### Pages 3

Parcours professionnels :  
manager ou expert technique  
Le développement personnel au service du management  
« moderne »

### Page 4

Imposer d'autres priorités

**L'**un des derniers sondages réalisé auprès de l'encadrement le montre (Viavoice pour l'Ugict, la CGT des cadres et techniciens – avril 2015) : **les cadres ne sont pas satisfaits des modes de management dans leur entreprise. Un cadre sur deux considère que le management se détériore.**

**Derrière la rationalité apparente des nouveaux modes de management, se cachent des tendances que nous vous proposons de décrypter dans ce numéro d'Action Cadre.** Les modes projets, le développement du management à distance, créent du flou à la fois sur la maîtrise technique et sur les niveaux de décision, d'arbitrage.

**L'évaluation** individuelle est discréditée



Fondée sur de mauvais critères

65%

Manque de transparence

59%

Pour des cadres, les choix et pratiques de leur entreprise ou administration rentrent régulièrement en contradiction avec leur **éthique professionnelle.**

55%



1 cadre sur 2 considère que **le management** se détériore



Ce chiffre s'élève à **72%** dans le **public.**

73%

des cadres ne se sentent pas associés **aux choix stratégiques**



# De nouveaux modes de management... Quelles conséquences ?

## Nouvelles organisations ou désorganisation ?

La « financiarisation » accrue de l'économie a des conséquences sur les modes de gestion des entreprises, leur « gouvernance ». Pour prendre des décisions conformes aux attentes des actionnaires, le **pilotage financier** conduit à la **centralisation des décisions**, et donc à une **restriction à tous niveaux de l'autonomie**. Mais aussi au désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités concrètes d'exécution du travail, et une intensification qui contribue très fortement à l'isolement des salariés.

## Témoignages...

### A l'Ingénierie d'EDF

« Le **travail réel** est fait dans les difficultés (externalisation, interfaces renforcées mais qui reposent souvent sur des relations personnelles, manque de moyens, contraintes budgétaires ...) **Il tend à être oublié des critères d'évaluation** dont le contenu renvoie au seul décompte des résultats obtenus.

Le développement d'objectifs annuels et/ou des lettres de mission, calées sur des « projets », éloignent du système de classification des postes. Une tendance à **l'éloignement professionnel des managers** des activités de leurs équipes au profit d'une activité centrée autour d'une pure activité de gestion (programme dit de « professionnalisation des managers ») ; Le corollaire : toute la responsabilité du contenu, de la réalisation et de la gestion de la charge du travail est ramenée à l'individu. A la DIN, la mise en place d'organisations successives a contribué à déstructurer les activités, à les gérer en fonction des pressions mises par les managers. De plus, les nouvelles Directions ont pu générer des doublons, c'est-à-dire des organisations œuvrant dans des domaines proches (RH, pôle ingénierie). Les obligations excessives de **reporting** ne permettent plus de répondre aux sollicitations techniques.

Les cadres de l'Ingénierie ne peuvent pas toujours compter sur les lignes hiérarchiques pour prendre des décisions d'arbitrage, notamment sur le plan technique, du fait de modes d'organisation de plus en plus flous. En revanche, les procédures de contrôle et de reporting s'alourdissent.

L'isolement professionnel, l'individualisation des situations et des rémunérations mettent **les salariés en concurrence et portent atteinte au collectif** et aux solidarités ».

### A la distribution


« L'excellence opérationnelle - démarche EODP - a pour objectif réel de réduire les effectifs et de valoriser l'encadrement qui le porte. Quelles conséquences ? Une certaine ligne managériale est surmotivée alors qu'un grand nombre d'acteurs de l'entreprise se retrouve en position de spectateurs de leur vécu professionnel, d'où une démotivation.

Les critères du passage maîtrise cadre sont plutôt nébuleux et sont plus liés à des réseaux de connaissances qu'à des capacités réelles. Quant aux fonctions managériales, on ne se pose pas la question des capacités individuelles à les exercer.

Et l'expression dans l'entreprise ? Nous sommes plus dans une logique d'obéissance que de recherche de solutions, pour preuve, le très faible niveau d'innovation de l'entreprise. Les solutions proposées sont celles qui ont été décidées en haut lieu et la marge de manœuvre des managers est très limitée »

Notre travail est donc très directement dépendant des processus de prise de décision. Ce qui prime aujourd'hui, ce sont les contraintes du respect des délais et du budget, au détriment de la qualité. Tout concourt à ce choix managérial, jusqu'aux modes d'évaluation du travail.

Les salariés ont découvert avec étonnement il y a quelques années qu'ils pouvaient être encadrés par des chefs qui ne connaissaient pas leur travail. La réduction progressive de la responsabilité technique des managers conduit à une mauvaise appréciation des charges de travail, à confier les



activités à des cadres de plus en plus inexpérimentés (et sous-classés). Avec le risque d'une défiance généralisée, qui peut conduire à des conflits, et une demande d'accroissement du contrôle, du reporting, des réunions ..., d'où le cercle vicieux !

Sur le plan personnel et celui de l'évaluation, ce système a d'abord **des conséquences pour les salariés** : sur leur santé, leur niveau de stress. Mais il heurte également leur aspiration à un **travail de qualité, utile et reconnu**. La qualité du travail est en effet laissée à la **responsabilité des derniers niveaux de la hiérarchie**, ceux d'en bas, **en prise avec leur conscience professionnelle, dernier garant du travail bien fait**.

## Parcours professionnels : **manager ou expert technique**

La question de la technicité du manager est récurrente : certains techniciens ne veulent pas être managers car ils estiment que le contenu de poste va leur faire perdre le lien avec le terrain et sa compétence technique ; certaines entreprises recherchent des « purs managers », qu'elles préfèrent à des professionnels du métier. D'autre part, certains cadres « techniques » sont contraints de prendre des postes de managers, ne serait ce que par la disparition, liée à l'externalisation, des postes d'experts.

Ainsi, **le cadre ne serait-il qu'un manager, qu'un organisateur sans compétences techniques particulières** (si ce n'est la gestion, l'organisation) ? Nous pensons au contraire qu'une entreprise a besoin de compétences techniques pour progresser et qu'on ne peut pas être « donneurs d'ordre » en ayant une structure managériale purement gestionnaire. Les exemples d'échecs retentissants, industriels comme tertiaires, sont là pour le montrer. Cette problématique renvoie notamment à la **question de la promotion** : comment se font les déroulements de carrière ? Les prises de fonctions de

« managers » ? L'organisation des promotions ?

Le dispositif promotionnel de passage maîtrise-cadre doit être ouvert et transparent. A GDF Suez (désormais Engie) par exemple, un système fermé, totalement piloté par la direction, de sélection par un cabinet anglo-saxon des agents de maîtrise pouvant passer cadres, a été mis en place. Ce système, dénommé « **assessment\*** », est totalement opaque et ne vise qu'à sélectionner des agents évolutifs sur le management : avec ce système, finie la promotion naturelle vers le collègue cadre, finie la prise en compte des compétences techniques, fini le principe de cadres techniques experts de domaine. Côté EDF, le système est plus ouvert et plus transparent. Sur ces dispositifs, la sélection doit se faire tout autant sur les compétences techniques que sur les aptitudes (qui peuvent s'apprendre) à diriger une équipe.

A côté des dispositifs de formations promotionnelles, il faut maintenir un flux de passage maîtrise-cadre du fait de l'augmentation de la qualification. La grille de classifications des IEG par

exemple le permet naturellement. Un technicien en « haute maîtrise », qui est déjà souvent en position de direction d'équipe, montre tous les jours ses compétences à la fois techniques et managériales sans qu'il soit besoin de lui faire subir un « assessment », dispositif « couperet » et subjectif. Les outils existent (dans les IEG notamment) pour assurer la promotion et la complémentarité management-expertise : grille de classification et descriptions de postes, outils de formation promotionnelle) qui permettent de valoriser les qualifications et d'en acquérir, dans une logique de progression.

**Le manager technicien a une place centrale à jouer** dans une stratégie de développement, d'investissement et d'innovation, dans un monde de l'énergie qui a besoin à la fois d'innovations technologiques, mais aussi de préserver le sens et la qualité du service public.

\*Assessment : nom donné à GDF Suez à la sélection par un cabinet anglo-saxon spécialisé dans le profilage comportemental.

## Le développement personnel au service du **management « moderne »** ?

### Le point de vue de la sociologue **Danièle Linhart**

Les nouveaux modes de management ont pour effet une concentration du pouvoir et un « appel de tous à s'engager ». Il n'ont jamais autant misé sur les qualités personnelles et ne les ont jamais autant mises en avant ...

Cibler l'humain pour mieux aliéner le

travailleur, c'est là thématique qu'aborde « **LA COMEDIE HUMAINE DU TRAVAIL** », le dernier ouvrage de **Danièle Linhart, sociologue, directrice de recherche au CNRS**. Au moment où la souffrance au travail s'impose comme une question majeure, le **management**

**moderne persiste à placer, dans son discours au sujet des salariés, leur épanouissement personnel au cœur de son projet**. Dans cet ouvrage, D. Linhart démontre que « le drame du travail contemporain » réside précisément dans « le fait qu'il joue sur les aspects les plus

profondément humains des individus », reléguant au second plan leurs registres professionnels.

Les directions des ressources humaines ont remplacé les directions du personnel. Les nouveaux modèles consistent à considérer les salariés non pas tant comme des professionnels, dotés d'expérience, de règles de métier, de connaissances, mais avant tout comme des **humains, avec leurs émotions, leurs désirs de réalisation, leurs besoins et leur fragilité**. C'est pour la sociologue une version très moderne de la bonne vieille démarche taylorienne qui consiste à dé-samorcer toute velléité des travailleurs à imposer leur point de vue de

professionnels pour influencer sur l'organisation de leur activité tout en affichant leur humanisme, leur éthique, leur volonté de mobiliser les affects, leur désir d'aider les salariés et de les accompagner.

La différence, c'est que les salariés ont donc aujourd'hui à mobiliser eux-mêmes leurs capacités les plus personnelles et jouent un rôle actif dans la mise en place des outils organisationnels imposés par leur hiérarchie (« lean management » par exemple). ... La démarche de dépossession se caractérise notamment par le changement permanent, présenté comme une vertu en soi.

**Le deal pour les salariés sera la perte de**

**leur identité professionnelle au profit de la reconnaissance de ce qui constitue leur humanité** Mais ce deal n'est pas si évident. Le mal être au travail et ses conséquences nous rappellent que le métier, la professionnalité, l'expérience sont des ressources irremplaçables pour les salariés, qui leur permet également de marquer une distance entre les hommes et les femmes qu'ils sont et les professionnels que leurs employeurs mobilisent au travail.

**Danièle Linhart : « La comédie humaine du travail. De la deshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale ».** Editions Eres, 2015.

## Imposer d'autres priorités

Les entreprises font aujourd'hui le constat que les méthodes qu'elles ont mis en place ont leurs limites.

Parmi les multiples clés d'entrée à la problématique du management, l'Ufict-CGT propose en premier lieu de revenir sur le débat relatif à **l'organisation** du travail et propose une démarche pour le revaloriser.

### ● **Immersion terrain, formation, politiques de nomination**

Les entreprises doivent maintenir des activités en interne et garder l'expertise et la technicité pour assurer la compétence et le développement, ce qui offre le choix de déroulements de carrière tant aussi bien d'expert que de responsable hiérarchique. Nous portons la proposition de créations d'emplois d'appui (technique et /ou administratif).

### ● **Maîtriser son travail et le resituer dans sa finalité**

Aborder le travail, c'est redéfinir le contenu des postes, intervenir dans les organisations pour agir sur la charge de travail... **C'est aussi recréer ou renforcer les collectifs de travail** : cela suppose l'existence d'une ligne hiérarchique qui ne se contente pas de gérer des ressources **mais soit capable de comprendre le travail dans son ensemble, de l'organiser en conséquence, d'être un appui y compris sur le plan du métier.**

### ● **Replacer la contribution individuelle dans le cadre collectif et renforcer une démarche de coopération**

Aucun travail n'est réalisé de façon strictement individuelle.

Quel collectif alors? Celui qui peut reprendre à son compte les succès et les erreurs des salariés : le groupe de compétence en incluant la ligne hiérarchique. Mettre en œuvre cette dimension collective, c'est évaluer le travail autrement, faire en sorte que l'entreprise traite les interfaces entre les équipes de travail, et fixe les niveaux d'arbitrage nécessaires ... Des processus qui reposent de plus en plus aujourd'hui sur les rapports individuels.

### ● **Ouvrir et mettre en œuvre le droit d'expression critique**

L'individualisation des situations s'accompagne d'un musèlement des expressions, d'auto censure. Les cadres et techniciens disposent d'une expertise professionnelle; ils sont en capacité d'analyser les situations de travail et de participer à l'élaboration de propositions. Pour cela ils doivent disposer d'une liberté d'esprit et de parole.

Valoriser cette expérience, sortir d'une vision abstraite du travail, ouvrir un espace de confrontations professionnelles entre pairs (voir les expériences menées chez Renault par ex) doit permettre de définir collectivement de nouvelles formes de travail.

### ● **Management et temps de travail**

L'organisation du travail est bien un facteur prédominant du temps passé au travail. A l'heure où les entreprises négocient sur le temps de travail (EDF par

exemple), les employeurs ne peuvent se contenter de conserver leurs options actuelles sur le management sans tenir compte des incidences sur le temps et l'efficacité au travail. Il faut redonner toute sa priorité à la qualité du travail et l'organisation qui en découle. Les gains de productivité liés aux nouvelles technologies doivent être mis au service de cette ambition et des salariés.

### **La reconnaissance du manager est d'abord celle de ses pairs, il doit être reconnu par son équipe pour pouvoir l'animer.**

C'est le sens premier du travail qui est à regagner. Reprenons les propos récents d'un dirigeant d'ERDF : « Le manager attendu et plébiscité par les salariés est celui qui fait preuve de générosité envers eux, celui qui sait faire fonctionner le collectif et organiser l'équipe pour lui permettre d'apprendre en continu, celui qui, dépouillé de tout orgueil mal placé, reconnaît ses limites et cherche à les reculer... Il connaît le métier, il a des qualités pédagogiques avérées et aime manager ».

Un modèle auquel on peut souscrire mais qui ne correspond pas toujours à la réalité d'aujourd'hui, Engagez vous avec nous pour changer la donne !