

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 organisations¹ 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 idéal² 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





Le management, un champ d'action syndicale

Le mot « *management* » recouvre des réalités bien différentes selon les interlocuteurs qui en parlent. Dans la bouche des employeurs, il renvoie à la direction de l'entreprise, à son système de décision, de pilotage et, de manière plus large, à la hiérarchie. Dans la bouche des militants syndicaux, le management, ce sont souvent les employeurs, les patrons, les dirigeants mais plus rarement les cadres ou les managers de proximité.

Ce public des cadres, celles et ceux qui encadrent, management des équipes ou des projets, représente près d'un salarié ou agent sur cinq. C'est une réalité que les organisations syndicales ne peuvent pas ou plus ignorer. A fortiori lorsque les recrutements des entreprises et des administrations concernent majoritairement des jeunes issus de l'enseignement supérieur, pas tous cadres au moment de leur insertion mais souvent en devenir, et qui, à un moment ou un autre de leur vie professionnelle, auront des responsabilités hiérarchiques. Les organisations syndicales ont vocation à représenter l'ensemble du salariat. Il est donc utile de s'interroger sur le rôle, la fonction de ces managers de proximité, souvent coincés « entre le marteau et l'enclume ». Des salariés sujets à de multiples injonctions contradictoires ou de difficiles dilemmes professionnels, voire éthiques. Il leur est demandé de mettre en œuvre des décisions sur lesquelles ils n'ont le plus souvent pas été associés ou même consultés. Des salariés ou des agents à part entière, avec leur identité, leurs spécificités et leur singularité.

Management et managers sont un enjeu pour le syndicalisme confédéré et multi-catégoriel que nous représentons, tant au regard du potentiel de développement et de syndicalisation que de notre critique des modèles de management existants. La CFDT, en tant qu'organisation syndicale représentative de tous les salariés, y compris de celles et ceux qui organisent le travail au quotidien, est très sensible à la qualité du dialogue professionnel, aux questions d'organisation et de qualité de vie au travail. Le travail et les conditions dans lesquelles celui-ci est effectué doivent être sans cesse questionnés. Pour les cadres et les managers, les conditions d'exercice de leur responsabilité rejoignent pleinement cette préoccupation syndicale centrale. Nous voulons donc les accompagner tout au long de leur vie professionnelle et leur permettre d'assumer avec fierté leur rôle de manager.

La CFDT accorde une grande importance à la place des cadres et à la qualité du management et du dialogue social. Un bon management, c'est faciliter les conditions d'apprentissage tout au long de la vie permettant à chacun d'accroître ses connaissances et ses compétences afin de sécuriser son parcours professionnel. C'est aussi permettre d'un développement soutenable des organisations (services, entreprises, collectivités...) dans le respect de l'environnement. Ces objectifs, la CFDT les porte pour le secteur public comme pour le secteur privé.

Cette ambition de la qualité comme progrès pour tous impose de changer de modèle de gouvernance, de modèle de management à tous les niveaux dans les entreprises et les administrations. Pourquoi ? Parce que la responsabilité sociale et environnementale des organisations est encore loin d'être une réalité. Parce que la redistribution de la valeur ajoutée ne profite pas à tous les acteurs de la chaîne de production et sert encore prioritairement les apporteurs de capitaux au détriment des salariés. Parce que le management reste très majoritairement hiérarchique et uniquement descendant et qu'il peine à placer la Femme ou l'Homme au centre de l'activité. Parce que, sous la pression de la rationalité gestionnaire, financière ou comptable, la réduction des effectifs ou des coûts, en particulier ceux du travail, prévaut encore sur toute autre forme de rationalité et de finalité de l'activité pour le bénéficiaire final, qu'il soit client ou usager, citoyen ou consommateur et ceci s'étend également aux services publics.

C'est aussi ce que nous ont dit des milliers de salariés dans l'enquête « *Parlons Travail* »³ réalisée par la CFDT (plus de 200 000 répondants). Le management était au centre de leurs préoccupations, avec un fort impact sur leur qualité de vie au travail.

Alors, que proposer ? Un autre management est-il possible ? Nous le pensons à la CFDT. Je pense qu'il faut plus de jeu collectif entre les différents acteurs, plus de coopération, plus de reconnaissance de celles et ceux qui font le travail au quotidien, de celles et ceux qui l'organisent dans leur fonction d'encadrement, s'investissent pour plus de qualité des produits et des services au public. Cela passera par l'écoute et la prise en compte de leur parole sur le travail, sur l'activité et les compétences. De même, il est indispensable de progresser vers plus de transparence dans la redistribution de la valeur ajoutée, vers moins de concentration des pouvoirs dans les mains de quelques-uns et toujours soucieux de l'intérêt général et, au contraire, d'aller vers davantage de participation des agents, des salariés et de leurs représentants à la prise de décisions dont les conséquences les concernent en premier lieu.

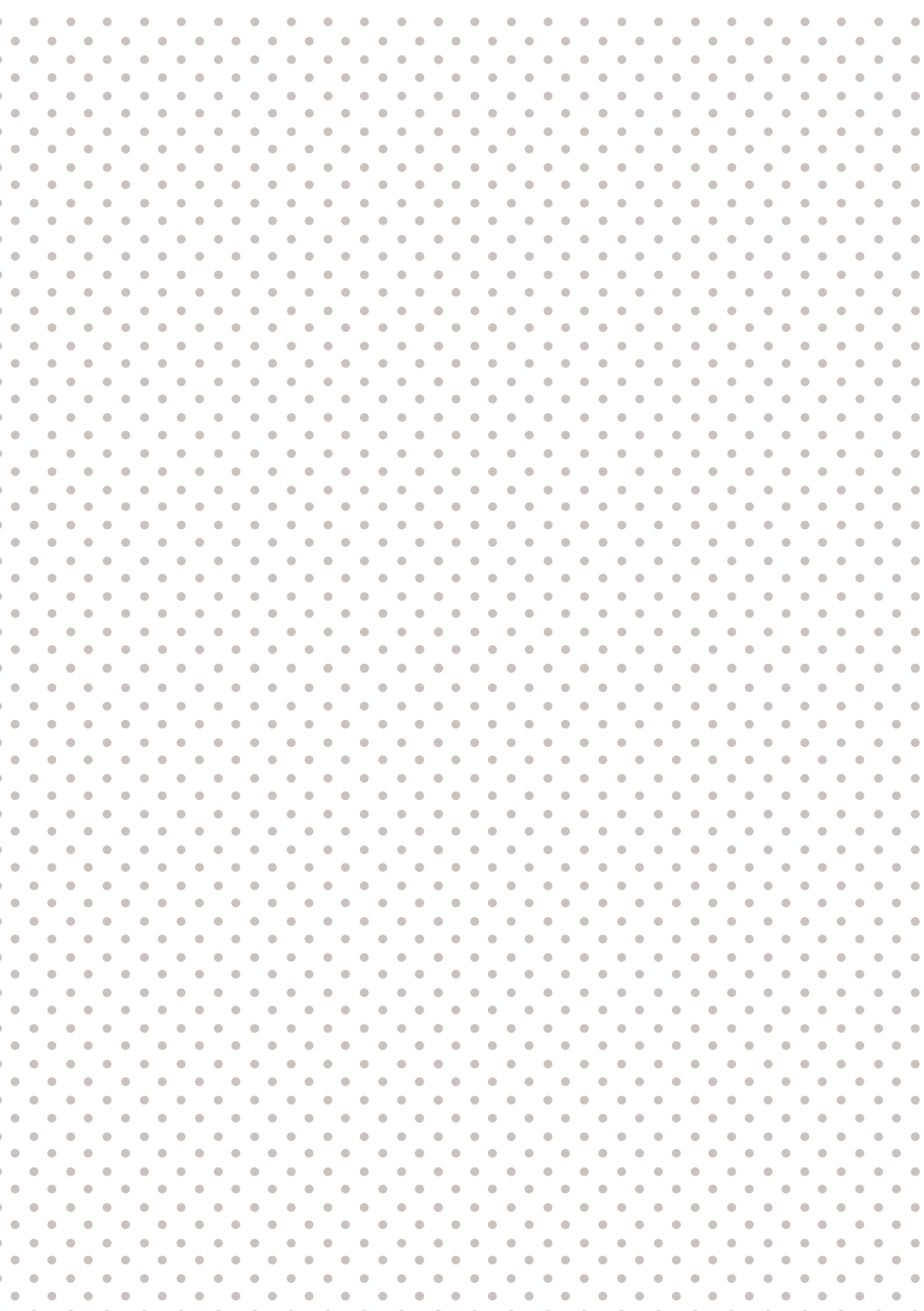
Ce nouveau mode de développement soutenable que la CFDT appelle de ses vœux fait l'objet de propositions concrètes dans ce guide du manager. Tous les adhérents cadres l'ont reçu. Nombreux parmi eux sont celles et ceux qui encadrent, managent et accompagnent. Ce guide leur est directement destiné. Ils en avaient fait la demande à la CFDT dans les rassemblements d'élus, de militants, d'adhérents. Ce guide, devenu une réalité, se veut un appui, un service aux adhérents CFDT pour assumer leurs responsabilités professionnelles mais aussi parfois syndicales. Pour tous, même les non-managers, il exprime notre vision d'un autre management. Un management professionnel, profondément ancré dans les valeurs CFDT.

Les managers CFDT ont un rôle important à jouer en montrant que ce management est possible, avec le soutien de leur organisation et de toute la CFDT.

Laurent Berger

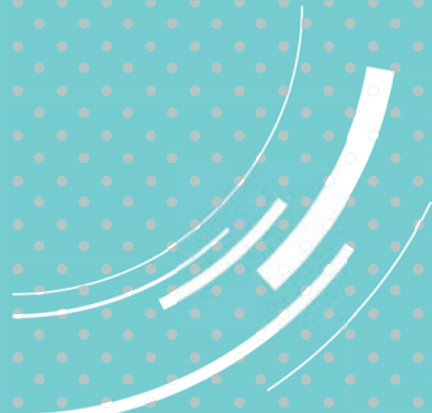
Secrétaire général de la CFDT





1.

**Des repères
pour manager
autrement**



1. LE MANAGER EST UN ÉQUILIBRISTE

Le manager de proximité est situé aux premiers niveaux de responsabilité hiérarchique. C'est celui qui a en charge l'encadrement d'une équipe, sans être directement impliqué dans les choix stratégiques de l'organisation⁴ (il n'est pas cadre dirigeant). Sa fonction est reconnue comme cruciale du fait de cette position charnière entre direction et équipes de terrain. Elle est difficile car soumise à de nombreux tiraillements. C'est ce qui ressort des regards croisés des équipes, des responsables RH (ressources humaines) et des managers eux-mêmes dans une enquête de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) sur les managers de proximité et plus récemment dans l'enquête « *Parlons Travail de la CFDT* ».

Le manager agit sur le travail des autres salariés, mais la focalisation sur le court terme des organisations (publiques, privées ou associatives) va entraîner de façon plus ou moins importante :

- Une difficulté à se concentrer sur son cœur de métier de manager,
- Une prise en charge croissante du travail des autres, une montée en charge des tâches administratives,
- Le développement du suivi et de la mesure de l'activité et de la performance,
- Un travail dans l'urgence, accentué par les technologies,
- Une exigence d'adaptation permanente aux changements d'orientation.

Il ou elle doit donc clarifier son propre lien au travail, sous peine d'être en porte-à-faux.

Vous devez avoir une perception claire de votre mission, du sens que vous lui donnez, de votre rôle et des objectifs fixés. Identifiez les marges de manœuvre dont vous disposez ou que vous pouvez vous créer.

Les équipes attendent des managers de proximité qu'ils ou elles doublent leurs qualités relationnelles et comportementales d'une expertise métier

pour asseoir leur crédibilité. Cadres ou non-cadres, les équipes apprécient le fait de pouvoir disposer d'une autonomie importante vis-à-vis de leur hiérarchie et de pouvoir faire face elles-mêmes aux différentes difficultés rencontrées. Toutefois, le manager se doit d'être présent pour gérer les problèmes graves ou ceux où les équipes ne peuvent intervenir par elles-mêmes. Concernant l'évolution professionnelle, à leurs yeux, le manager a pour fonction d'aider à faire progresser les collaborateurs, que ce soit par une montée en compétences ou par une aide à la mobilité hiérarchique ou fonctionnelle.

Les responsables RH attendent des managers de proximité qu'ils soient garants de la production de leurs équipes et de leur motivation. En outre, les cadres managers doivent comprendre leur rôle dans la stratégie, la politique de l'entreprise et être en capacité de pouvoir l'expliquer, même s'ils reconnaissent que c'est parfois difficile d'y arriver. Il s'agit pour certains d'une caractéristique forte du cadre, manager de proximité par rapport aux contremaîtres ou agents de maîtrise. Les responsables RH considèrent que les cadres managers de proximité doivent impérativement maîtriser la gestion des ressources humaines dans leur dimension technique et juridique : maîtrise technique des processus (l'entretien d'évaluation...), connaissances juridiques en droit social et droit du travail...

Les managers de proximité mettent surtout en avant les difficultés liées à leur mission. Il leur est parfois difficile d'avoir à gérer une équipe avec des personnalités variées ou au sein de laquelle peuvent éclater des conflits. Si leur mission consiste à faire accepter aux équipes une stratégie dont ils ne sont pas toujours clairement au courant... Ils se doivent également ne pas tout dire afin de ne pas impacter l'activité (ou le moral) des collaborateurs. Leur rôle est de faire atteindre les objectifs même irréalistes et inatteignables alors que pèsent de multiples reportings ! Rouage essentiel de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, ils soulignent que leur propre hiérarchie ou les fonctions RH ne les reconnaissent et ne les soutiennent pas suffisamment (**source** : Apec, *Management de proximité : regards croisés*, 2013).

2. DES PRATIQUES DIFFÉRENCIATRICES DE MANAGEMENT

Le management peut s'exercer de différentes manières.

Manager en mettant « la pression » ou adopter certains comportements est condamnable ! **La jurisprudence considère que des méthodes de gestion peuvent caractériser un harcèlement** (Cass. soc., 19 janvier 2011, n° 09-67463). Avoir « *un comportement autoritaire, vexatoire, humiliant, voire insultant et menaçant à l'égard de ses collaborateurs, notamment en les convoquant dans son bureau de façon excessive et répétée, en les interrompant sans cesse dans leur travail* » peut compromettre leur santé et justifie un licenciement, même si le manager subissait lui-même des pressions (Cass. soc., 21 mai 2014, n° 12-29832).

Un *mismanagement*, autrement dit une incapacité de gérer correctement ses collaborateurs, est très souvent à l'origine de stress (un salarié sur trois explique que ce dernier est directement lié au comportement de son supérieur hiérarchique) et même de *burn-out*. Le collaborateur attend avant tout du respect de la part de son manager.

Favoriser l'émancipation

Un salarié est avant tout une personne avec ses forces, ses faiblesses, ses contraintes mais aussi ses envies. **L'émancipation, en tant que principe d'action de la CFDT**, recouvre une dimension qui dépasse la sphère professionnelle. Progresser en autonomie, en compétences, en qualification, en capacité de recul, de réflexion ou d'analyse ne se limite pas au professionnel. C'est l'émancipation de la personne dont il s'agit. La CFDT a toujours été attachée à la promotion supérieure du travail, à la promotion professionnelle et sociale. La démarche que recommandent les managers CFDT est d'avoir un souci permanent de l'émancipation de chaque membre de son équipe. En tant que manager, vous êtes un acteur favorisant ou créant les conditions de cette autonomie de la personne au travail et dans la gestion des relations professionnelles avec les collaborateurs. Cela signifie, entre autres, de :

- Permettre une progression dans le parcours professionnel de chacun de ses collaborateurs par l'évaluation régulière et l'accompagnement (surtout en cas de difficultés). L'entretien professionnel peut en être un élément central.
- Reconnaître le travail de ses collaborateurs, savoir les féliciter, souligner et valoriser les actions positives, noter et parfois recadrer ou sanctionner les dysfonctionnements.

- Prendre en compte leurs compétences, leurs désirs, leurs contraintes professionnelles et personnelles dans l'affectation des missions à accomplir. Il s'agit de trouver la bonne place (« *The right person, in the right place, at the right time* » disent les anglo-saxons) et permettre la motivation de chacun. C'est une tâche complexe toujours inachevée !

Le manager est aussi un formateur : l'attachement à l'entreprise est aussi lié au sentiment d'y acquérir des compétences et des connaissances. Le manager devrait s'assurer que tout collaborateur est mis en situation de les acquérir. Il s'agit de « faire grandir » en connaissance et en autonomie.

Donnez envie à chacun de vos collaborateurs d'identifier ses espaces d'action, ses marges de manœuvre réalistes, ses propres leviers d'actions ou de corrections en vous assurant des moyens et des ressources dont il ou elle dispose. Créez ou favorisez les conditions de bien faire son travail ! Vous grandissez aussi grâce à votre équipe.

Avoir un comportement loyal et exemplaire

Il s'agit d'avoir un comportement loyal, transparent et exemplaire mais avant tout professionnel et qui respecte la confidentialité nécessaire.

Ce comportement part de la confiance. Confiance à l'égard de vos collaborateurs, d'eux vers vous et de votre hiérarchie vers vous-même. La confiance ne se décrète pas. Elle se construit. Une fois détruites, les relations seront délicates. Et, bien sûr, la confiance n'exclut pas le contrôle !

La loyauté envers l'entreprise ne se confond pas avec l'obéissance hiérarchique et le lien de subordination (qui découle aussi du contrat de travail ou de l'engagement dans la fonction publique). Elle ne se confond pas non plus avec la conscience professionnelle qui renvoie plutôt au bon aboutissement de la mission. Elle s'exprime de manière différente envers la direction ou envers ses collaborateurs⁵. La loyauté, dans les actes comme dans les discours en interne et en externe, n'est pas l'aveuglement et elle est trop souvent reliée à l'obéissance. Dire « oui » doit aussi s'entendre comme étant parfois le devoir de dire « non » quand des comportements ou des ordres heurtent la conscience, la déontologie professionnelle, l'éthique, voire les valeurs de l'entreprise.

Attention, **dans la fonction publique, il y a obligation d'effectuer les tâches confiées et d'obéir à la hiérarchie⁶.**

" Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il n'est dégagé d'aucune des responsabilités qui lui incombent par la responsabilité propre de ses subordonnés."

" Il ou elle doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public."

Le refus d'obéissance équivaut à une **faute professionnelle**. La subordination hiérarchique impose également de se soumettre au contrôle hiérarchique et de faire preuve de loyauté dans l'exercice de ses fonctions.

Donc si un ordre vous semble "limite", n'hésitez pas à faire appel au référent déontologue de votre administration – et à demander un ordre écrit.

L'exemplarité renvoie essentiellement au comportement qui doit être un modèle. Un exemple qui renvoie à des valeurs tant humaines (le respect, la solidarité...) que professionnelles (le sens du client, de l'usager...) dans les compétences mises en œuvre, les méthodes employées et la manière de travailler (ou de servir dans la fonction publique). Elle implique aussi de parler vrai. « Parler vrai » doit s'entendre comme « parler aussi vrai que possible » en respectant ses collaborateurs et les règles de confidentialité.

On parle aussi souvent d'engagement. L'engagement est avant tout corrélé à la notion de liberté. S'engager, c'est d'abord une démarche volontaire qui résulte d'un choix (et qui s'inscrit dans les tendances individualistes observées aujourd'hui dans la société). Pour les jeunes diplômés notamment, l'engagement n'est pas forcément du ressort du collectif. Il y a aujourd'hui une nette distinction (notamment par les plus jeunes – et avec eux les plus jeunes managers) entre un engagement à l'égard du travail et un engagement à l'égard de l'entreprise.

- **L'engagement à l'égard du travail** est largement valorisé. C'est un modèle à atteindre, spontanément associé aux notions de professionnalisme, d'implication et de qualité. Très autocentré, il repose essentiellement sur le plaisir à bien faire son travail et sur l'accomplissement de soi.
- **L'engagement à l'égard de l'entreprise privée** apparaît à l'inverse de plus en plus rejeté, notamment pour les jeunes, un peu comme un anti modèle qui ne vaut que pour « les plus anciens » dans l'entreprise, les « chefs » et ceux qui « n'ont que le travail dans la vie ». L'engagement à l'égard de l'entreprise est perçu comme synonyme de fidélité aveugle, de réalité subie et donc de privation de liberté.
- **L'engagement à l'égard du service public** implique l'acceptation des valeurs de continuité du service, d'égalité de traitement (c'est-à-dire de laïcité, de neutralité, d'intégrité et d'impartialité), et d'adaptabilité.

In fine, vos collaborateurs attendent de vous une capacité à décider et à tenir vos engagements. Cela participe aussi à l'ambivalence du rôle de manager qui se sent aussi engagé à l'égard de l'entreprise. Cette exigence peut conduire à des dilemmes professionnels, à la nécessité d'alerter dans certains cas et à partager un vécu avec d'autres managers.

Un management responsable...

Manager des personnes, des équipes ou des activités implique de travailler en proximité, de comprendre la réalité du travail, d'influer sur les résultats et de connaître le ressenti des salariés, agents, collaborateurs sur le sens et la qualité de leur travail. Cela impose de faire fonctionner un collectif en maintenant l'équilibre entre approche individuelle et collective, en créant les conditions d'un dynamisme d'équipe et une envie de travailler ensemble. Cela veut dire également de négocier pour que son équipe ait les moyens et les ressources nécessaires.

Faire fonctionner un collectif, c'est rechercher les conditions d'une organisation du travail optimale qui permette le partage et la transmission des connaissances et les moments d'échanges. C'est mutualiser les expériences et favoriser l'amélioration des compétences individuelles comme collectives. Ce partage d'expériences et la liberté de parole (sans jugement et dans des conditions respectueuses des autres) permet de progresser s'il est associé à un droit à l'erreur. Cela suppose d'accepter l'expression de critiques, de désaccords et l'exercice du droit d'alerte de ses collaborateurs. Ces temps d'expressions collectifs peuvent souvent désamorcer des conflits, mais parfois aussi les mettre à jour.

Manager, c'est savoir expliquer. C'est aussi savoir accepter de faire des erreurs : les managers, comme les collaborateurs, ne sont pas infaillibles ! Être responsable, c'est savoir se remettre en cause et prendre le temps de l'écoute. Non pas pour être compatissant mais simplement pour comprendre et partager la réalité du travail en étant conscient que l'autre détient une part de vérité. **Les certitudes sont l'un des plus grands dangers qui menacent le manager !**

À l'heure où les qualités personnelles, comportementales et la « façon d'être » sont largement mises en avant (parfois au détriment des qualités professionnelles et des compétences), la légitimité par le métier, l'expertise et les savoir-faire doit être réhabilitée. Celle-ci participe de l'autorité fonctionnelle et pas seulement hiérarchique (jouer un rôle et ne pas seulement occuper une place ou un rang...). Si vous le pouvez, conservez une logique et une compétence métier car, en tant que manager, vous avez à exercer une autorité hiérarchique et de métier. Cette autorité n'est pas automatique, notamment avec les technologies numériques de l'information et de la communication. Elle engendre une exigence de réponses et de transparence plus élevée.

Si la réponse qu'on leur apporte ne leur paraît pas juste, vos collaborateurs n'hésiteront pas à aller en vérifier la véracité. L'autorité devra s'appuyer sur des compétences. Même si dans les fonctions publiques, l'autorité est sans doute moins facilement mise en cause, vous le savez il vaut mieux obtenir en étant convaincant. De même l'expertise métier vous garantira une certaine légitimité.

L'image du « *manager-winner* engagé » (le *coach*, le *leader*...) se fracasse souvent sur la réalité du contact humain avec des dégâts pour le manager comme pour les « managés ». Ce n'est pas la peine de chercher à être parfait. Le droit à l'erreur et l'acceptation de la faiblesse humaine, pour vous et vos collaborateurs, doivent vous permettre de vous libérer de la pression infligée par « l'image du chef » et d'une réussite permanente.

Enfin, les collaborateurs attendent que leur manager soit juste et équitable. Il lui faudra viser un maximum d'équité dans les rémunérations, les promotions, les mobilités et les sanctions. Mais également la reconnaissance des compétences et du travail effectué (en lien avec les équipes RH, le cas échéant).

Par ailleurs, la gestion humaine, c'est aussi l'accueil et l'encadrement de stagiaires (ou d'alternants), s'assurer de la diversité (entre hommes et femmes, entre générations, entre populations...), le respect des clients/usagers (internes et externes), des intérimaires et des sous-traitants... Le manager doit s'adapter à ses collaborateurs pour les accompagner selon leurs besoins dans et en veillant à respecter l'équité.

...Qui cherche des résultats

En tant que manager, il faut « faire avec », faire avec le trop-plein d'outils de gestion et de reporting, faire avec l'individualisation outrancière et la compétition excessive, qui sont le lot de beaucoup d'organisations ! Faire avec la logique de la « sur-gestion » et du sous-management. Ce sont des modalités différenciatrices de ce « faire avec » que nous proposons... La CFDT conteste un pilotage par les seuls critères financiers, définis en dehors de l'activité réelle et sans la moindre concertation avec ceux qui font le travail réel.

Manager, c'est produire des résultats. C'est transformer du travail en performance. Par votre action, vous contribuez à la performance collective de votre équipe et à celle, plus largement, de votre entité, entreprise ou administration. Pour être efficace, soyez en cohérence avec vos valeurs, pour être plus qu'un simple rouage transmettant mécaniquement à ses collaborateurs des informations ou des procédures. Assurez un travail de médiation dans les deux sens : traduire la stratégie en actes et faire remonter l'activité de travail concrète, indispensable à l'élaboration d'une stratégie efficace. Une boucle permanente entre la stratégie et son écho dont vous êtes est un acteur incontournable, et ce quelle que soit votre position hiérarchique.

Vous êtes sans doute confronté à la dictature des indicateurs chiffrés (qui ne croule pas sous les tableaux de bord de gestion ?) et du reporting dans une logique financière... L'invasion de celui-ci (particulièrement chronophage) peut prendre jusqu'à 30% du temps de travail et s'apparente à un outil de contrôle et de pression. Pour quelle efficacité ? Les indicateurs ne suffisent pas toujours à rendre compte de la réalité ni de la performance, alors même qu'ils sont considérés comme un outil de pilotage fiable⁸.

On peut comprendre la demande de visibilité de votre direction sur les résultats, mais leurs conditions de réalisation sont importantes, surtout si les critères sont majoritairement focalisés sur le rendement financier et imposés par le haut. Ils mettent l'ensemble des salariés sous pression. « *Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément* »⁹.

L'enjeu pour vous est de disposer de marges suffisantes. De prendre un peu de recul vis-à-vis d'une évaluation trop simpliste de l'efficacité basée sur des indicateurs, des baromètres, des enquêtes jugeant la production et la satisfaction clients (ou usagers) en omettant tout ce qui a trait au bien-être des salariés alors que leurs relations et interactions ont un impact sur les résultats. **Le contrôle n'est pas une fin en soi. Il doit s'accompagner d'une réflexion sur les moyens de la performance.** Ces systèmes doivent faire l'objet d'un consensus minimal sur ce qui est contrôlé et pourquoi. Plus le consensus sera fort, plus il sera efficace.

Pour que le reporting soit mobilisateur plutôt que démobilisateur et créateur de stress, impliquez vos collaborateurs dans les mesures. Le management des personnes suppose de prendre le temps d'analyser les résultats pour voir, le cas échéant, ce qui pénalise la performance. Par la discussion collective, le lien avec l'activité et le travail réel, vous éviterez que, sous la pression des seuls critères et indicateurs financiers, le travail ne perde son sens pour vos collaborateurs. Il ne faut pas oublier que votre manière de manager et d'accompagner vos collaborateurs a un impact sur les résultats individuels et collectifs.

Il n'y a pas de type de management idéal. Votre type de management (directif, persuasif, participatif ou délégué) doit évoluer selon les situations. Savoir dire non, dire ce qui contrarie, faire respecter ses droits, ses attentes et ceux de son équipe, prendre des décisions difficiles vous obligera parfois à être moins participatif.

Si vous devenez le responsable de vos anciens collègues, une réunion de l'ensemble de l'équipe pour exposer les actions et règles de fonctionnement de service peut s'avérer très utile. Face à un ancien collègue qui se montre réservé, voire opposé à votre promotion, restez toujours professionnel et recentrez-vous sur les missions qu'il ou elle aura à accomplir.

3. Être manager et syndiqué, fierté ou équation complexe ?

Les managers syndiqués

L'adhésion syndicale est un plus. Un ancien secrétaire général de l'Union confédérale des cadres, Daniel Croquette, avait même inventé les « 5+ » : pour la qualifier : un plus professionnel, un plus personnel, un plus pour l'entreprise, un plus pour la société et un plus pour le syndicalisme. Mais l'adhésion peut aussi amener des difficultés qu'il faudra dépasser : suspicion (parfois) du top management, étonnement des collègues, agressivité des autres syndicats... Combien de fois n'a-t-on pas entendu de la part de certains responsables hiérarchiques cette expression adressée à des candidats au passage cadre ou à une promotion, ou simplement à des responsables en fonction désireux de se syndiquer : « *Vous ne pouvez pas être cadre et syndiqué, c'est incompatible !* » Comme si la loyauté envers l'entreprise ne pouvait pas cohabiter avec une appartenance syndicale sous la forme d'une adhésion, même sans parler d'engagement militant avec un mandat de représentation...

Cela reste pourtant aujourd'hui une réalité qui doit être combattue avec beaucoup de fermeté, non seulement parce qu'elle est illicite, mais également parce qu'une telle attitude est la caricature d'une pensée implicite d'un syndicalisme qui jouerait systématiquement contre l'entreprise. De multiples exemples prouvent au contraire à quel point les salariés et leurs représentants sont bien souvent plus attachés à la pérennité de l'entreprise que ne le sont leurs dirigeants éphémères !

Un manager qui s'exprime et conteste risque sans doute plus qu'un autre une mise à l'écart. Cela peut être encore plus vrai pour un manager syndiqué. Si la hiérarchie, simplement parce qu'un manager est syndiqué, transmet moins d'informations, donne moins de responsabilités (ce qui peut mettre en position de faiblesse, voire en difficulté), sachez que cela n'est pas seulement inacceptable : c'est illicite et peut être reconnu comme de la discrimination¹⁰.

Trois recommandations si cela vous arrive :

- **Informez oralement sur le risque pénal.** Cela suffit le plus souvent à régler le problème,
- **Rompz l'isolement.** Il faut oser en parler,
- **S'appuyez sur des pairs adhérents et sur l'organisation syndicale,** notamment s'il y a des actions plus dures à tenter.

Non seulement être manager et syndiqué n'est pas incompatible, mais nous affirmons même que c'est un atout. L'adhésion syndicale contribue aussi à améliorer la pratique managériale. **On apprend à manager en étant adhérent à la CFDT.** Cela renforce sa propre détermination à concilier exercice de direction et prise en compte d'aspirations individuelles et collectives.

- Être syndiqué permet de retrouver un groupe dans lequel le manager va être un parmi d'autres, une voix, un avis, un adhérent. Il peut être contredit, contré, voire contesté dans son double statut de manager et de syndiqué. Mais il conforte ses positions, les soumet à des avis contraires et amorce un dialogue. Il se retrouve dans un collectif avec qui il partage les valeurs CFDT, où il peut laisser son costume de « patron » à l'entrée, s'exprimer et faire part de ses critiques.
- Les lectures, rencontres, débats, informations au sein de la CFDT donnent une ouverture d'esprit et des connaissances. Ils permettent de comprendre l'entreprise, les entreprises, de voir avec une « autre paire de lunettes », sous un autre angle ou d'entendre autre chose.
- La CFDT permet d'écouter, d'entendre le « non » et d'apprendre à dire « non ».
Cela est complémentaire aux groupes de discussions entre pairs.

Sachez aussi que l'on attend peut-être aussi plus, dans sa manière d'agir et dans ses positionnements, d'un manager connu pour sa proximité ou son adhésion à la CFDT. « L'étiquette syndicale fait que vos actes managériaux seront pesés par certains comme étant liés à votre adhésion » (Cadres CFDT n°460-461, sept. 2014). Attention aux attentes disproportionnées niant les contradictions et les compromis inhérents à votre fonction. Ce n'est pas parce que l'on est syndiqué que l'on n'assume pas ses responsabilités de manager.

Manager en exerçant un mandat syndical

Pour les managers exerçant un mandat syndical, il s'agit de combiner les contraintes professionnelles et celles résultant de l'exercice d'un mandat syndical. L'expérience montre que c'est possible mais cela conduit souvent, dans les faits, à une très forte charge de travail et à un difficile équilibre dans la gestion de son temps, de ses activités et dans l'exercice de l'autorité et de sa vie personnelle. **C'est un véritable problème auquel l'organisation syndicale doit s'atteler et qu'il nous faut régler collectivement, si l'on veut féminiser le management et les responsables syndicaux.** Cela est parfois incompatible, non pas pour des raisons liées au mandat (ce qui serait discriminatoire) mais par les contraintes des échelles de temps. Les temps syndicaux, surtout en période de restructurations ou réorganisations, sont parfois difficilement conciliables avec le rythme et les besoins de suivi d'une équipe.

La capacité d'un manager à changer de casquette et à passer de représentant du personnel à représentant de la direction est une grande qualité. C'est aussi une difficulté supplémentaire de positionnement. Être militant impose pour soi-même et pour les autres (dont sa section syndicale) d'avoir une vision claire des deux rôles et des moments où on exerce l'un ou l'autre. Le salarié, l'agent s'adresse-t-il au manager ou au syndicaliste ? A l'inverse, en tant que manager, certaines décisions s'imposent parfois indépendamment de l'engagement syndical que l'on peut avoir par ailleurs. On peut ainsi se retrouver en conflit de travail avec des salariés, des collaborateurs ou des pairs syndiqués dans la même organisation syndicale que soi (parfois au sein de la section syndicale) ou dans une autre organisation. Il faut s'appuyer sur les groupes cadres CFDT qui partagent la même problématique.

Adopter aussi des éléments de langage : Je suis représentant de la CFDT et très respectueux des engagements de chacun, (vous êtes à la CFE-CGC, CGT ...) mais mon engagement syndical, le vôtre ne doit pas interférer dans notre relation professionnelle de travail.

L'exercice d'un mandat contribue aussi à affiner sa capacité d'analyse, de prise de distance, de négociation et de compréhension des événements. Ce qui est très utile dans la conduite de changements complexes. L'exercice d'un mandat syndical est, pour un manager comme pour un non-manager, une source d'enrichissement et d'ouverture au niveau professionnel et personnel. Une fonction de responsable d'un syndicat, fédération, région est de fait une responsabilité managériale.

Rappelons enfin que l'adhésion est confidentielle, que chacun à la liberté de dire ou non qu'il ou elle est adhérent(e). On peut par ailleurs être adhérent sans être militant.

4. ARTICULER DIALOGUE SOCIAL ET MANAGEMENT

Le manager et les ressources humaines

" *Où sont passés les DRH ?* " s'interrogeait un magazine social. Une préoccupation qui rejoint celle des cadres que la CFDT croise régulièrement, y compris parmi ses adhérents travaillant dans les ressources humaines. La fonction RH est parfois sinistrée, sacrifiée sur l'autel de la performance financière, soumise aux externalisations, aux restructurations et autres rationalisations. Elle est directement impactée par les recherches d'économies d'échelle planifiées sur les fonctions support ! Les quelques cadres fonctionnels RH (parfois un pour mille salariés), sur le terrain, sont enfermés entre une gestion administrative toujours plus lourde et une négociation collective portant sur des thèmes toujours plus larges et plus nombreux. La RH semble perdre progressivement du terrain, sauf sur la gestion des hauts potentiels.

Des études de l'Apec montrent ainsi que les cadres ne voient plus dans la fonction RH l'interlocuteur permettant de les aider à construire leur projet professionnel. Ils pourraient se tourner davantage vers leur manager. Si c'est le cas cette gestion des ressources humaines vous donne une responsabilité mais aussi un degré de liberté supplémentaire (ou retrouvée) dans un environnement d'audit, de contrôle et de reporting croissants. Les fonctions publiques ne sont pas en reste avec une recherche de diminution d'échelles et où on demande aux agents et cadres de s'adapter à des logiciels pas toujours efficaces.

Néanmoins, nous sommes persuadés comme vous le dites dans notre sondage (sondage page 113) qui illustre l'insuffisance du support perçu de plus en plus insuffisant des RH, qu'il faut réhabiliter la fonction RH comme fonction de support et d'appui aux managers de proximité et que vous devez solliciter s'ils sont présents dans votre entreprise.¹¹

Le syndicat, partenaire « social » du manager ?

Le syndicat, traditionnellement défenseur du salarié, négociateur, partenaire du dialogue social, peut-il être ou devenir « partenaire social » du salarié, y compris du manager, au sens d'une force d'appui professionnel, d'un « équipementier » pour bien faire ou mieux faire son travail, c'est-à-dire exercer dans de bonnes conditions, sa responsabilité de manager ?

Le seul fait de poser cette question n'est pas anodin : positionner le « professionnel », le travail, l'activité et la possibilité d'une expression et d'un dialogue sur ces différents objets, aux côtés du dialogue social organisé et institué, n'est pas trivial. Quand nous affirmons la nécessité, pour le manager, **d'articuler dialogue social et dialogue professionnel**¹², que voulons-nous dire ? Nous voulons d'abord exprimer la nécessité que puisse exister chacun des dialogues de façon autonome, mais nous voulons aussi souligner l'impératif d'aller plus loin qu'une seule cohabitation entre deux espaces de dialogue qui s'ignorerait totalement.

Articuler un dialogue sur le « professionnel » et un dialogue sur le « social » participe d'un même objectif d'efficacité. C'est un plus pour les salariés ou les agents. C'est, tout simplement, reconnaître aussi et avec humilité les limites des acteurs, quels qu'ils soient, face à des sujets complexes ou qui les dépassent souvent parce qu'ils renvoient non pas aux responsabilités des individus mais à des systèmes construits par les organisations. C'est donc dans le jeu collectif, organisé et articulé intelligemment qu'il faut chercher les bonnes réponses.

11 Voir notre sondage en fin de guide.

12 Le dialogue professionnel est celui qui s'institue de manière professionnelle entre un salarié et son manager ou ses pairs. Le dialogue social est celui qui est institué entre les organisations syndicales, ses représentants, les institutions représentatives du personnel et la direction de l'entreprise.

La CFDT Cadres a été interpellée à différentes reprises par des cadres d'entreprise ayant signé des accords de prévention de risques psychosociaux qui se plaignaient de ne pas avoir été informés, impliqués ou équipés pour « bien prévenir » ces risques. Il s'agissait parfois de cadres adhérents CFDT, d'entreprises où la CFDT avait signé l'accord. Cela nous a fortement interpellés.

L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle" est une parfaite illustration de cette nécessité d'articuler dialogue social et dialogue professionnel. La mise en place des espaces de dialogue professionnel est la partie emblématique de cet accord. La CFDT a pesé seule et de tout son poids pour la mise en place de ce dispositif. Elle a désormais un rendez-vous particulier, singulier, original et novateur avec les managers. Ne le manquons pas !

Les restitutions validées par le groupe des participants sont portées à la connaissance de la hiérarchie et des institutions représentatives du personnel (IRP). Elles peuvent fournir à l'employeur des éléments de réflexion sur d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail tournée vers davantage d'autonomie et sur le rôle et les moyens du management.

Ces échanges doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et à développer un climat de confiance réciproque.

La fonction publique expérimente des Espaces De Dialogue (EDD) sur le travail.

Expérimentés à la DGFIP sous l'appellation "EDD", inscrits dans l'accord Fonction publique du 22 octobre 2013 sur la prévention des RPS, et dans le projet d'accord QVT, ces « espaces de dialogue » sont pour la CFDT des lieux où l'on "parle du travail". L'agent (ou le cadre de proximité) doit pouvoir y parler de charge de travail, de pression temporelle, de reconnaissance, de conflits de valeurs ou d'éthique. Il doit pouvoir exprimer ses difficultés avec ses pairs sans être jugé par la direction qui ne participe pas aux échanges.

Le fonctionnement de ces espaces de dialogue s'établit autour de quatre principes : le volontariat, l'anonymat des participants et de leurs paroles, la transparence envers les organisations syndicales et la publicité. Les participants sont entre cinq et quinze au maximum. L'espace est animé par un binôme de collaborateurs en deux temps : une première réunion, suivie des réponses de l'administration. Puis, une deuxième réunion pour faire le point dans un délai de quatre à six mois.

L'EDD bouscule les habitudes, puisque les cadres et les agents peuvent s'exprimer librement, hors de toute relation hiérarchique, sur leur vie au travail. Cependant, la réussite du dispositif impose un accompagnement des directions locales et des équipes syndicales.

5. MANAGER, CELA S'APPREND

Pour la CFDT, le management est une pratique qui peut et doit s'apprendre, mais de façon permanente. « *Former les managers, c'est aussi leur apprendre à se méfier des évidences et à prendre le temps de regarder, d'écouter et d'interpréter* »¹³. En partant du travail du manager, on peut faire trois constats à propos de l'apprentissage du management¹⁴.

1. Le management peut s'apprendre mais il n'est pas sûr qu'il puisse s'enseigner. La nature du management, art plutôt que science, induit les modes de son apprentissage. Celui-ci n'est pas d'ordre intellectuel. Il se fait à travers la pratique, l'action et l'expérience. Ce qui nécessite une pédagogie de l'alternance comme pour la formation des médecins ou des artisans. Henri Mintzberg rappelait qu'on n'apprend pas à nager en lisant un livre sur la natation ! Plus récemment, il proposait une réforme des MBA qui s'inspire des pratiques de formation des médecins : former, non pas de façon théorique et abstraite de futurs managers, mais former des praticiens en se confrontant à la pratique professionnelle¹⁵.

2. C'est non seulement l'intérêt mais aussi la responsabilité de chaque manager de se professionnaliser. Et l'entreprise qui l'emploie doit faire en sorte qu'il puisse y parvenir. Ses responsabilités vis-à-vis de ses collaborateurs l'incitent à parfaire son apprentissage et à ne pas se contenter d'appliquer à la lettre, sans prise de distance, les consignes de sa hiérarchie. Ce devoir de professionnalisation passe au contraire par le développement du sens critique, utilisé à bon escient, qui peut même, dans certains cas, aller jusqu'à l'exercice d'un droit d'alerte lorsque le cadre est témoin de pratiques anormales.

3. L'apprentissage par l'expérience n'exclut pas le recours à une diversité de sources et de modalités d'apprentissage. « L'expérience, ce n'est pas ce qui nous arrive, c'est ce que nous faisons de ce qui nous arrive. »¹⁶ L'expérience (apprendre en faisant, en ressentant) - qui est primordiale - doit être complétée et enrichie par l'observation et la réflexion (apprendre en analysant et en évaluant sa pratique), la conceptualisation (apprendre à partir d'un savoir théorique) et l'expérimentation (apprendre à partir d'essais et d'erreurs). Un apprentissage complet et profond est un processus durable, voire continu, dans lequel ces différentes formes d'apprentissage se succèdent et permettent des alternances entre le concret et l'abstrait, entre la pensée et l'action.

13 Philippe Lorino, *op. cit.*

14 Cf. le colloque de l'Observatoire des Cadres et du management *Apprend-on à manager ?* du 6 déc. 2013.

15 H. Mintzberg, *Des Managers, des vrais ! Pas des MBA. Un regard critique sur le management et son enseignement*, Éditions d'Organisation, 2005.

16 Aldous Huxley, *Le Meilleur des mondes*, 1931.

Ces formations ne doivent pas vous détourner des approches du travail et du management qui vous permettront de sortir au mieux des difficultés, car l'expérience du travail, la réalité et le partage des pratiques sont une autre manière, efficace, de se former. La période de prise de poste doit être accompagnée et doit être réversible. On doit également ajouter que parfois un cadre peut se sentir plus à l'aise dans un rôle de cadre expert plutôt que dans celui d'un cadre manager. Si tel est votre cas, retourner à un poste expert ne doit pas être un déclassement ou vécu comme tel.

Faire face aux logiques gestionnaires et comportementales

Attention également, sous un foisonnement apparent, l'offre de formation en direction des managers se limite à deux approches largement dominantes : la logique gestionnaire et la logique comportementale.

La logique gestionnaire

Dans la logique gestionnaire, la réalité est réductible à l'outil. Tout peut être codifié, classé et modélisé, y compris le collaborateur lui-même. La pensée managériale (façon de diriger, fondements du leadership, comportements-clés du manager...), si elle existe, s'efface derrière les différents outils : outils de diagnostic, de benchmarking, détecteurs de facteurs critiques, référentiels de compétences, etc. Un phénomène qui s'explique par une idéologie de la toute-puissance technologique et la croyance irrationnelle selon laquelle l'outil peut supplanter le réel et l'humain peut être réduit à une « catégorie de gestion ». On parle ainsi de rationalité instrumentale.

Il y a deux grands types de formation dans ce domaine : des formations courtes, supposées rendre le manager immédiatement opérationnel, parfois réduites à des notes d'informations dans un Intranet ou à des formations en e-learning¹⁷ effectuées en quelques heures et des formations haut-de-gamme inspirées du lean management¹⁸. Ce sont de véritables parcours de formation et de promotion organisés pour les collaborateurs dits « à fort potentiel ».

Cette logique gestionnaire traverse toutes les formations au management et à la communication. Elle risque de vous enfermer dans un système de pensée unique. La dérive absolument perverse étant de penser rendre le monde ajustable. Si la situation est intenable, c'est à la personne de s'adapter en « positivant », en « recadrant » et en « relativisant ». Sans en nier une certaine efficacité, il ne faut pas oublier que le contexte et l'entreprise ne sont jamais remis en cause dans ces formations, occultant la réalité subjective du travail. Appliquées à la lettre, elles sont susceptibles

17 E-learning ou formation en ligne désigne l'ensemble des solutions et moyens permettant l'apprentissage par des moyens électroniques.

18 Le lean est une méthode d'organisation du travail en entreprise, originaire du Japon, notamment de Toyota (d'où le terme « toyotisme ») et utilisée principalement comme méthode de gestion pour réduire les coûts et la non-qualité.

d'aggraver les risques psychosociaux, mais, surtout, de focaliser les problèmes sur le « personnel » et non le « professionnel », sur les individus plutôt que les systèmes.

La logique comportementale

Cette approche psychologisante surfe sur la vague actuelle de développement personnel. Elle est complémentaire et s'insère facilement dans la logique gestionnaire ! Dans ce type de formation, on retrouve par exemple des quizz d'auto-évaluation, des courbes pour exprimer les différentes étapes de la résistance au changement pour les salariés en période de restructuration...

Ces formations se centrent sur l'acquisition de compétences comportementales, censées remplacer les compétences techniques pour promouvoir deux grandes valeurs : le changement et la performance totale. Dans un univers de concurrence exacerbée, les compétences liées au savoir-faire seraient insuffisantes. L'efficacité professionnelle s'évaluerait désormais à l'aune de la juste gestion de la relation à soi et à autrui. Il faudrait désormais gérer ses émotions, être assertif ou développer son estime de soi pour être performant¹⁹. Ces formations, elles aussi, ne se confrontent pas au réel, aux limites, aux conflits et aux échecs que le manager peut rencontrer car cela représente une contre-image de la performance. On met en avant des modèles incantatoires de managers ou de collaborateurs idéaux : ainsi le modèle du « *manager leader* » ou du « *manager coach* », charismatique, visionnaire, capable de partager sa vision sans l'imposer, puisque chaque collaborateur est un leader potentiel...

Être manager, c'est accepter de déconstruire les mythologies

managériales, les méthodes miracles où l'individu-manager est tout-puissant (maîtrise ses sentiments, ses réactions et a tous les outils nécessaires...). Il faut s'ancrer sur les situations concrètes du terrain, mettre à distance, replacer dans le contexte, réhabiliter la pratique et la parole de ceux qui exercent l'activité de management au plus près des réalités²⁰.

Le management est un art en situation

Le management n'est ainsi pas réductible à un ensemble de techniques²¹. C'est un art dans le sens où l'esprit de finesse, le sens des situations comptent autant sinon plus que l'esprit de géométrie, l'application de méthodes ou l'utilisation d'outils et la rationalité stricte. Le management est un art aussi dans le sens d'artisanat. Chaque œuvre est unique et

19 Cf. Valérie Brunel, *Les Managers de l'âme*, La Découverte, 2004.

20 La CFDT Cadres propose chaque année plusieurs formations au management *via* le Crefac (voir www.crefac.com).

21 Ici se rejoignent les questions de « *la tension vitale empêchée* » (Roland Guinchard) et du « *travail empêché* » (Yves Clot). Le travail du manager consistera à dégager le terrain de ces deux dimensions.

sa qualité repose d'abord sur des savoir-faire acquis par la pratique et réinvestis intelligemment, pas de façon automatique ou répétitive : « *La manière de manager des gens au travail m'appartient en propre...* ». Logique ou rationalité gestionnaire, comportementale, procédurale ou normative, instrumentale, peu importe les termes : tout cela ne saurait constituer une seule réponse à la réduction ou la maîtrise de la complexité du monde dans lequel nous vivons, de l'univers de travail dans lequel vous évoluez. Au lieu du manager super-héros, censé maîtriser, dominer cette complexité, nous préférons : le jeu collectif privilégiant le dialogue, la confrontation des points de vue, des logiques, la pluralité des acteurs et des expertises, pour réduire et mieux maîtriser cette complexité qui nous dépasse. Citons un chef d'entreprise affirmant que « *les entreprises qui prennent les bonnes décisions sont celles qui savent organiser les débats contradictoires et la confrontation.* » La qualité des délibérations et des compromis négociés participe de la pertinence des décisions prises. L'art de manager consiste notamment à organiser ces espaces de débats, de confrontation, de délibération et de prise de décision concertée, même si, au bout du processus, la décision est prise par le manager ou un dirigeant et qu'elle doit être collectivement assumée.

Le travail du manager est toujours *in situ*. **On n'est manager qu'en situation**, dans une entreprise ou une administration, dans une fonction donnée et avec des partenaires donnés. Développer des compétences managériales ne consiste donc pas seulement à décliner des savoir-faire théoriques ou universels mais passe par la prise en compte d'éléments de contexte tels que :

- L'activité principale (production industrielle, administration, conseil, guichet...) et le secteur dans lequel elle opère (en devenir ou en fin de cycle, marché concurrentiel ou non...),
- Le statut social de l'entreprise (société anonyme cotée ou non, coopérative, mutuelle...) ou le type d'administration (ou association...), sa taille et sa présence au niveau national (ou européen, international...),
- le nombre de niveaux hiérarchiques dans le système de management,
- la présence massive ou non d'intérimaires, de contrats à durées déterminées, de sous-traitants, de contractuels,
- les modes d'organisation du travail (serviciel, taylorien, organisation apprenante, lean, salariés majoritairement nomades ou sédentaires...),
- les niveaux de qualification et de formation des personnes managées,
- les pratiques sociales auxquelles le manager est censé prendre part comme les modes de rémunération (variables, individualisés...), les modes d'évaluation et de reconnaissance, les modes de fixation des objectifs, les modalités de promotion,

- l'importance accordée à la gestion des personnes et de leurs parcours professionnels, la qualité (ou l'absence) de la fonction RH,
- les traitements différenciés entre les hauts potentiels, les dirigeants, les emplois dits « sensibles », les emplois critiques et plus généralement entre les jeunes et les seniors, les salariés diplômés ou non,
- la culture d'entreprise ou de service public et le mode d'inscription de l'entreprise sur un territoire.

Ces éléments agiront sur le management réel. Encore une fois, le manager n'est pas le héros, l'homme ou la femme parfaite ! Il ne s'agit pas de culpabiliser si le management que l'on souhaite ne peut être mis en pratique ou que l'on a envie de faire différemment. Certaines organisations rendent le bon management très difficile, voire impossible. C'est souvent une non-question, une non-préoccupation. L'organisation dans laquelle vous évoluez n'est pas nécessairement soucieuse des conditions nécessaires à un exercice efficace du management.



Cfdt:

CADRES

S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

LES CADRES DE PROXIMITÉ ONT BESOIN DE SOUTIEN



 /CFDTCadres

 @CFDTCadres

CADRESCFDT.FR

40 • Guide du manager. Juin 2018

LA CFDT NUMÉRO 1 CHEZ LES CADRES

2.

Le management en actes concrets



2. LE MANAGEMENT EN ACTES CONCRETS

1. LA GESTION DE L'ÉQUIPE ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les réunions d'équipe

Les réunions d'équipe (de service ou d'entité) sont des temps forts pour la construction du collectif de travail, le partage d'informations et l'élaboration de l'action. C'est essentiel pour organiser et favoriser la coopération.

La réunion est fondamentale pour la cohésion des collectifs de travail, surtout lorsque ceux-ci sont éclatés. Cela permet la confrontation, l'anticipation, l'élaboration coopérative de solutions et la valorisation des avancées. La réunion nécessite d'y consacrer du temps : préparation, compte-rendu ou relevé de décision, mise en œuvre et bilan. Ce qui implique d'en faire une forte priorité.

Paroles de manager

« La gestion du temps est notre premier problème. On manque de temps, donc on ne parle plus aux collaborateurs et aux agents. On communique par mails. On n'a plus le temps de faire des réunions de service » (Cadres CFDT n°460-461, sept. 2014).

Si l'on veut que ces réunions soient efficaces et confortent le collectif, il faut permettre la confrontation et la suggestion. La confrontation, ce n'est pas l'opposition systématique. Elle est source de richesse, de compétitivité et d'innovation. Permettre et organiser la confrontation renforce le collectif. Les suggestions doivent être écoutées et remontées, surtout s'il y a consensus de l'équipe. Dans le cas contraire, le collectif sera muet. Pour vous, cela requiert une forte capacité à animer, à réguler (s'assurer notamment qu'il n'y a pas de mise en cause individuelle, susceptible de déstabiliser un salarié et qui ne ferait pas progresser le groupe) et à s'engager.

Favoriser la coopération

Ce qui caractérise le travail aujourd'hui est qu'il doit être collaboratif. On ne peut plus faire son travail seul. La transformation au sein de très nombreuses organisations d'un travail coordonné et standardisé (par exemple la production à la chaîne) en un ensemble de tâches complexes impose toujours plus de collaboration entre les services et les personnes. Même les activités dites « servicielles » nécessitant plus d'autonomie dans les équipes demandent une coopération directe entre les salariés pour construire des réponses efficaces face ou avec les clients.

Il y a donc nécessité d'une coopération. Mais elle n'est pas automatique et, au-delà des injonctions sur le travail d'équipe, le désir de coopération est contrarié par la mise en concurrence des personnes, l'individualisation et les outils de gestion. En mettant en compétition les salariés entre eux, entre services ou entre sites (notamment par la rémunération individualisée, le *ranking* et le *reporting*), l'entreprise ne facilite pas et organise peu la coopération. Faire coopérer c'est aussi et surtout faire accepter les différents points de vue comme une richesse et non de la crispation.

Le sociologue Norbert Alter met en évidence un phénomène paradoxal qui prend à rebours les discours du management ordinaire : **le problème des organisations ne consiste pas à mobiliser les salariés, mais à tirer parti de leur volonté de donner**. La coopération ne reposerait que sur la bonne volonté des opérateurs. La coopération ne s'explique en effet ni par l'intérêt économique, ni par la contrainte des procédures, ni par les normes de métier. Elle repose largement, au bout du compte, sur la volonté de donner : on donne aux autres parce que donner permet d'échanger et donc d'exister en entreprise. Coopérer suppose en effet de créer des liens sociaux, par l'intermédiaire desquels circulent des biens, des informations, des services, des symboles, des rites ou des émotions²².

François Dupuy ajoute que ce qui est difficile pour les salariés est justement le manque de coopérations. La coopération nécessite du temps et l'invention de nouveaux rapports entre personnes et équipes. C'est finalement le contraire des *process* formalisés. Dans la coopération-négociation, tout n'est pas écrit. Ce qui est important, c'est le résultat et la possibilité de se débrouiller²³. La coopération ne peut jamais être totalement contrôlée : du travail et des solidarités lui échappent, les collaborateurs dépassant parfois le manager ou coopérant entre eux contre certaines directives.

Comment instaurer la coopération en créant des conditions favorables ?

Les managers de proximité eux-mêmes ont souvent du mal à coopérer entre eux, étant à la fois associés et concurrents. Pourtant, le sentiment d'appartenance à une équipe, à une entreprise ou au service public peut être un moteur de la coopération. Au-delà des discours incantatoires, coopérer devient possible si la ligne hiérarchique en a conscience et en recherche les conditions à tous les niveaux (importance de l'exemplarité...). C'est là que vous pouvez intervenir.

La démarche coopérative a besoin de temps. Il est indispensable de se donner le temps nécessaire et d'accepter de "perdre" du temps (échanges imprévus, discussion de couloirs... on parle même de « culture de couloir » dans certaines organisations).

La démarche coopérative nécessite une certaine autonomie des acteurs, qu'ils soient informés des objectifs ou associés à leur élaboration et comme à leur déclinaison.

Dans un contexte de changement permanent, il vous faut accompagner vos collaborateurs. C'est difficile lorsque le doute s'installe sur la façon de remplir sa mission et sur sa propre capacité à manager, sur la stratégie ou les objectifs. Le métier et le dialogue professionnel avec des pairs peuvent fournir des repères.

Faites apparaître dans vos réunions les contributions individuelles et les coopérations. Acceptez et faites accepter la différence, la complémentarité et les points faibles. Parlez du travail ! Si les open-space détruisent certaines collaborations, ils peuvent également favoriser le travail entre collaborateurs au sein d'une même équipe. Cela implique, en tant que manager de proximité, que vous discutiez avec vos équipes du travail du «comment on travaille » (déplacements, mails, messagerie instantanée...) ainsi que des objectifs.

Sortez des postures, acceptez de vous remettre en cause quel que soit votre niveau hiérarchique. Participez activement au changement plutôt que d'attendre passivement. Faites remonter les informations et partagez-les avec votre équipe.

Savoir déléguer

En tant que manager, il ne s'agit pas de tout faire et de traiter personnellement tous les dossiers. Vous devez en déléguer certains (en les supervisant) cela vous permettra, non seulement de vous libérer du temps mais aussi de rendre vos collaborateurs plus autonomes, d'assumer plus de responsabilités et de développer leurs compétences. Cela vous permettra également de mieux gérer vos absences et de prévoir vos potentiels successeurs.

Attention, Il ne s'agit en aucun cas de ne se décharger que des « tâches ingrates » ni à l'inverse d'abandonner certaines missions qui sont stratégiques. Veillez aussi à l'équilibre des tâches et responsabilités entre vos collaborateurs.

Face aux tensions et aux conflits

De la simple gestion de priorités au conflit de personnes (voire de valeurs), les tensions et conflits sont le quotidien du manager. Il doit les aborder assez souvent dans une certaine solitude. Son rôle est donc d'assumer et de gérer ces conflits.

Selon les cas, vous allez vous retrouver en position d'arbitre ou bien partie prenante au conflit. Vous pouvez être opposé à un ou plusieurs membres de votre équipe, à votre hiérarchie, à vos pairs ou à des membres d'une autre équipe.

On sait aussi que l'individualisation, la mise en concurrence des salariés ou des équipes, l'approche « client-fournisseur » des relations entre équipes, de même que l'incohérence entre les objectifs et les moyens, voire des objectifs contradictoires, crispent les relations et attisent la compétition et les conflits.

Par ailleurs, les technologies de l'information sont potentiellement un facteur d'amplification de la conflictualité. Elles constituent un substitut au débat en face-à-face, un vecteur rapide de généralisation et de virtualisation du conflit, ne favorisant pas la prise de recul et même augmentant le risque de manipulation des informations (avec des conséquences juridiques éventuelles quand le conflit emprunte les réseaux sociaux).

Notre culture, notre éducation ou notre conditionnement nous font considérer les conflits comme quelque chose d'archaïque, de décalé par rapport à notre condition d'homme ou de femme moderne. **Cette idée que le conflit est un échec nous pousse parfois à l'éviter à tout prix, à le minimiser, voire à le nier purement et simplement.** Ce qui est, pour le sociologue Yves Clot, « *la pire des choses* ». Le conflit est, pour ainsi dire, inhérent aux relations humaines dès lors que les motivations différentes peuvent déboucher sur de l'opposition.

Pour Y. Clot, **le plaisir du travail bien fait** est la meilleure prévention contre le stress : il n'y a pas de bien-être sans « bien faire ». En se mobilisant autour d'une idée neuve du métier, avec tous les autres acteurs concernés - dirigeants d'entreprises, syndicalistes et spécialistes -, ceux qui, au travail, sont en première ligne peuvent eux-mêmes « retourner » la situation²⁴.

Le silence, le « non-management » ou le pourrissement de certaines situations sont autant de foyers de tensions, de germes de violences qu'une étincelle peut transformer en conflit dur. L'anticipation, le désamorçage au plus tôt, la volonté de « percer l'abcès » au plus vite, constituent sans doute les réponses les plus efficaces. On se focalisera sur le **professionnel** en évitant d'exacerber les tensions **personnelles** ou inter-personnelles.

Le bon sens, le dialogue, l'écoute, la présence sur le terrain et la proximité avec le travail réel peuvent vous permettre également de désamorcer nombre de conflits. Ceux-ci proviennent souvent d'une communication insuffisante, d'une méconnaissance des écarts entre travail prescrit et travail réel. Mais également entre le travail que vous demandez à vos collaborateurs et la conception qu'ils en ont, ou au sentiment d'être traités de manière injuste.

L'exercice normal de l'autorité peut amener des tensions, par exemple dans la situation classique du tour de table qui précède une prise de décision et au cours duquel s'expriment des visions différentes du problème traité ou des solutions envisageables. Il le sera aussi si vous êtes contraint de devoir recadrer, sanctionner, voire de vous séparer de collaborateurs. Pour autant, il faut aussi que les choses désagréables soient dites et que les situations à risques soient dénoncées sans s'en prendre aux personnes ni rompre le dialogue (respect, loyauté...). La mise à jour du conflit est parfois l'unique moyen de libérer la parole et d'exprimer ou de découvrir ce qui est important pour chacun.

Évitez la neutralité ou le report « hypocrite » en *top-down* des décisions qui fâchent et vous décrédibilisent aux yeux de vos collaborateurs, surtout si cela contredit vos convictions. Décrivez les faits – dites ce que vous en pensez et proposez une ou des solutions.

Enfin si vous sentez que vous êtes en difficulté ou risquez de l'être par les conflits ou par certaines personnalités, il faut alors vous faire aider par les fonctions RH, médicales, syndicales et la formation (offre CREFAC ou autres formations accréditées). Vous ne pouvez ignorer aussi que des collaborateurs seront amenés à appliquer des décisions avec lesquelles ils sont en désaccord. Il vous arrivera aussi d'être en désaccord, mais même les stratégies parfois changeantes, incomprises ou, pire, jugées dangereuses, doivent pourtant être mises en œuvre par le manager... Parlez-en avec vos pairs.

Face aux dilemmes

Doit-on couvrir ou taire un agissement d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique perçu comme préjudiciable ? Faut-il arrêter un projet en cours ou un chantier si une règle n'est pas respectée et que cela peut avoir des conséquences graves ? Ce que l'on demande de faire n'est pas correct au vu des normes professionnelles ou des engagements de son organisation, que faire ?...

Le manager, du fait de ses responsabilités, peut être face à un problème entraînant un cas de conscience, un dilemme individuel et immédiat. Cette situation le met en tension entre déontologie (ou éthique personnelle) et fonction. Il engage sa responsabilité directe par rapport à son employeur, à ses partenaires mais aussi, potentiellement et ultérieurement, devant des instances disciplinaires (voire juridiques). Bien qu'à forte connotation individuelle, cette situation peut avoir une dimension collective, voire sociétale.

La CFDT Cadres propose une démarche de questionnement en vue d'une prise de décision. **DilemPro** incite le cadre concerné à élargir sa démarche, par nature individuelle, en consolidant ses analyses en faisant appel à un tiers de confiance, souvent extérieur à la hiérarchie de l'organisation, notamment au sein de ses proches ; mais également, si cela est possible, à partager son dilemme et ses analyses avec un groupe de collègues. Un collectif syndical peut également jouer un rôle d'écoute et d'analyse, voire de relais de ses préoccupations. Cette démarche de discernement, formalisée en cinq points de questionnement, objective le regard porté sur la situation et en documente la description.

- Face au doute, s'interroger pour réduire l'incertitude,
- Clarifier les termes du dilemme au regard de la mission de son entreprise ou de son administration, de son poste, de ses propres finalités,
- Interroger les règles du jeu et identifier les marges de manœuvre,
- Initier une prise en charge collective,
- Faire jouer une alerte professionnelle dans le cadre d'un système organisé.

« C'est depuis 2001 à Singapour, au sein du syndicalisme ingénieurs et cadres international organisé par UNI²⁵ que la CFDT Cadres a adopté un code d'éthique, de déontologie et de responsabilité professionnelle pour les professionnels et les managers et inscrit l'exigence d'un droit et d'une protection pour le lanceur d'alerte au niveau international et national. Le droit à la parole c'est une expression non seulement de démocratie mais aussi d'exercice de la responsabilité des cadres dans leur travail. C'est en novembre 2016 que la loi Sapin II sur la transparence contre la corruption et la moralisation de la vie publique est adoptée en France avec le regret toutefois que les syndicats ne soient pas dans la procédure de signalement interne de

l'alerte ». En tant que manager vous pourrez être amené à recevoir des alertes ou bien en déclencher. La loi s'applique depuis le 1^{er} janvier 2018.

Agir dans le respect de la déontologie

Les managers, parce qu'ils ont des responsabilités particulières, sont souvent amenés à prendre des décisions selon des critères qui peuvent entrer en contradiction entre eux, le respect de l'un entraînant la dégradation de l'autre (comme par exemple lorsqu'il faut concilier délais et sécurité). De plus, la nature même de leur fonction les amène plus souvent à accéder à davantage d'informations sensibles sur l'entreprise/administration. Ainsi, vous pouvez vous retrouver en situations de tension entre votre déontologie professionnelle (ou l'éthique professionnelle) et votre fonction dans l'organisation avec ce qu'elle comporte de subordination et de loyauté.

Face à cette situation, la CFDT revendique (dans le privé) la création d'un droit à l'éthique professionnelle, définissant par accord ou charte de déontologie des conditions d'exercice de la fonction en phase avec l'éthique professionnelle. Dans les cas de dysfonctionnements graves ou de dilemmes professionnels, en cas de décalages entre la réalité imposée et les valeurs proclamées dans l'accord (ou la charte), le manager pourrait s'appuyer sur ce contenu.

Dans la fonction publique vous devez sensibiliser et alerter vos collaborateurs sur les problématiques de déontologie²⁶ : le fonctionnaire exerce ses fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité. Il doit aussi rester neutre et respecter le principe de laïcité. La loi prévoit aussi la transparence pour éviter les conflits d'intérêts, et un **référént déontologue** qui est chargé d'aider le fonctionnaire à respecter ses obligations déontologiques en lui donnant des conseils. Tout fonctionnaire (même militaire) a le droit d'être accompagné et institue un référént déontologue.

Conçu comme un véritable appui pour les agents et les cadres dans la connaissance et le respect de leurs impératifs déontologiques²⁷, n'hésitez pas à lui adresser vos collaborateurs ou bénéficier de ses conseils.

26 Art 25 et suivants loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligation des fonctionnaires et du 29 juin 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

27 Décret n° 2017-519 du 10 avril 2017 relatif au référént déontologue - arrêté du 18 décembre 2017 ministères économiques et financiers.

L'État lui-même attache de l'importance à ce dispositif, puisque le référent déontologue pourra également avoir la fonction de « référent-alerte éthique »²⁸ et de « référent-laïcité »²⁹ et que la protection des lanceurs d'alerte s'applique.

L'organisation et les conditions de travail

L'organisation et les conditions de travail ? Le manager s'en occupe souvent insuffisamment, par manque de temps notamment, ou par non prise en compte de l'ensemble des activités. Pourtant, vous pouvez revendiquer une réelle autonomie et une réelle responsabilité sur ces questions qui sont déterminantes pour votre équipe. Il faut y associer ceux qui vont faire le travail.

Le manager contribue à la prévention et à la détection des situations à risques psychosociaux³⁰, à travers son travail de relation de proximité, d'écoute, d'observation et son rôle d'organisateur du travail. Les risques psychosociaux liés au travail sont analysés selon six dimensions : les exigences du travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et relations de travail, les conflits de valeurs, l'insécurité socio-économique. Vous pouvez agir directement sur bon nombre de ces facteurs. Les collaborateurs ont, autant que leur manager, le souhait d'éprouver du plaisir dans leur travail et de s'investir.

Vous avez différents leviers à votre disposition. Dès que vous pressentez une difficulté, alertez au bon niveau. L'un de vos rôles est la remontée d'informations et l'alerte à partir de ce qui se passe sur le terrain, afin d'anticiper au maximum. Vous êtes à la fois l'avocat de votre équipe auprès de vos supérieurs et le représentant de la hiérarchie vis-à-vis de votre équipe. Le rôle d'écoute est fondamental. Une large majorité de salariés (64% selon l'Apec) souhaiteraient, pour mieux être entendus, développer les occasions d'échanges informels avec leur supérieur hiérarchique direct.

Le rapport Lachmann-Larose-Penicaud Bien-être et efficacité au travail (2010) pointe parmi ses « dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » le rôle du manager de proximité. La santé des salariés est d'abord l'affaire du manager de proximité, elle ne s'externalise pas : le manager est le premier acteur de santé. Au quotidien, il organise le collectif de travail, prend les décisions au plus près des salariés et est le premier garant de la santé. Il est aussi un relais essentiel avec la hiérarchie de l'entreprise : c'est lui qui fait remonter les difficultés rencontrées par les salariés et qui informe ces derniers sur les orientations et projets de l'entreprise.

Dans la fonction publique, dès 2009, le projet d'accord-cadre sur la santé et la sécurité au travail soulignait le rôle et la place de l'encadrement dans la formation, initiale comme continue, pour la prévention des RPS. Il précisait même que la QVT devrait être intégrée dans les objectifs de l'encadrement. Il n'a pas été signé, faute d'accord majoritaire, mais vous pouvez vous en inspirer pour mettre en place des actions. Plus récemment la circulaire du 28 mars 2017 relative au plan d'action pluriannuel pour une meilleure prise en compte de la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique précise que les formations initiales délivrées dans les écoles de la fonction publique devront proposer un module de sensibilisation à la santé et à la sécurité au travail, et qu'en cours de carrière, tout agent accédant à un poste d'encadrement bénéficiera d'une formation obligatoire en la matière. N'hésitez pas à vous y référer pour demander ou faire suivre une formation *ad hoc*.

La CFDT est signataire de l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, plus récemment de celui sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013 reconnaissant le rôle important des managers.

Accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013 :

Le rôle du management, comme celui de la direction, est primordial dans toute démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail. Au quotidien, il organise l'activité, fait face aux difficultés rencontrées par les salariés et est un relais essentiel de la politique de l'entreprise.

A cet effet, il est nécessaire que l'employeur précise le rôle du management et les moyens nécessaires mis en œuvre pour qu'il puisse exercer ce rôle. Une meilleure sensibilisation et une formation adéquate des managers en matière de gestion d'équipe et de comportements managériaux sont de nature à favoriser la qualité de vie au travail.

L'objectif est d'aider ces managers à mieux appréhender les difficultés en prenant en compte les conditions réelles d'exercice du travail, à favoriser les échanges sur le travail, à savoir mieux identifier les conditions d'une bonne coopération dans leurs équipes. Des outils adaptés (proposés par les branches) seront mis à leur disposition pour les accompagner lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des salariés en difficulté.

L'accord reconnaît aussi que la formation au management proposée dans les différentes écoles ou universités ne prend pas suffisamment en compte le management des équipes, les dimensions permettant la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle et l'égalité d'accès des personnes handicapées à l'emploi ainsi que les risques professionnels et leur prévention. Les partenaires sociaux demandent que les programmes intègrent davantage cette dimension.

La fonction publique n'est pas en reste avec l'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique du 22 octobre 2013 :

Les encadrants peuvent participer à la prévention des risques psychosociaux, ils peuvent aussi eux-mêmes y être exposés. Des actions concrètes devront être mises en place par les employeurs publics afin de conforter le rôle de l'encadrement, notamment en accordant aux encadrants une plus grande latitude dans leurs champs de compétences. Cela nécessite de :

- donner à l'encadrant des marges de manœuvre et de décision pour optimiser l'efficacité et la cohésion de son équipe ;
- permettre aux managers de formaliser et de faire remonter au niveau supérieur les réalités du travail et les difficultés des équipes à mettre en œuvre les décisions ;
- mettre à leur disposition des moyens d'accompagnement lorsqu'ils sont en difficulté ou face à des agents en difficulté. Des dispositifs de soutien ponctuels doivent être proposés ;
- former les managers dans le cadre de leur formation initiale et continue (dialogue sur le travail, animation du collectif, accompagnement des individus...) ;
- créer des espaces de discussion au niveau des managers eux-mêmes pour échanger sur leurs pratiques professionnelles.

Les cinq propositions CFDT Cadres sur les conditions d'exercice de la responsabilité

La liberté d'expression des cadres est la contrepartie de leur responsabilité et de leur engagement professionnel, demandés par l'entreprise ou l'administration. C'est la condition indispensable du développement de leur autonomie et de leur initiative.

Garantir l'exercice de la liberté d'expression des cadres dans leur environnement professionnel suppose cinq droits effectifs : le droit de parole, le droit d'intervention, le droit d'alerte, le droit d'opposition, le droit de démission légitime.

Compte tenu de leur rôle, les cadres sont tenus de respecter une obligation de loyauté et un devoir de réserve plus strict que celui d'autres salariés. Ils doivent néanmoins avoir un droit de parole sur le lieu de travail, faire des critiques constructives, en vue de l'amélioration du fonctionnement et des résultats de l'organisation. Ce droit de parole peut être qualifié de droit d'expression critique, voire même de « devoir d'expression critique » en certaines circonstances.

Afin d'exercer correctement ses missions, un cadre doit pouvoir intervenir notamment sur l'organisation et les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité, pour lui-même et ses collaborateurs éventuels, mais aussi sur certains choix de son entreprise ou administration. Cela suppose de disposer de marges de manœuvre, de réels leviers d'actions, d'un pouvoir d'initiative pour agir sur son environnement de proximité. Cette capacité d'initiative doit être reconnue dans les objectifs fixés et leur évaluation.

Dans certaines situations particulièrement graves, dès lors qu'un ordre hiérarchique ou une situation serait contraire à la loi, à l'ordre public ou mettrait en cause la pérennité de l'entreprise ou serait susceptible de mettre en jeu la responsabilité pénale, disciplinaire ou financière, un cadre doit pouvoir disposer d'un droit d'opposition, un droit de dire « non » et d'alerter, en étant protégé par la loi – Un cadre doit pouvoir rester dans l'entreprise ou le cas échéant le droit de pouvoir démissionner avec des droits et indemnités similaires à un licenciement.

2. LA MAÎTRISE DES IMPACTS DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES

Les technologies numériques de l'information et de la communication (TNIC) ont pénétré le travail et l'organisation de l'activité.

Une intensification de l'activité

Les TNIC sont des ressources plébiscitées par les salariés et notamment les cadres, car décuplant les capacités potentielles. Elles nécessitent cependant une utilisation personnelle et collective à la fois maîtrisée et discutée collectivement. Mal utilisées, les TNIC peuvent impacter les conditions de travail et les équilibres des temps et de vie et parfois se transformer en moyens de pression, voire d'isolement. Mails, Intranet, réseaux sociaux et bien d'autres sources d'informations nous inondent : on parle « d'infobésité ». Un cadre est interrompu en moyenne toutes les quatre minutes !³¹ Les jeunes générations (dites « *digital native* »), qui ont grandi à l'ère numérique, gèrent mieux ce phénomène de dispersion.

Tout n'est pas négatif, loin de là ! Les TNIC ont considérablement augmenté notre productivité. Il est extrêmement simple aujourd'hui d'organiser une réunion grâce à l'agenda électronique, de prendre des notes pendant une réunion. La contrepartie de ces gains d'efficacité est sans aucun doute l'intensification du travail, l'augmentation des contrôles (par les outils et le *reporting*) et des contraintes sur le temps (obligation d'hyper-disponibilité avec l'agenda partagé et la messagerie instantanée). La messagerie en est le meilleur exemple : le mail est un outil indispensable pour les cadres qui traitent en moyenne cent messages quotidiens et leur consacrent deux à trois heures par jour, mais qui participe largement au sentiment d'épuisement et de stress pour eux, comme pour beaucoup de salariés.

Ce sont les managers qui, en général, donnent le style d'utilisation des mails dans les services. Il vous faudra donc inciter au bon usage et à la bonne manière de rédiger un message, voire accompagner vos collaborateurs. L'utilisation du mail mérite le rappel des règles de clarté et de courtoisie lors de sa rédaction. Au-delà d'une formation sur la gestion de la messagerie, savoir faire le tri entre les mails qui exigent une réponse et ceux purement informatifs pour éviter d'être submergé. Prenez l'habitude de classer les mails en 4 catégories : à traiter, à supprimer, à déléguer ou à marquer (pour suivi ou traitement ultérieur)

Travailler en amont sur la confiance et le droit à l'erreur évite aussi un certain nombre de mails « parapluies » (écrits uniquement pour se protéger, mettant parfois un nombre important de personnes en copie) et leurs dérivés. Rappelons aussi qu'il existe d'autres outils de communication... Pensez toujours à la manière dont sont reçus vos mails dans votre responsabilité d'animation de l'équipe.

Quand une technologie n'est pas utile (ne répond pas aux besoins des usagers) ou pas utilisable (manque de convivialité ou simplicité) ou mal acceptée (contexte professionnel ou culturel), elle devient une charge et un risque pour la qualité du travail et la santé du salarié.

Ce n'est pas parce que l'usage des TNIC est plébiscité qu'il ne peut pas engendrer des difficultés, car l'utilisateur partage son temps et sa concentration entre une activité principale et des activités annexes. Ce qui, d'après les chercheurs, augmente la charge cognitive. Ils appellent cette multi-activité « le méta-travail ». Les TNIC ont transformé notre manière de travailler. Au lieu de prendre une tâche et de l'amener jusqu'au bout, on avance une multitude de tâches en parallèle en zappant de l'une à l'autre. Chacun de ces projets ayant des temporalités différentes. Cela peut affecter la santé et pose la question de notre efficacité au travail. Apparaît aujourd'hui le syndrome de débordement cognitif, le sentiment de ne plus pouvoir faire face et la peur d'oublier quelque chose (ce que les anglo-saxons appellent le « *Fear Of Missing Out, FOMO* »).

En tant que manager, soyez attentif aux TNIC, pour vous et pour votre équipe. Prêtez attention aussi aux évolutions de logiciels présentées comme mineures qui parfois modifient profondément la manière de travailler et peuvent mettre en difficulté des collaborateurs. La plupart des cadres indiquent devoir se former régulièrement seuls en raison du changement régulier des outils. Cette formation permanente aux TNIC est un pré-requis professionnel, mais de moins en moins proposé. Ne l'oubliez pas lors de l'entretien professionnel.

Une autre relation au temps et à l'espace

Dématérialisation et connexion permanente permettent une plus grande liberté, mais aussi sont sources potentielles de risques, tant pour les individus que pour les organisations.

Charge de travail, environnement de travail et technologies de communication interagissent aujourd'hui étroitement pour littéralement saturer l'univers du travail et effacer les limites temporelles et spatiales qui structurent traditionnellement la relation à l'entreprise et au collectif de travail. Ces nouveaux rapports aux temps et aux espaces de travail côtoient de plus en plus sans les faire disparaître les rapports traditionnels et conventionnels. Tout semble cependant converger pour réduire au minimum les espaces et les moments propices aux bilans et aux mises en perspective, tant sur le plan individuel que collectif.

Vous devrez donc faire avec cette complexité, prendre en compte toutes les situations concrètes, imaginer les dispositifs permettant des régulations réciproques et instaurer une dynamique de fond en recherchant des moments collectifs. La pratique devient « bonne » quand un espace de délibération se crée sur l'usage.

L'accord sur la qualité de vie au travail rappelle que « les entreprises rechercheront, après avoir recueilli le point de vue des salariés sur l'usage des TIC dans l'entreprise, les moyens de concilier vie personnelle et vie professionnelle en tenant compte des exigences propres aux caractéristiques de l'entreprise et des fonctions exercées, par l'institution, par exemple, de temps de déconnexion, comme cela se pratique déjà dans certaines organisations. »

Ne cherchez pas à appliquer des méthodes toutes faites mais celles adaptées à votre organisation, au plus proche du terrain. Ainsi, si certaines entreprises/administration empêchent l'envoi ou la réception de mails pendant les heures de repos, cette solution n'est pas toujours applicable et pourrait être contre-productive. En effet, si la charge de travail et la manière de travailler ne changent pas, il peut y avoir contournement. Les moyens de communication (même mis à disposition par l'entreprise), permettant d'être joignable facilement et en permanence, doivent constituer de simples outils dont le salarié conserve la maîtrise et son droit à la déconnexion numérique en dehors des périodes de travail. En conséquence n'envoyez pas de mails durant ses périodes de repos ou prenez en compte que chaque salarié aura le droit absolu de ne pas répondre. En effet devoir répondre à ses mails constitue bien un travail. Attendre de votre collaborateur qu'il obtempère à un message arrivé pendant son temps de repos est illégal.

Oser dire « stop » : l'urgence, ce n'est pas la normalité. Se déconnecter est une question d'équilibre et de santé : chaque salarié a un droit et un devoir de déconnexion. Se protéger : son image, son intimité numérique, sa notoriété. Se méfier de l'immédiateté : le recul et la distance sont indispensables pour décider et manager. Partager avec ses collègues, sa hiérarchie, son équipe sur l'utilisation des TNIC et ne pas oublier ses propres responsabilités vis-à-vis de ses collaborateurs.

La CFDT Cadres propose que les règles et usages des TNIC puissent faire l'objet d'une négociation collective ou a minima d'un dialogue social.

Comment manager à distance ?

Un des apports des TNIC est d'avoir permis le développement du travail à distance : travail dispersé, travail nomade, télétravail, travail éclaté (comme dans le cas d'équipes multi-sites, notamment internationales, qui se rencontrent très peu). Ces outils ont également été complices ou facilitateurs de certains choix organisationnels pour casser les silos, forcer la coopération entre les différentes compétences réparties géographiquement, répondre aux réorganisations fréquentes du groupe sans déplacer les équipes et les compétences. Ils génèrent le développement de nouvelles pratiques de travail et d'autres professionnalismes comme la maîtrise des outils eux-mêmes, la capacité à l'autonomie ou la prise d'initiative...

Par rapport au management « standard », quelques éléments du management quotidien à distance :

- La communication sera différente : essentiellement réalisée par mails et outils de communication instantanée, les réunions de travail se réalisent régulièrement par audio ou visioconférence et les entretiens se réalisent au téléphone ou dans un face à face par écrans interposés. Les outils numériques comme les réseaux sociaux peuvent mettre à mal le fonctionnement hiérarchique classique.
- Les outils de *reporting* ou de contrôle renforcent le monitoring et la dispersion, obligeant à tout codifier et formaliser. On est davantage dans un modèle client / fournisseur. La confiance horizontale entre pairs et verticale dans la ligne hiérarchique est plus difficile, mais elle est pourtant centrale. C'est elle notamment qui fixera le niveau du *reporting*.
- L'animation de l'équipe sera plus différente : les collaborateurs sont plus autonomes, mais il n'y a plus d'échanges informels alors que ceux-ci sont très importants dans le travail. La perception des dynamiques de vies personnelles peut interférer. Or, la coopération, le collectif, l'esprit d'équipe et la solidarité ont besoin de proximité physique et culturelle. Il y a un risque de baisse d'efficacité, de performance et de qualité, car l'éloignement physique induit une plus grande difficulté d'échange des informations techniques, opérationnelles et de réponses collectives.
- Dans les équipes internationales, l'utilisation systématique de la langue anglaise entraîne souvent un manque de finesse, des risques d'approximation et donc une plus grande vulnérabilité...

Manager à distance oblige à plus de formalisation des relations managériales (contractualisation, fixation des objectifs...) et de l'organisation des réunions (préparation, respect des horaires, écoute, ordre du jour, compte-rendu...), des moyens utilisés (développer des usages communs, harmoniser et faire évoluer les matériels et les logiciels utilisés...). La mise en œuvre du travail à distance s'avère souvent être un révélateur de dysfonctionnements préexistant dans l'organisation du travail et dans les modes de management en interne. L'important est d'être attentif à ce que cela révèle et appelle comme changements d'organisation et faire évoluer tout un collectif, ensemble.

Réussir le télétravail

Il ne s'agit pas de faire pénétrer l'entreprise ou l'administration et le travail immatériel dans la vie personnelle mais bien d'améliorer à la fois la performance et la qualité de vie, avec des conditions définies de façon sérieuse et approfondie, par la négociation, à partir d'expérimentations. Et en parlant organisation et charge de travail. Le travail à distance (télétravail) n'est pas une réponse à tout.

Il reste des freins de certaines directions au télétravail, liés à la confiance ou à la culture du présentéisme. Pourtant, les études montrent que le télétravailleur travaille davantage.

Nos propositions CFDT Cadres pour la réussite du télétravail :

- Le télétravail doit être négocié et volontaire, le retour à une activité standard possible.
- Le nombre de jours de télétravail doit être limité (un, deux ou trois jours par semaine).
- Les réunions d'équipes doivent se faire avec les télétravailleurs et le télétravail doit être un objet de discussion.
- La mise en place du télétravail peut être graduelle et progressive. Elle doit passer par une période d'expérimentation, de formation de toutes les parties prenantes. Elle doit faire l'objet de points réguliers et d'un bilan. Le télétravail nécessite de l'autonomie. Vous pouvez en profiter pour déléguer davantage.
- Afficher les programmes de présence et absence du collaborateur télétravailleur, en temps réels et anticipés. Les règles générales de joignabilité et de repos doivent être claires et respectées (le télétravailleur peut être joint mais a droit à la déconnexion).
- Le télétravailleur doit disposer d'outils fiables, innovants, bénéficier d'une maintenance robuste de ses outils, d'un support et pouvoir faire remonter les dysfonctionnements. Le télétravail doit être intégré dans la conception des nouvelles méthodes, procédures et outils.

- Le télétravail nécessite de pouvoir créer de la proximité malgré la distance : des moments conviviaux et festifs, des contacts... Veillez en particulier à éviter le sentiment d'isolement. N'hésitez pas à appeler votre collaborateur (cet appel est différent d'un appel de contrôle du travail).

3. LA MAÎTRISE DU TEMPS ET DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Pour un expert ou un manager, le travail est défini par des missions d'expertise et/ou de management. Il ou elle négocie les moyens et le temps pour y arriver. Sinon, on est dans un travail d'exécution. La dimension temps de travail n'est pas en elle-même déterminante de l'activité d'encadrement. Les journées à rallonge pour les managers ont toujours existé (même si on observe une amplification du travail avec les nouvelles technologies) : une journée à la disposition des autres et une fin de journée pour soi à laquelle s'ajoute une très forte culture française du « surprésentisme » : « *je commence à travailler le soir* », « *je ramène du travail chez moi* », etc.

Un salarié, *a fortiori* un manager, ne travaille pas de façon continue du fait de la diversité des outils (notamment numériques). Chacun a sa propre logique, sa propre temporalité (il faut reprendre l'ensemble des éléments pour reprendre l'activité et cela nécessite du temps et de l'investissement intellectuel). De plus, le travail aujourd'hui nécessite d'avoir des informations des autres et les échanges sont une caractéristique du métier de manager. Être dans le « *flow* » est gratifiant et efficace lorsqu'on tient le rythme, mais on ne peut être efficace 24H/24. Tout ne repose pas entièrement sur vous et vous ne pouvez pas tout organiser. Il faut donc différencier ce qui dépend de vous et ce qui dépend de votre métier, avoir un regard différent sur votre temps et sur les contraintes de gestion.

C'est souvent au travers de difficultés à organiser et à s'organiser - pourtant inhérentes à la fonction - que va arriver la culpabilisation ; c'est pourquoi, pour mieux vivre les contraintes, il vous faut accepter que tout ne dépend pas de vous...

Cherchez à rester maître de votre temps de travail, en particulier lorsque vous devez vous concentrer sur des tâches complexes, n'hésitez pas à informer vos collaborateurs que vous n'êtes pas disponible immédiatement mais indiquez le moment où vous pourrez leur répondre. En dehors de demandes nécessitant un arbitrage ou avis immédiat, il leur faudra convenir d'un rendez-vous, c'est d'autant plus efficace que les entretiens doivent se préparer et ne s'improvisent pas. Avoir moins d'interruptions diminuera votre charge et temps de travail.

Gérer la charge de travail et les équilibres de vie

Dans les métiers intellectuels où les facteurs organisationnels et psychologiques sont essentiels, il faut faire émerger le ressenti. Les critères cognitifs étant prégnants et incertains, il faut être attentif au sentiment d'avoir (ou de ne pas avoir) les moyens de faire et que la charge de travail soit acceptable. Les cadres, particulièrement les managers, expriment souvent un ressenti de surcharge de travail, et ce d'autant plus qu'ils déclarent travailler de manière très régulière à leur domicile.

Poser une réalité, ce n'est pas se plaindre inutilement. Les contraintes internes et externes, intégrées par les salariés, font souvent qu'on n'ose pas dire ! Même en cas d'impossibilité organisationnelle, on se rend responsable !

Si vous ou vos collaborateurs estimez manquer de temps de repos ou de sommeil, soyez attentif aux impacts sur la santé, à l'articulation vie privée / vie professionnelle, voire au risque de *burn-out*. Il s'agit du syndrome d'épuisement professionnel qui se caractérise par trois dimensions : l'épuisement émotionnel (sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles), la dépersonnalisation ou le cynisme (insensibilité au monde environnant, déshumanisation, vision négative des autres et du travail), le sentiment de non-accomplissement (sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes, mise en retrait, dépréciation de ses résultats) (source : www.inrs.fr).

Vous avez le droit et le devoir de dire « stop », d'écouter, de vous écouter et de vous faire écouter.

Le « débordement » est une caractéristique fréquente du travail du cadre. Les causes du débordement sont multiples : temps de trajet, durée hebdomadaire de travail, charge et intensité du travail, utilisation des TNC... Les responsabilités de management et le travail en mode projet sont générateurs de stress mais sont aussi excitants. Des contraintes bien vécues à condition d'identifier les injonctions paradoxales³². Si une partie de la charge de travail peut s'objectiver, la charge mentale n'est pas mesurable et des facteurs exogènes tels que le plaisir de son propre travail, la reconnaissance sociale, la reconnaissance par ses pairs, la solidarité dans l'équipe ou le niveau de coopération peuvent modifier la perception de la charge réelle de travail. Le ressenti varie selon les individus et leur situation personnelle. Les réactions positives ou négatives des proches dans la vie privée modifient également le ressenti de la charge de travail de chacun. Néanmoins la charge mentale est souvent liée aux exigences de délai, à la gestion des relations avec vos collaborateurs et tous les tiers et ne doit pas être sous-évaluée.

En tant que manager, vous pouvez agir sur certains de ces facteurs

exogènes car ce n'est pas au salarié de veiller à ce que sa charge reste raisonnable (cf. Cass. soc. 11 juin 2014 N°11-20.985).

Le présentéisme (surprésentéisme) et ses conséquences

Le surprésentéisme s'exprime sous différentes formes. Cela peut être un salarié malade qui vient régulièrement travailler au lieu de se reposer ou encore un salarié qui prend l'habitude de venir très tôt et/ou de finir systématiquement tardivement. Ce syndrome peut se maintenir, voire augmenter dans le temps, avec des motivations très diverses : le sentiment d'être indispensable, le respect d'échéance, la surcharge de travail, la peur des représailles, le refus de voir son revenu diminué, le transport dans les grandes agglomérations... Les mobiles différents appellent des solutions différentes³³. Contrairement à ce que l'on peut penser, le surprésentéisme entraîne une productivité dégradée, coûte donc à l'entreprise ou administration et reste un risque pour la santé du salarié trop présent³⁴.

Les risques identifiés vont de la perte de concentration, de mémoire et d'attention (oublis, erreurs...) à la diminution du rythme de travail, au sentiment de fatigue intense au travail, de problèmes de ponctualité, de relations difficiles avec les collègues, de mauvaise communication, d'irritabilité, d'isolement et de diminution de la qualité des services... Sans compter les risques de stress, de RPS, de *burn-out*, voire de suicides pour les cas les plus graves. Et cela coûte cher. En Allemagne, une étude gouvernementale chiffre le coût annuel pour les entreprises du *burn-out*, de la dépression et autres maladies psychiques, à quelque 26 milliards d'euros.

Enfin, le présentéisme ou demande de surprésentéisme est facteur de discrimination indirecte. Cette culture pénalise fortement les femmes qui restent encore très largement impliquées dans les tâches familiales et l'éducation des enfants, car souvent leur accès à la promotion est freiné puisque moins de présence au bureau est assimilée à moins de disponibilité et d'engagement professionnel, alors que les femmes cadres, notamment managers, travaillent régulièrement chez elles une fois les tâches familiales accomplies³⁵ ! La culture des organisations est ancrée sur une norme implicite de performance masculine. Des études illustrent les freins à la prise de responsabilités : pour les femmes cadres, le présentéisme en est l'un des trois

33 Cf. François Fatoux, *Laboratoire de l'égalité*, Libération, 27 mai 2014.

34 Cf. Ron Goetzel, Université de Cornell, « *Au bureau, le présentéisme fait des ravages* », Le Monde, 1^{er} octobre 2012.

35 Cf. L'enquête de la CFDT Cadres, *Travail et Temps : comment maintenir les équilibres ?*, 2012.

facteurs avec la maternité et les préjugés des hommes. Côté entreprise, les RH interrogés estiment que la question de la disponibilité des femmes est le principal frein à leur carrière...

Tant que le volume horaire de présence dans les locaux d'une organisation sera considéré comme une preuve individuelle d'investissement et d'implication, il restera difficile aux femmes d'accéder à des postes à responsabilités. « *La culture du présentéisme pénalise fortement les femmes : l'amalgame entre assiduité et disponibilité, entre présence et résultats sont monnaie courante dans les entreprises. Dans la représentation collective dominante, un temps de présence important sur le lieu de travail est considéré comme la preuve de l'engagement professionnel* » (Observatoire de la responsabilité sociale de l'entreprise, Orse).

Le présentéisme en France est fortement rattaché à la représentation du travail. Le temps partiel, par exemple, est souvent perçu comme un désinvestissement de l'entreprise alors qu'il est surtout un besoin d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Mais être à son poste à vingt heures est perçu comme un signe d'abnégation et de forte implication. Or, même en termes de productivité, de nombreux cadres sont conscients de la limite du présentéisme - surprésentéisme et aimeraient que cela change. La CFDT en fait une revendication forte. Un changement nécessite d'abord l'exemplarité des dirigeants. Les chefs doivent partir plus tôt pour que les salariés se sentent plus légitimes à le faire ! Il faut également des évaluations annuelles plus objectives, basées sur l'atteinte des objectifs et non pas sur l'image renvoyée par le salarié vis-à-vis de son temps passé au travail. L'enjeu est de faire évoluer les cultures d'entreprise en promouvant des modes de travail plus efficaces parce que plus respectueux des besoins des femmes et des hommes. Bénéficiaires directs de cette évolution, ces derniers en deviendront plus volontiers les moteurs.

La qualité des résultats, le degré d'atteinte des objectifs doivent primer sur l'évaluation privilégiant le temps de présence. La culture organisationnelle est le produit de comportements et de procédés souvent informels. En tant que manager CFDT, homme ou femme, responsable de l'organisation du travail de vos collaborateurs, vous pouvez contribuer, sans renoncer à une volonté d'excellence et de performance (individuelle et collective), à lutter contre le surprésentéisme préjudiciable, en fin de compte, à l'activité.

4. MANAGER DES SALARIÉS EN FORFAIT-JOURS

Il est important, en tant que manager, de garantir l'effectivité de la protection de la santé des collaborateurs, indépendamment bien entendu du respect des accords collectifs. C'est d'autant plus important que deux décisions de la Cour de Cassation en 2011 marquent un tournant dans la pratique du forfait-jours, en privilégiant les droits fondamentaux que sont le droit à la santé et le droit au repos. Et en confirmant que la notion de temps de travail et celle de temps de repos « *sont exclusives l'une de l'autre* »³⁶. Cette jurisprudence nous interpelle sur l'usage des TNIC. La Cour précise également que « *ce n'est pas au salarié de veiller à ce que sa charge de travail reste raisonnable.* »³⁷

Un entretien annuel pour les salariés au forfait-jours

Vous devez organiser au minimum un entretien annuel individuel (certaines conventions collectives ou accords prévoient davantage) avec chacun de vos collaborateurs en forfait-jours. Celui-ci porte sur sa charge de travail, l'organisation de son travail, l'articulation entre son activité professionnelle, sa vie personnelle et familiale, ainsi que sur sa rémunération³⁸. Sans un suivi régulier, le risque va pour l'employeur de l'annulation du forfait-jours et le paiement d'heures supplémentaires jusqu'à la faute inexcusable (en cas de malaise cardiaque, *burn-out*, suicide...). Et vous pouvez être individuellement exposé à des poursuites pénales.

Concernant l'entretien individuel annuel, on peut largement conseiller un écrit reprenant les observations, actions, suivi de l'amplitude et la charge de travail mais aussi les doléances et les revendications éventuelles des cadres en forfait-jours. Quoi qu'il en soit, même pour les autres collaborateurs, l'organisation du travail et la charge sont une responsabilité managériale. Cette responsabilité est également d'ordre juridique. L'organisation du travail et la charge doivent être suivies régulièrement et, sans violer la vie privée, l'articulation vie professionnelle / vie privée doit être prise en compte.

Un seul entretien annuel n'est pas de nature à garantir que l'amplitude journalière et la charge de travail restent raisonnables. Il n'est donc pas suffisant pour garantir la licéité du forfait-jours. C'est donc régulièrement qu'il faudra s'assurer de l'amplitude et la charge de travail de vos collaborateurs. À noter : l'accord Syntec du 1^{er} avril 2014 qui impose au moins deux entretiens.

Enfin, si vous devez être à l'écoute de vos collaborateurs, lors de votre propre entretien en tant que manager, c'est le moment de vous exprimer sur votre surcharge éventuelle de travail et ses conséquences du travail sur votre vie personnelle et familiale. Votre n+1 (comme vous en tant que manager) ne doit pas les éluder sitôt l'entretien fini, sous peine d'impliquer sa responsabilité et celle de l'entreprise.

Trame d'entretien : cherchez des indicateurs et des solutions...

... sur la charge de travail et la présence journalière

Si un ou plusieurs collaborateurs ont des dépassements d'horaires réguliers : est-ce lié à un travail non réalisable ou à des objectifs non atteignables dans les durées normales de travail ? Est-ce lié à des déplacements (domicile / lieu de travail – ou professionnel), à des réunions programmées à des heures tardives, à des astreintes, à du travail de nuit ou du dimanche, à d'autres raisons et lesquelles (par exemple, des choix personnels d'organisation...) ? Selon le cas, vous pouvez agir sur les tenues de réunions, proposer le télétravail, réduire la charge...

Comment sont réalisés ces dépassements ? En restant plus longtemps au travail ? En travaillant au domicile le soir, le week-end, pendant les jours de repos ? En sautant la pause-déjeuner ou en mangeant « sur le pouce » (attention à la pause de vingt minutes minimum obligatoire) ? Ces dépassements sont-ils connus de l'équipe de travail avant cette réunion ou par votre responsable hiérarchique ?

Quel est l'impact sur la vie personnelle et familiale ?

... sur le repos

Congés, jours RTT (réduction du temps de travail), repos compensateurs, repos exceptionnels, etc. Est-ce que le collaborateur peut prendre tous les jours de repos prévus ? Si non, est-ce un choix nécessaire pour écouler la charge de travail ou pour tenir les objectifs, plus personnels ? Ont-ils été versés sur un compte-épargne temps, sont-ils ou payés ou perdus ?

... sur les délais et des retards ou erreurs éventuels

Des délais imposés trop courts entraînent-ils le dépassement de la durée maximale de travail et/ou du travail à domicile ? Y a-t-il prise en compte du caractère exceptionnel et récupération ensuite ou est-ce la gestion « normale » ? Si des retards ou erreurs s'accumulent : est-ce de façon épisodique, à certaines dates particulières, en permanence ?

... sur l'utilisation des messageries et du téléphone

Avant d'interroger vos collaborateurs, interrogez-vous sur votre pratique du mail ! Au sein de l'équipe, des collaborateurs... En envoyez-vous ou en recevez-vous en dehors des heures ouvrables ? Lorsqu'un mail vient de son supérieur, il peut s'avérer très difficile de résister à l'incitation d'y répondre immédiatement.

De manière plus générale, les outils utilisés et mis à disposition par l'entreprise sont-ils pour eux facilitateurs ou pas ? Les indicateurs utilisés sont-ils pertinents pour rendre compte du travail ? Quel est le temps quotidien pour rendre compte de leur activité notamment sur des tableaux ?

... sur l'autonomie

L'autonomie permet de diminuer le ressenti de charge de travail, notamment : votre collaborateur a-t-il négocié ses objectifs, ses moyens ? A-t-il des marges de manœuvre (choisir ses horaires, s'absenter quelques heures, prendre une demi-journée ou plus pour convenance personnelle, dire « non ») ?

Dans la réalisation du travail, quelle est la liberté d'organisation ? Quelles sont les contraintes imposées (par des processus automatisés, des clients ou fournisseurs ou par des règlements, des injonctions top-down ou des autres services) ?

Évoquez les équilibres entre l'activité professionnelle et la vie personnelle

Il ne s'agit pas de rentrer dans la vie privée³⁹ mais de connaître la réalité du travail, de veiller au bon équilibre de vos collaborateurs. Connaître les contraintes personnelles pour organiser le travail sans mettre en péril l'équilibre des autres dans l'équipe peut s'avérer compliqué. Il s'agit surtout de ne pas organiser des réunions tardives et de donner une charge qui doit permettre du temps libre (repos...) le soir et le week-end.

On peut poser la question du ressenti de la charge de travail et celui des proches, évoquer s'il y a des événements éventuels de la vie privée qui pourraient impacter le travail et dont ils voudraient parler. Ecoutez surtout les possibilités d'améliorations qu'ils proposent, sur l'organisation du travail, la pause méridienne, le transport (qui peut aller vers une demande de télétravail), la non-réception de mails le soir (ou le week-end) ou la possibilité d'utiliser les outils différemment...

Parlez de l'organisation du travail ! Prenez le temps de débattre dans votre équipe des processus de réalisation du travail, définissez et organisez des règles collectives d'utilisation des outils. Si cela semble impossible, existe-t-il des temps informels qui permettent la régulation et les ajustements ? En effet l'ajustement individuel est générateur de stress pour le salarié et souvent de tensions dans l'équipe.

5. GÉRER LA MOBILITÉ

La mobilité, même en période de crise (elle sera plutôt interne), est une réalité. Le rôle de l'encadrement pour l'organiser est capital. Il faut comprendre les attentes vis-à-vis de l'entreprise (de l'établissement ou du service) pour pouvoir l'anticiper. Indépendamment des entretiens individuels, douze à dix-huit mois en moyenne après l'arrivée dans une entreprise ou un nouveau poste, le collaborateur fera son propre bilan :

- Il évaluera l'honnêteté : les promesses faites à l'embauche (au recrutement sur le poste) ont-elles été tenues ou non ? En particulier sur les aspects-clés de l'évolution, de la rémunération, des rapports humains et des missions ?
- Il comparera sa situation à celle de ses proches.
- Il mesurera les effets positifs et négatifs de sa vie professionnelle sur sa vie privée.

Il faudrait, au maximum, anticiper et accompagner la mobilité, mais ce principe n'est pas toujours évident, surtout, lorsqu'en tant que manager on a l'impression que ce sont les meilleurs éléments qui veulent bouger et que les autres s'accrochent. L'entretien annuel ou l'entretien professionnel est l'outil adéquat pour repérer et accompagner les projets de mobilité.

Soyez préparé à envisager les évolutions de carrière, plutôt que de chercher à conserver les équipes sans changement. Cela n'est pas intuitif quand les équipes fonctionnent et atteignent leurs objectifs, mais il n'y a pas de raison qu'un nouveau collaborateur ne s'intègre pas à votre équipe. De plus, on ne peut retenir quelqu'un contre son gré. Accompagner, présenter, anticiper les projets sera *in fine* un plus pour votre équipe.

La mobilité dans le secteur privé

Partir ou rester : la principale raison qui pousse au départ (notamment des jeunes cadres) réside dans la déception, le non-respect du contrat « donnant-donnant ». Si l'entreprise n'a pas tenu ses promesses (ou est perçue comme telle) et que sa situation de travail ne correspond plus à ses attentes nouvelles, le collaborateur commencera à envisager un départ. La conjoncture du marché de l'emploi (interne ou externe) peut favoriser ce passage à l'acte, ou, à l'inverse, le freiner. Mais, si vous voulez fidéliser vos collaborateurs, cela nécessitera toujours de leur exprimer de la reconnaissance.

Attention, le fait que votre collaborateur perçoive l'entreprise comme n'ayant pas respecté son contrat fait qu'il n'a aucun engagement vis-à-vis de l'entreprise peut entraîner un départ rapide ou dans des conditions difficiles. Evitez les préavis imposés qui peuvent être dévastateurs pour votre collectif.

Faites-vous aider des RH, lorsque cela est possible, pour accompagner les collaborateurs dans la construction de leur projet, pour régulièrement évaluer leurs compétences et leur proposer les formations nécessaires. Informer et intégrer que la mobilité n'est pas que verticale et sortir du sempiternel principe du *up or out*. D'ailleurs, les postes de manager n'offrent que peu d'évolutions dans ce sens.

Pour favoriser la mobilité, il faut des garanties, notamment une période « d'essai » dans le nouvel emploi interne ou externe (en général les parachutes ne sont pas utilisés).

- Définir les actions (formation, tutorat...) à opérer avant le changement de poste dans le délai prévu jusqu'à la mobilité ;
- Mettre en situation (en l'accompagnant le cas échéant par des actions d'adaptation et de formation, en relation) avec une montée en charge de l'activité ;
- Effectuer des bilans à échéances régulières et lors du bilan final, décider en concertation du changement définitif de poste ou du retour (poste précédent ou équivalent).

Le droit à une période de mobilité volontaire sécurisée

Le salarié ayant une ancienneté minimale de deux ans dans une entreprise ou groupe de 300 salariés et plus peut, à son initiative et avec l'accord de son employeur, mettre en œuvre une période de mobilité pour découvrir un emploi dans une autre entreprise. Il devra signer un avenant au contrat de travail, avant la période, prévoyant l'objet, la durée et la date de prise d'effet de la période de mobilité, la prévenance du retour (dont éventuellement le retour anticipé). Pendant cette période, le contrat de travail est suspendu. Si le salarié ne souhaite pas revenir, il informe son employeur et la rupture est une démission qui intervient au terme de la période, sinon (par défaut), le salarié retourne dans l'entreprise, avec un entretien professionnel (obligatoire). Après deux refus successifs de cette période de mobilité, le salarié bénéficie d'un accès privilégié au congé individuel de formation (cf. art L. 1222-12 à L. 1222-16 du code du Travail, loi du 14 juin 2013 issue de l'accord du 11 janvier 2013 signé par la CFDT).

La mobilité dans la fonction publique

Le droit à la mobilité (mutation, détachement ou mise à disposition...) est une garantie fondamentale depuis 1983 pour tous les agents. Un rapport public⁴⁰ constate que la mobilité des fonctionnaires est « *plus forte qu'elle n'est en général perçue*. » Le pourcentage d'agents de l'État qui déménagent et s'installent dans un autre département, au cours d'une année, est largement supérieur à celui des ménages dans leur ensemble. Les agents publics de l'État sont 5% chaque année à changer de poste et même jusqu'à 10% dans certains ministères. Elle est parfois imposée.

Les obstacles à la mobilité professionnelle demeurent nombreux.

Obstacles statutaires ou indemnitaires ou administratifs pour passer d'une administration à une autre ou d'un versant à l'autre⁴¹, pratiques de gestion peu encourageantes, faible transparence des offres d'emplois ou sur les règles du jeu de la mobilité, manque de valorisation dans le déroulement de la carrière, compétences et acquis peu reconnus dans les choix de mobilité, règles différentes dans chaque service ou collectivité, difficultés matérielles, sociales et familiales ou freins culturels et historiques.

La mobilité nécessite un accompagnement et beaucoup d'agents reprochent à leur hiérarchie un manque d'aide, encore plus nécessaire dans un contexte de réformes constantes. Même quand elle est choisie, la mobilité s'effectue trop souvent en catastrophe et sans préparation. Or, une mobilité professionnelle n'est pas une démarche simple.

En tant que responsable hiérarchique du public ou du privé, nous vous suggérons de prévoir :

- Un temps de prospective accompagnée : l'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié sur les souhaits d'évolution professionnelle, il faut lui donner tout son sens et accompagner vos collaborateurs dans leur réflexion. Faire un suivi de leurs compétences acquises (ce qui les aidera et vous permettra aussi de mieux définir les attentes du poste). La mobilité est difficile dans un contexte d'emploi public contraint ou du marché du travail actuel, d'autant que vous aurez à continuer à faire fonctionner votre service. Il faut donc anticiper au maximum, faire grandir vos agents ou collaborateurs, et repartir avec une nouvelle équipe. Cela fait partie du rôle de responsable hiérarchique. Par ailleurs le conseiller mobilité ou d'orientation existe dans certaines entreprises ou administrations – appuyez-vous sur lui ou elle.
- Un temps d'adaptation accompagnée au nouveau poste ou au nouvel emploi : il faut accompagner les collaborateurs dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions, lorsqu'ils intègrent votre service. Prenez l'habitude d'un entretien de prise de poste qui fixera les objectifs et permettra de prévoir les formations nécessaires pour actualiser ou développer leurs compétences nécessaires à la tenue du poste. Prévoir en amont, avant le remplacement ce que vous attendez de la tenue du poste. L'entretien de fin de poste vous sera autant utile qu'au collaborateur.

- **Enfin la mobilité est souvent imposée lors du passage de concours :** Le passage d'un concours est assimilable à la candidature à un emploi vacant, il s'accompagne de fait d'une mobilité considérée comme étant à la demande de l'agent. Mais plus généralement quand le fonctionnaire est promu (changement de grade, de corps ou de catégorie d'emploi), la mobilité s'inscrit alors dans une logique de parcours professionnel et est difficilement contestable. Elle peut être uniquement fonctionnelle, ou bien géographique (avec changement de résidence administrative). En effet, si le grade est la « propriété de son titulaire », l'emploi reste une prérogative de l'employeur public pour l'intérêt du service. En conséquence du fait que l'administration a l'obligation d'affecter un fonctionnaire à un emploi correspondant à son grade, quand celui-ci change l'agent doit changer d'affectation. Il appartient au responsable hiérarchique de tenir compte de cette quasi obligation quand il encourage un collaborateur à l'évolution de carrière.

Manager les nouvelles générations

Les organisations ont tout à gagner à recruter de jeunes salariés. En effet, l'âge moyen dans l'entreprise et la fonction publique est souvent proche de cinquante ans. La diversité est un enjeu et une richesse pour les équipes, une source de créativité, d'énergie et d'innovation.

On parle ici des moins de trente ans : une génération qu'on appelle parfois millenials⁴² ou Y - « *why* » parce qu'elle ne se contenterait pas de la réponse « c'est comme ça ! ». Son insertion est souvent difficile, leur taux de chômage reste un des plus élevés d'Europe⁴³. Réticence à recruter des jeunes, un manque d'expérience leur est opposé, alors même qu'ils ont très souvent une expérience professionnelle, *via* des stages en particulier. Pour eux, le diplôme est une valeur immédiatement transformable en emploi. Mais le recrutement se fait aussi sur la base de qualités personnelles et subjectives auxquelles s'ajoute une autre tendance (surtout en période de crise) consistant à recruter des personnes surqualifiées, jugées efficaces plus rapidement. Ce qui amène au déclassement probatoire avec le risque d'être démotivé très rapidement après avoir fait le tour du poste de travail⁴⁴. Leur premier emploi reste un tremplin, un passage nécessaire pour valider les acquis.

Pour tous, c'est une évidence : le monde du travail a changé et le parcours est devenu individuel. Si l'entreprise demande toujours de la fidélité et de la loyauté, plus d'adaptabilité et de disponibilité, elle ne respecte plus toujours sa part du contrat. Les nouvelles générations se sont adaptées au nouveau contexte, ayant intégré que leur métier changera et que leur vie professionnelle comportera des changements d'entreprise. La crise amène aussi les salariés, notamment les jeunes, à se poser différemment la question de leur rapport au travail. Le travail n'est pas tout. Ils veulent des règles claires et un contrat explicite entre eux et leur employeur, confortés par les difficultés d'insertion, le ressenti de méfiance et de vulnérabilité face aux exigences des entreprises, jugées parfois démesurées.

Bousculer les stéréotypes

Les nouvelles générations seraient individualistes, attachées à leur vie personnelle, moins à l'entreprise et toujours prêtes à la mobilité pour assurer leur avenir professionnel. Si leur engagement est fortement lié à la reconnaissance attendue (tant sous la forme financière qu'en perspectives d'évolution), il en est de même pour l'ensemble des salariés. Leur demande d'équilibre ne doit pas être vue comme un manque d'implication. Enfin, s'ils remettent en cause parfois ce que leurs aînés ont accepté, c'est plus par volonté de comprendre et d'équité. De fait, ils sont rarement les seuls à le penser, même s'ils sont parfois les seuls à l'exprimer. Concernant l'autorité, il

faut savoir qu'elle sera interrogée plutôt que mise en cause par les plus jeunes, comme pour tout nouvel arrivant. L'autorité ne tombe pas du ciel mais est reconnue par l'expertise et l'exemplarité.

Si vous êtes un jeune manager et que bon nombre de vos collaborateurs sont plus âgés, il vous faudra affirmer vos compétences tout en restant à l'écoute.

Ces stéréotypes sont souvent à bousculer. La réalité est parfois différente. Chaque être humain, comme l'entreprise, est unique, et lié aussi à d'autres éléments (reconnaissance, rémunération, statut, sens du travail, charge de travail et équilibre de vie...). La manière dont le collectif se comportera est ainsi essentielle.

L'insertion dans le monde du travail est un moment clé qui repose pour beaucoup sur le manager et sur la dynamique qu'il impulse dans son équipe sur une prise en compte de cette dimension spécifique. L'intégration est réussie lorsque les jeunes sont pleinement acceptés par le collectif, dans leur rôle et dans leur personnalité, lorsqu'ils savent se repérer dans l'entreprise et qu'ils sont opérationnels dans leur travail.

Réussir l'intégration

Le nouvel arrivant attend de son manager :

- L'indispensable présentation aux collègues : le traditionnel tour des bureaux ;
- Le suivi, qui peut aller du conseil opérationnel au soutien quotidien, voire parfois une demande de soutien psychologique ;
- Une explication de leur poste (au-delà des mots utilisés lors du recrutement), ainsi qu'un bilan régulier de leur activité leur permettant d'être évalués et de juger de leurs savoirs.

Les entretiens réguliers avec les managers, portant sur les difficultés éventuelles et les points de progression possibles favorisent l'intégration dans le poste.

Il importe de réussir à consacrer du temps (ce qui est le plus difficile⁴⁵) et de l'écoute à la bonne intégration du nouvel arrivant. C'est un moment délicat (surtout si les ressources humaines sont peu présentes) : il s'agit de faire comprendre les règles et contraintes du service dont vous êtes garant, l'intérêt de l'équipe et de l'entreprise (et pas seulement individuel). Cet aspect des choses est un élément crucial pour une intégration réussie. Il faut être prêt à expliquer le pourquoi et le bien-fondé de certaines règles, créées à partir de l'expérience et non pour les ennuyer.

C'est à vous (et ce quel que soit votre son âge) de clarifier les règles du jeu et d'explicitier le « donnant-donnant », de clarifier le poste et ses attendus, de montrer la cohérence et la solidité des missions, de faire comprendre le sens de l'action et sa direction.

L'intégration d'un collègue qu'il soit jeune, vieux, en situation de handicap, de retour dans l'emploi, sur une fonction particulière... Est toujours sous-évaluée, on s'attend à ce que le nouveau soit opérationnel et comprenne les us et coutumes qui sont devenus inconscients pour des salariés plus anciens. Les résultats de notre sondage (voir en fin de guide) donnent des résultats édifiants. En 2018 seuls 28% des managers (un quart dans le public) estiment leurs marges de manœuvre satisfaisante pour recruter ou pour intégrer les nouveaux arrivants (ils étaient 42% en 2014)

.....
 La connaissance et le respect des règles de la vie en équipe est importante pour tout le monde, elle l'est sans doute encore davantage pour le nouvel arrivant. La qualité de l'insertion dépend étroitement de la qualité de ces ajustements mutuels et permanents.

Une fois l'intégration réussie, la manière de manager les jeunes n'est pas foncièrement différente de ce qu'il convient de faire à l'égard de tous les salariés. Un comportement exemplaire est seul susceptible de créer de la confiance là où il peut y avoir une distance défiante vis-à-vis de l'entreprise. Il faut donc être aussi juste et transparent que possible, être la personne de confiance. À vous de favoriser des relations équilibrées, de garantir une organisation du travail qui rende possible la conciliation avec la vie personnelle, la cohérence de l'équipe, dans le respect des objectifs. Cela va de pair aussi avec des moments conviviaux et de partage.

Favoriser les diversités

La diversité est un atout professionnel. Or, les discriminations à l'embauche demeurent très fortes. En France, près de quatre fois sur cinq, l'employeur préfère embaucher un candidat « *d'origine hexagonale ancienne* » plutôt qu'un autre « *d'origine maghrébine* » ou « *noire africaine* » d'après une enquête du

45 Cf. Apec, *L'intégration des jeunes diplômés sur le marché de l'emploi*, mai 2014.

Bureau international du travail⁴⁶. Les discriminations « se manifestent sous une forme assez sournoise de discrimination » quand le candidat discriminé est mis en attente alors que le candidat au nom à « *consonance française* » reçoit une proposition d'entretien. N'oubliez pas que les pratiques de discriminations sont des délits passibles de lourdes sanctions pénales.

Respecter et promouvoir l'égalité des chances, sur la base des compétences, sans distinction aucune, notamment de sexe, d'âge, d'orientations politiques, sexuelles, religieuses, de caractéristiques physiques ou d'origine ethnique, est un facteur d'enrichissement collectif, de cohésion sociale et d'efficacité économique pour les entreprises. La réponse n'est pas simplement mécanique ou mathématique, mais culturelle. Il faut faire évoluer les mentalités pour intégrer des profils différents. Les profils différents sont source de créativité et d'innovation. C'est l'occasion de rappeler les fondements de la république : liberté de conscience, égalité, laïcité, non-discrimination... Le manager est en effet en première ligne pour aider à ce que le travail soit un creuset intégrateur de la République.

Quelles sont les conditions de réussite de la diversité ?

- Le soutien de la direction générale avec des engagements forts,
- Votre propre mobilisation sur ces enjeux,
- La sensibilisation de votre équipe, notamment au moment de l'intégration, et en en discutant collectivement,
- La discussion avec ses pairs des pratiques pour éviter de discriminer.

Assurez-vous d'être informés, formés, consultés et impliqués dans le cadre des différents projets de management de la diversité des ressources humaines (hommes / femmes, différences d'âge, de cultures, de nationalités, etc.). N'oubliez pas le droit à la liberté religieuse mais la stricte neutralité des fonctionnaires.

Les agents publics face à la laïcité dans leur travail, le manager de proximité en première ligne

Avant tout, il faut distinguer deux situations différentes : le public et le privé. L'État français est laïque. L'article 1 de la Constitution de 1958 souligne que la République « respecte toutes les croyances ». La laïcité a alors pour corollaire sa neutralité à l'égard des religions, de telle sorte que les agents de l'État, des hôpitaux et des collectivités publiques ont une stricte obligation de neutralité qui se traduit par le fait de ne pas manifester une conviction ou une pratique religieuse dans l'exercice de leurs fonctions.

Instituée en 1905, cette laïcité est un principe d'organisation politique et sociale des agents publics, mais les rappels de cette laïcité, les « valeurs » si elles sont utiles se révèlent souvent insuffisantes dans la pratique pour les fonctionnaires. Les chartes de la laïcité ou le règlement intérieur (dans le privé) sont un appui juridique. Mais c'est dans le travail quotidien que le rôle du manager est primordial, car si l'agent doit mettre entre parenthèses ses convictions au nom de valeurs républicaines – cela doit être dans des conditions lui permettant de traiter les dilemmes auxquels peut donner lieu l'expression de convictions personnelles, jamais isolées d'un contexte collectif, d'un rapport à l'autre, de l'organisation de travail. L'expression du fait religieux apparaît dans la gestion des congés, des repas, notamment, mais aussi parfois dans les rapports Hommes-Femmes. La responsabilité du manager est d'organiser les conditions de ces échanges, dans les très strictes limites des enjeux d'expression et sans discriminations hommes-femmes. Vous pouvez faire appel au référent laïcité – quand il existe ou au référent déontologie.

Il convient pour vous de faire mûrir l'enjeu du fait religieux au sein du collectif. Les espaces de dialogues professionnels ou les réunions de services permettent d'engager l'échange. Vos choix ont des effets sur la vie privée et dans les conditions de travail ainsi que dans l'équilibre des rythmes. Vous serez amené à arbitrer tout en vous interrogeant sur la légitimité de votre propre référentiel, et de vos valeurs. Analyser d'abord les impacts concrets dans l'organisation de la vie professionnelle car cela permet parfois de désamorcer les tensions... Inscrivez-vous dans une démarche de respect des convictions de chacun qui repose sur l'écoute et le dialogue, sans stigmatiser mais en rappelant les règles de neutralité. Traiter au cas par cas dans la limite de l'équité. Votre responsabilité comme manager est d'anticiper ces tensions pour que la bonne marche de l'entreprise ou l'administration ne soit pas perturbée. Ne restez pas isolés – discutez-en avec vos pairs, avec le collectif CFDT.

Favoriser le travail des seniors

La part des seniors de plus de cinquante-cinq ans parmi les actifs est en augmentation constante. Il y a cependant un écart entre le consensus apparent sur la nécessité de travailler plus longtemps et la réalité des envies (des plus âgés et des entreprises). Les quinquagénaires sont très nombreux à demander à partir (parfois malgré eux quand les conditions sont devenues trop dures) et les entreprises préfèrent recruter des salariés plus jeunes qui leur coûtent moins cher et financer le départ des plus anciens. Tout se passe comme si l'évolution de carrière ne concernait plus les salariés après quarante-cinq ans, alors même qu'il peut leur rester de longues années d'activité et que retrouver un travail est difficile⁴⁷.

Aujourd'hui, avec l'augmentation de la durée de cotisation pour la retraite, vous avez à gérer des salariés plus âgés. Il faut anticiper leur départ en retraite pour réfléchir quelles sont les transmissions de connaissances à prévoir, quel remplacement (on peut en profiter pour faire évoluer le poste). Avec une difficulté supplémentaire, connaître avec précision et anticiper le moment réel du départ. En effet, beaucoup de salariés prolongent d'un trimestre à plusieurs années leur départ, et en même temps ils sont capables de partir presque du jour au lendemain si à leurs yeux les conditions ne sont plus réunies. Il faut arriver à les motiver sans pour autant pouvoir toujours leur proposer une augmentation. Cela oblige aussi à travailler collectivement sur l'organisation du travail. Le temps partiel, prévu dans différents accords négociés, et favorisé par l'élargissement de la retraite progressive, peut être une solution utile et attendue. Pour les seniors, leur perception de leurs conditions de travail (incluant le travail lui-même) est un élément essentiel.

Favoriser l'égalité femmes-hommes et la lutte contre le sexisme et les violences sexuelles

Garantir l'égalité c'est s'attaquer au sexisme. Le **sexisme** est une **idéologie** (préjugés, clichés, représentations) basée sur des idées préconçues, qui réduit et généralise arbitrairement ce « que sont et ne sont pas les Femmes et les Hommes » (les filles et les garçons). C'est le principal obstacle à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes et qui a eu/a pour conséquence la domination historique des hommes sur les femmes.

Les stéréotypes sexistes sont à la fois le résultat et la cause d'attitudes, valeurs, normes et préjugés profondément enracinés. Ils induisent consciemment ou inconsciemment les comportements sexistes.

Les manifestations du sexisme sont très diverses et ne sont pas toutes punies par la loi : des formes à l'apparence anodines (stéréotypes, « blagues », remarques) jusqu'aux plus graves (discriminations, violences, meurtre) mais vous devez être vigilant et donner l'exemple.

⁴⁷ Cf. Apec, Les Cadres seniors plus touchés par le chômage, oct.2013.

Les remarques sexistes sont des propos dégradants dirigés contre une personne ou un groupe de personnes en raison de leur sexe et qui ont pour objet, (parfois avec l'intention d'être drôles), ou conséquence de les rabaisser ou de les dénigrer – Elles sont donc à bannir. À vous en face à face d'exprimer votre mécontentement et interdiction. Il peut être nécessaire aussi d'en parler collectivement. Il faut former (vous former), sensibiliser et montrer l'exemple : aucune tolérance face au sexisme et des sanctions sévères du harcèlement ou de la violence.

En effet très rapidement les remarques sexistes peuvent être des **agissements sexistes au travail** ou interprétées comme tel et porter atteinte à la dignité ou créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant (Art. L. 1142-2-1 du code du travail).

Beaucoup de harceleurs vont vous dire "si on ne peut plus séduire ! **C'était de la drague un peu lourde ...**" **Alors Séduction ou harcèlement ?** Cette question renvoie au consentement : la séduction suppose de la réciprocité et un accord manifeste. Le harcèlement sexuel suppose l'absence de consentement. Lorsqu'une personne entre dans le jeu de la séduction les signes sont évidents, l'inverse aussi, il ne peut y avoir confusion. Dans la séduction celui ou celle qui cherche à séduire sera rebuté sans la participation de l'autre. Le harceleur ou l'agresseur poursuivra au-delà de la gêne, du malaise ou du refus plus ou moins explicite. Ce qui l'intéresse c'est la **domination** qu'il ou elle exerce.

Les crimes ou délits

Les insultes ou injures à raison du sexe (expression outrageante, mépris ou invective non imputable à un fait) sont des délits (emprisonnement de 6 mois et 22 500 euros d'amende). **Plus grave le harcèlement moral est un délit** qui se caractérise par « *des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ». (Article 222-33-2 du Code pénal). Si ces agissements sont liés au sexe de la victime, ils deviennent du **harcèlement moral sexiste**.

Le harcèlement sexuel condamne les mêmes propos ou comportements répétés - mais à connotation sexuelle qui, soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante. Est assimilée au harcèlement sexuel toute

... / ...

forme de pression grave (**même non répétée**) dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte sexuel, au profit de l'auteur des faits ou d'un tiers⁴⁸.

Si le viol est un crime auquel, heureusement vous serez peu confronté - la **violence sexuelle** est un délit⁴⁹ : Ainsi les frôlements, attouchements, baisers, agressions physiques sur les parties sexuelles ou connotées sexuellement (les fesses, le sexe, les seins, la bouche, les cuisses) ne sont pas à minimiser, ce ne sont pas des gestes anodins mais des agressions sexuelles. C'est à vous de tout mettre en œuvre pour prévenir de tels comportements.

Les outils

L'entreprise est responsable de la prévention et doit rappeler notamment *via le règlement intérieur* les dispositions légales relatives aux harcèlements moral et sexuel, mais également celles prohibant les *agissements sexistes* (C. trav. art. L 1321-2). En tant que manager c'est votre rôle de le faire respecter. Rappeler par exemple l'interdiction dans l'entreprise ou l'administration de « *messages contraires à la décence* » (affichage pornographique, blagues)⁵⁰.

Dans la fonction publique : La circulaire n° SE1 2014-1 du 4 mars 2014 relative à la lutte contre le harcèlement dans la fonction publique, le *Guide de prévention et de traitement des situations de violences et de harcèlement dans la fonction publique* (DGAFP, 2017) ainsi que les « *Fiches pratiques sur la conduite à tenir dans les situations de harcèlement sexuel au sein de la fonction publique* » (SDFE-ministères sociaux, DGAFP), Défenseur des droits, 2018) et le *Kit pour agir contre le sexisme, Trois outils pour le monde du travail* (CSEP, 2016) constituent des appuis méthodologiques utiles pour l'accompagnement des victimes.

-
- 48** Quelles sont les sanctions encourues ? : celles prises par l'employeur (avertissement, mise à pied disciplinaire (sans salaire) ; rétrogradation ; mutation ; ou licenciement) ou par l'administration (déplacement d'office, radiation du tableau d'avancement ou révocation.) et celles prises par la justice. Le harcèlement (moral ou sexuel) est un délit puni jusqu'à 2 ans de prison et 30 000€ d'amende. De plus, leur auteur peut être condamné à payer des dommages-intérêts (préjudice moral, frais médicaux...) En cas d'abus d'autorité (de la part d'un supérieur hiérarchique par exemple), les peines pour un harcèlement sexuel peuvent être portées jusqu'à 3 ans de prison, et 45 000 € d'amende. L'exhibition sexuelle dans l'entreprise ou administration est ainsi pénalement répréhensible (1 an d'emprisonnement et 15 000€ d'amende.). La sanction pour discrimination (Inégalité de traitement pour avoir subi ou refusé de subir des faits de harcèlement sexuel ou témoigné de tels faits - Art. 225-1-1 du code pénal) est également punie de 3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende.
- Les agressions sexuelles : « *Constitue une agression sexuelle toute atteinte sexuelle commise avec violence, contrainte, menace ou surprise (...)* » (Article 222-22 du Code pénal).
- 49** Acte à caractère sexuel - sans pénétration (Art. 222-22-2 du code pénal) est puni de 75 000 euros d'amende et de 5 ans jusqu'à 7 ans d'emprisonnement en cas d'abus d'autorité.
- 50** L'entreprise ou l'administration étant un lieu public les faits sont punis d'une amende prévue pour les contraventions de 4^e «classe» soit **750€** (article 624.2 du code pénal) et peuvent-être un motif de licenciement dans le privé.

La circulaire du 9 mars 2018⁵¹ contre les violences sexuelles dans la fonction publique qui reprend notamment les textes des accords de mars 2013. Elle prévoit dès 2018, le développement d'un plan de formation prioritairement dispensée aux agents occupant des postes d'encadrement, aux référents « *égalité et diversité* » et aux agents des services des ressources humaines. Le fait que toutes les écoles de service public devront inclure dans leur formation initiale un module sur la prévention de ces violences « *au plus tôt et avant la fin de l'année 2018* ». Enfin tous les employeurs publics devront « *définir et mettre en place un dispositif de signalement* », par exemple une cellule d'écoute (qui existe avec le label diversité) ou une personne référente – ou une mutualisation dans les petites structures. Ils sont également incités à étendre l'application de ces dispositifs aux violences et au harcèlement d'origine extra-professionnelle détectés sur le lieu de travail. La circulaire rappelle les sanctions « *exemplaires* ».

La poursuite d'actions de sensibilisation visant à lutter contre les stéréotypes est importante pour éviter les stigmatisations et les discriminations en particulier au moment d'un départ ou d'un retour de congé maternité, et d'une façon plus générale dans le déroulement de la carrière professionnelle. (Vous pouvez également être dans cette situation. Vous ne devez pas être pénalisé et vous devez pouvoir bénéficier des dispositifs de conciliation des temps). Ces actions de sensibilisation vous aideront lors de la conduite des entretiens liés à la conciliation des temps, ceux de retour de congés maternité ou pour vos propres entretiens. Au-delà d'une lutte contre les discriminations directes (en termes de recrutement, salaire, promotion), pénalement répréhensibles⁵², les femmes sont souvent victimes de discriminations indirectes.

Des contraintes particulières pour les femmes

Une disponibilité horaire très grande (le présentisme/surprésentisme) et une mobilité géographique sont souvent requises pour bénéficier d'une promotion, mais elles sont difficiles à concilier avec une vie familiale et amènent certaines femmes à refuser les promotions ou à ne pas les rechercher. **La mobilité professionnelle leur est moins bénéfique, car dès lors qu'elles ont une vie familiale, leur mobilité est plus souvent un ajustement à la carrière du conjoint qu'un moyen au service de leur carrière.** La mobilité contrainte a pour effet d'agir comme un processus de discrimination indirecte touchant plus particulièrement les femmes cadres, suite à des mobilités provoquées par des restructurations de services, elles retrouvent des niveaux de responsabilité inférieurs. **C'est cela qu'il faut faire bouger.**

51 http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2018/03/cir_43173.pdf

52 L'inégalité de traitement fondée sur le sexe (embauche, promotion...) est interdite, la peine prévue allant de 3 à 10 ans d'emprisonnement et 45 000 à 75 000 euros d'amende.) - Art. 225-1 du Code pénal, Art. L. 1132-1 et L. 1142-1 du Code du travail). Ainsi, il est interdit de ne pas recruter ou promouvoir une femme en raison de sa grossesse.

Lors des entretiens professionnels, assurez-vous notamment des possibilités d'évolutions tant pour les collaboratrices que pour les collaborateurs. À noter que certaines questions d'ordre privé telles que « *envisagez-vous une maternité dans l'année ?* » sont prohibées !

Dans la fonction publique aussi, le statut ne protège pas des inégalités.

Contrairement aux idées reçues, la discrimination salariale et d'évolution de carrière pénalisant les femmes est aussi importante, voire plus que dans le secteur privé⁵³. Le plafond de verre qui empêche les femmes d'accéder aux postes dans l'encadrement supérieur du public est très épais et est loin de refléter la présence majoritaire des femmes parmi les catégories A. Les différences salariales se jouent sur les primes.

L'accord sur l'égalité professionnelle dans la fonction publique constitue un bon levier pour agir sur ces écarts. Dans le privé les données chiffrées fiables sur la base de situation comparée des Femmes et des Hommes (dans la Base de Donnée Économique et Sociales pour les +50 salariés), il est possible de dresser un diagnostic et un plan d'action auquel en tant que manager vous pouvez être associé.

Supprimer les freins à l'avancement : ce que dit le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle dans la fonction publique (8 mars 2013) :

Chaque employeur public engagera une réflexion sur les raisons qui peuvent limiter les promotions ou les avancements des femmes. Il conviendra, en particulier, de veiller à ce que l'obligation de mobilité géographique lors d'un avancement ou d'une promotion soit strictement justifiée par les caractéristiques de la carrière ou du corps ou cadre d'emploi concerné.

Les écoles en charge de la formation initiale des fonctionnaires devront, dans le cadre des modules de formation, proposer une action de formation portant sur l'égalité professionnelle. Les modules de formation devront être revus pour en supprimer toute forme de stéréotype.

À noter la future concertation relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

Favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap

L'insertion ou le maintien dans l'emploi de travailleurs handicapés est aussi un axe essentiel de la diversité au sein des entreprises et répond par ailleurs à une obligation légale⁵⁴. Le manager a un rôle central dans la bonne intégration des salariés en situation de handicap au sein de son équipe (et plus largement dans l'entreprise) que ce soit à la suite d'un recrutement ou suite à la reconnaissance du handicap d'un collaborateur déjà présent. L'intégration est au cœur du maintien dans l'activité du travailleur handicapé.

Vous serez ainsi le garant d'une bonne qualité de vie au travail de votre collaborateur concerné, du point de vue des aspects matériels (agencement du poste de travail, si nécessaire), et de l'adaptation de l'activité elle-même (horaires, pauses, télétravail, temps partiel, etc.), voire si besoin la réorganisation certaines tâches mais aussi dans l'intégration dans son collectif de travail. Les problèmes de productivité doivent être discutés avec l'ensemble de vos collaborateurs, dans votre service et avec votre direction.

Si vous êtes persuadé qu'un salarié, du fait de son handicap, n'est pas un frein pour l'activité du service (même si la productivité est parfois différente), l'intégration ou le retour sera plus facile. Vous devrez avoir une attitude adaptée à l'égard de votre collaborateur en situation de handicap, mais sans toutefois le sur-protéger. Des formations existent qui permettent d'informer sur le handicap et de le démystifier, n'hésitez pas à les suivre et à les proposer à vos collaborateurs car il faut les sensibiliser. N'hésitez pas également à faire appel à des experts (internes ou externes - de la médecine du travail, à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph) ou le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (Fiphfp), associations spécialisées ou ergonomes...) pour vous accompagner.

N'oubliez pas également que le handicap n'est pas toujours visible (c'est souvent le cas) ou peut-être peu connu. Par conséquent, une certaine incompréhension, voire de la jalousie peut survenir dans le cadre d'un aménagement spécifique (temps de travail ou d'objectifs par exemple) des collègues, principalement par méconnaissance ; d'où la nécessité d'informer de la part du manager. Mais vous ne pourrez l'évoquer qu'avec l'aval du salarié handicapé. En effet les questions sur le handicap, sa nature et son origine sont interdites. Il ou elle peut également avoir peur des réactions - il faut qu'il tire plus de bénéfices que d'ennuis de s'exposer. Car des stéréotypes visent

également les travailleurs handicapés, les accusant d'être moins productifs que les valides. Il est du devoir du manager de parler de ce sujet avec son équipe, voire de s'appuyer sur la formation. En plus de devoir endurer les difficultés liées à son handicap, il ne faudrait pas que le travailleur handicapé ait à affronter un environnement hostile au travail ou se retrouve isolé du fait de son handicap ! Ce serait, en quelque sorte, la double peine. Un entourage professionnel informé et réceptif constitue déjà un grand pas vers l'intégration.

Sachez par exemple, qu'en France, plus de 8 millions de personnes sont touchées par une déficience motrice, mais moins de 5% de ces 8 millions utilisent un fauteuil roulant (source Agefiph), certaines maladies entraînent de la fatigue... Selon une enquête menée en 2008 par l'Insee, 18,4% de la population française des 18 ans et plus indiquaient avoir au moins un handicap.

Enfin, comme pour tout autre collaborateur, vous devrez veiller au parcours professionnel. Un salarié en situation de handicap est en droit d'évoluer, d'être promu, notamment par un accès (parfois adapté) à la formation. Il est d'ailleurs possible de prévoir un accompagnement personnalisé pour aider un travailleur handicapé à construire son parcours professionnel (le conseil en évolution professionnelle pour un travailleur en situation de handicap se fait à Cap Emploi). Si vous-même êtes un manager en situation de handicap, vous aurez certainement à expliquer à votre équipe, en quoi consiste votre handicap et besoin du soutien de votre propre manager. Vous pourrez aussi apporter beaucoup à vos pairs.

La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées dite « loi handicap », définit dans son article 2 que « constitue un handicap, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un poly-handicap ou trouble de santé invalidant ». Le statut de travailleur handicapé, quant à lui, repose principalement sur la Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) accordée par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) et dont la demande est effectuée auprès de la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH).

Pour la fonction publique au-delà de la loi de février 2005 :

Circulaire PM n°5265-SG du 23 novembre 2007 relatif à l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans la fonction publique.

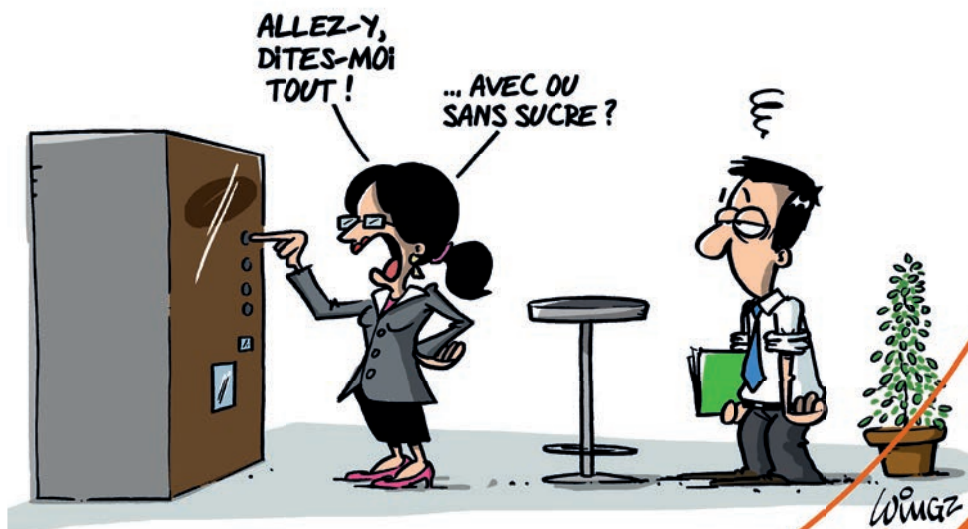
Décret n°2006-501 du 3 mai 2006 (fonds d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique.)

Décret n°95-979 du 25 août 1995 relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique pris pour l'application de l'article 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

Il existe également une « *Cellule de Recrutement et d'Insertion des Personnes Handicapées* » (C.R.I.P.H.).

DES TEMPS DE PAROLE SUR LE TRAVAIL !

POUR QUE L'ENTRETIEN NE SOIT PAS UN RENDEZ-VOUS MANQUÉ



 /CFDTCadres

 @CFDTCadres

CADRESCFDT.FR

LA CFDT NUMÉRO 1 CHEZ LES CADRES

3.

**Entretiens individuels,
des rendez-vous
à ne pas manquer**



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

Avant d'évaluer, il faut fixer des objectifs (individuels et collectifs) qui soient précis, évaluable, atteignables (acceptables et réalistes) et dans un délai défini.

... Mais qui autorisent le droit à l'erreur : l'erreur ce n'est pas la faute intentionnelle ! Elle peut être corrigée, par contre soyez intransigeant sur l'importance de signaler une erreur le plus rapidement possible. Remédiez-y de manière concertée et rappelez que vous en attendez un apprentissage. Communiquez également les solutions à l'équipe. La confiance et la mise en œuvre de vos responsabilités implique aussi d'assumer les erreurs de vos collaborateurs.

Évaluer, c'est mesurer l'état d'avancement, échanger sur la méthode et les difficultés, aider votre collaborateur à trouver des solutions, avec le soutien éventuel de la formation.

Attention, vous devez évaluer le salarié ou l'agent lors de sa présence effective et adapter ses objectifs en fonction de son temps de présence. Soyez attentifs également lorsque vous évaluez une personne en situation de handicap, (comme mentionné en amont dans le guide) ceux-ci ne sont pas toujours visibles et peuvent entraîner une fatigue et/ou un temps de travail plus long pour effectuer certaines tâches.

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

L'entretien individuel est un moment privilégié de dialogue avec son collaborateur. Il ne doit pas se limiter à la seule part visible du travail, au reporting ou à l'évaluation. Il faut parler du quotidien et de la gestion de l'imprévu. L'entretien débloque également des situations tendues, sert à motiver le salarié et révèle l'apport de chacun à la performance. C'est une étape indispensable de la vie du salarié dans l'entreprise.

L'entretien d'évaluation (ou d'appréciation ou de progrès) relève de la politique RH de l'entreprise. Il doit reposer sur une évaluation objective et non discriminatoire, ce d'autant que les augmentations salariales et l'évolution dans l'entreprise en dépendent. Parmi les fonctions du manager, la conduite des entretiens tient donc une place importante. La prise en compte de cette activité dans ses missions et sa charge de travail est ainsi indispensable.

L'entretien formalise les résultats de vos collaborateurs pour l'année écoulée (atteinte ou non des objectifs, actions correctives, promotion, mobilité...) et définit leurs objectifs (en adéquation avec la charge et les moyens pour y parvenir) pour l'année suivante. Tous les salariés sont donc concernés. L'objectif est de faire progresser la qualité et la performance de la contribution individuelle à la performance collective et au service du projet de l'entreprise. Dans certains cas, il faut exprimer des critiques. Donner des pistes d'évolution, reconnaître les résultats et les progrès, valoriser l'activité de la personne (et son mérite), parler métier et apporter une vision à moyen terme sont parties intégrantes de l'entretien.

L'entretien individuel d'évaluation doit être un outil utile au management au quotidien qui renforce la performance individuelle et collective. Il doit être l'occasion de prendre le risque de parler et d'écouter. Pour le salarié, c'est parler de son travail, de ses initiatives, de ses réussites ou difficultés, de l'adéquation de ses moyens, de ses outils et de la charge de travail, de la pression et des aléas... Pour vous, c'est écouter sans a priori et non pas comme l'expert qui sait tout, même si vous devez être capable de dire ce qui va et ce qui ne va pas. C'est également poser des questions sur ce que l'on pourrait faire pour aider son collaborateur à progresser.

Avant l'entretien

- Présentez clairement la démarche à l'équipe, notamment l'articulation du collectif et de l'individuel ;
- Appropriiez-vous les supports d'appréciation : identification des étapes et des enjeux. La majorité des entreprises proposent une grille d'entretien. Si ce n'est pas le cas, la prévoir afin qu'il soit cadré et harmonisé pour l'ensemble des collaborateurs. Il faut préparer les échanges ;
- Veillez à la formation des collaborateurs ainsi qu'à la vôtre.

Pendant l'entretien

- Prenez le temps de parler du collectif ;
- Soyez à l'écoute de ce que dira le collaborateur, notamment ce qui a eu une incidence et qui ne lui est pas imputable (manque de moyens, difficultés structurelles, etc.), mais aussi sur ses réussites ou ses difficultés. Argumentez sur ce qui lui est imputable ;

- Définissez des objectifs réalisables : ils peuvent mentionner l'acquisition de compétences, les besoins en formation ou autres ressources nécessaires. La fixation des objectifs individuels est particulièrement importante car elle met en relation les objectifs de l'entité, ceux de l'équipe et les capacités individuelles de chaque collaborateur. L'apport et l'investissement de chacun ne sont pas forcément les mêmes. **L'équité n'est pas forcément l'égalité ;**
- N'oubliez pas les obligations de bonne foi de part et d'autre. Maintenez une grande transparence à travers les différentes rubriques abordées : bilan et objectifs, souhaits individuels en matière RH, notation si elle existe, évaluation de la performance et impact sur la rémunération... Explicitez notamment les critères d'attribution des primes, de la part variable, des augmentations et évolutions envisageables.

Après l'entretien

Rédigez le document au calme, relatant notamment tout ce qui pose problème, en permettant au collaborateur de faire de même. Le compte-rendu peut mentionner :

- Le poste actuel (axes principaux, compétences-clés, changements dans l'année, évolutions...) ;
- Les événements professionnels majeurs de l'année écoulée et éventuellement les événements personnels ayant eu une incidence sur le professionnel ;
- Le bilan de l'activité sur l'année : niveau de résultat atteint, compétences acquises, facteurs de réussite, freins sur les résultats et moyens de progression.

Les bilans issus des entretiens sont versés au dossier du salarié et sont utiles tant pour son évolution que pour une éventuelle sanction, ils doivent lui être accessibles. Laissez la possibilité au collaborateur de réagir avant la signature du compte-rendu (recommandée même si celle-ci n'est pas légalement obligatoire), de disposer de voies de recours et d'arbitrage, *via* la ligne hiérarchique ou le service RH.

En tant que manager, vous avez délégation du pouvoir de direction de l'entreprise (issu du contrat de travail de vos collaborateurs) pour évaluer le travail de vos collaborateurs. En conséquence, le refus de se rendre à un entretien d'évaluation constitue une faute qui peut être sanctionnée par un licenciement (cf. Cass. soc., 10 juillet 2002 n° 00-42.368).

Les salariés doivent être informés préalablement de la mise en œuvre des méthodes et techniques employées pour l'évaluation. Le système utilisé doit reposer sur des critères objectifs et transparents (cf. articles L 1222-2 et L 1222-3 du code du Travail).

L'obligation de bonne foi réciproque est imposée par le code du Travail (cf. article L 1222-1 et L 1222-2) et par le code civil (cf. article 1134). Ainsi, l'entretien individuel ne peut avoir pour visée une sanction : on ne cherche pas à piéger son collaborateur. De son côté, votre collaborateur est tenu de répondre de bonne foi aux questions posées en vue de l'évaluation professionnelle de ses aptitudes. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation des aptitudes professionnelles et être pertinentes au regard de cette finalité. Dans cet esprit, la jurisprudence demande des critères objectifs et interdit l'évaluation comportementale en dehors de l'aptitude à occuper le poste.

L'entretien amène des droits au salarié parmi lesquels celui d'obtenir un déroulement de carrière normal. En effet, l'entretien d'évaluation doit aussi permettre au salarié de faire valoir sa qualification, son expérience et son savoir-faire.

Si les résultats sont confidentiels à l'égard des tiers, ils ne le sont pas à l'égard du salarié évalué. En effet, si l'évaluation figure sur des fichiers informatiques, la loi du 6 janvier 1978 dispose que le salarié a accès à sa fiche de notation et à son dossier. Quant aux dossiers papiers, il n'y a aucun intérêt à les dissimuler puisqu'il faut les communiquer au salarié s'il désire les invoquer à l'appui d'une mesure quelconque (refus de promotion ou d'augmentation, licenciement...).

La mise en œuvre d'un mode d'évaluation reposant sur un classement des salariés en catégories en fonction de quotas impératifs fixés à l'avance (le ranking), que les évaluateurs seraient tenus de respecter, est illicite (cf. Cour d'appel de Versailles, 8 septembre 2011, Toulouse 21 septembre 2011 et Cass. soc., 27 mars 2013 n°11-26.639).

La CFDT se bat contre toute forme d'évaluation non objective ayant pour finalité ou conséquence l'exclusion, voire la discrimination de certains salariés. L'évaluation comportementale, subjective, crée une pression psychologique. La jurisprudence a ainsi estimé que les évaluations basées sur des valeurs par leur caractère flou et subjectif sont illégales si elles reposent sur le comportement des salariés et non sur leur travail. L'évaluation comportementale doit se limiter à justifier en quoi, explicitement et rationnellement, tel comportement nuit ou favorise la performance d'un collectif de travail ou la valeur ajoutée produite.

Une évaluation efficace doit lier contribution et rétribution, favoriser l'amélioration des performances collectives et individuelles. Les différentes jurisprudences indiquent clairement que vous avez des marges de manœuvre dans l'évaluation de vos collaborateurs et que vous pouvez, à l'occasion des ces entretiens, pratiquer un management alternatif, moins contraint, mais davantage discuté, négocié et partagé.

2. L'entretien professionnel dans le secteur privé

Le salarié acteur de son parcours professionnel

L'entretien professionnel, voulu par la CFTD, créé par l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013, s'applique par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale⁵⁵. Le concept de formation tout au long de la vie vise à faire de chaque individu l'acteur de sa formation continue, à tout âge, pour maintenir son employabilité à travers les aléas de son parcours : emploi, chômage, formation, engagements associatifs et militants. L'enjeu : favoriser le parcours professionnel des salariés. Il remplace les différents entretiens (entretien professionnel issu de l'accord du 20 juillet 2005⁵⁶, entretien d'orientation, de mi-carrière...). Tout salarié doit en bénéficier au moins tous les deux ans⁵⁷.

Cet entretien n'est pas seulement un moment pour acter ses ambitions. Il s'agit de vérifier si les compétences professionnelles sont bien adaptées à la stratégie à long terme d'entreprise. L'entretien professionnel est en ce sens la reconnaissance de la responsabilité de l'entreprise sur les trajectoires des salariés.

L'entretien professionnel est par définition un acte de management, qui met en regard les ambitions individuelles et les réalisations collectives. Il doit être bien sûr être conduit dans un souci de montée en compétence ou d'élargissement / approfondissement des compétences, mais c'est surtout un moment de dialogue sur les orientations stratégiques et les conséquences sur l'organisation du travail, et donc le rôle du salarié.

L'entretien professionnel, consacré aux perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification, ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié (sans impact donc en termes de rémunérations et encore moins de sanctions). Vous pouvez réaliser un entretien professionnel et un entretien dans le cadre du forfait-jours ou un entretien d'évaluation au cours d'un même entretien, **à condition de bien en distinguer les phases**. Il est recommandé de réaliser deux entretiens pour chaque salarié à des moments différents, avec éventuellement des responsables différents, notamment l'entretien professionnel avec un responsable des ressources humaines.

55 Cf. article L. 6315-1 du code du Travail.

56 Cf. avenant n°1 du 20 juillet 2005 relatif à l'entretien professionnel de l'accord « formation » du 5 décembre 2003.

57 L'entretien professionnel doit être par ailleurs proposé après la reprise d'activité suite à un congé maternité ou d'adoption, un congé parental d'éducation, un congé de soutien familial, un congé sabbatique, une période de mobilité volontaire sécurisée ou une période d'activité à temps partiel faisant suite à un congé maternité, d'adoption, un arrêt longue maladie ou à l'issue d'un mandat syndical.

L'entretien professionnel peut donc être mené par vous, ou un autre cadre manager sans lien hiérarchique avec le salarié, ou par les RH. Depuis 2016, on observe quelques cas d'externalisation à des entreprises de consulting de ces entretiens.

Si l'entretien professionnel révélait un besoin de formation non satisfait, avec un impact sur l'évaluation et la performance, votre collaborateur pourrait légitimement contester son évaluation.

L'entretien professionnel est formalisé par la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié. Ce document recense les perspectives envisagées pour le salarié et des engagements à son égard sur trois rubriques :

La formation, incluant les actions de l'employeur (vous par délégation) pour répondre à son obligation légale d'adapter le salarié aux exigences de son poste de travail et de veiller au maintien de sa capacité à occuper un emploi (cf. article L 6321-1 du code du Travail).

La certification partielle ou totale, par la formation ou la validation des acquis de l'expérience (VAE).

La progression salariale ou professionnelle.

L'entretien professionnel doit permettre au collaborateur de réfléchir à sa vie professionnelle, en l'aidant à :

- identifier ses besoins et à formaliser ses perspectives professionnelles ;
- prendre du recul sur son parcours professionnel et en particulier sur ce que les formations qu'il a suivies (ou les expériences vécues) lui ont permis d'apprendre ;
- reconnaître les compétences mises en œuvre et celles à acquérir (besoins en formation) ;
- confronter ses attentes aux besoins du service, de l'établissement ou de l'entreprise.

Le droit à la formation, c'est aussi un droit à l'employabilité externe et à la mobilité interne. La mise en œuvre est alors une responsabilité partagée entre l'entreprise, le tiers accompagnateur (représentant du personnel, organisme externe...) et la personne elle-même.

Au-delà de l'utilité pour le manager et le collaborateur, sans le respect de cet entretien, le salarié pourrait également invoquer devant les tribunaux (notamment lors de la rupture du contrat de travail) l'existence d'un préjudice lié à l'absence de formation professionnelle, la perte de chance d'évolution professionnelle, et l'impossibilité de connaître la stratégie de son entreprise etc. Les obligations d'accompagnement et de formation des salariés font partie intégrante du rôle d'un manager qui doit détecter les compétences affirmées ou à consolider (le bilan des formations suivies et celles qui sont nécessaires). Certaines formations de développement et certifiantes seront accessibles par le compte personnel de formation. Vous devriez pouvoir vous appuyer sur le service RH. Vous pouvez également proposer au collaborateur de bénéficier du conseil en évolution professionnelle.

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) élargi

Nota :

À l'heure où nous mettons sous presse, les modalités de mise en œuvre du CEP élargi et du CPF de transition professionnelle restent encore incertaines, le projet de loi n'étant pas encore débattu. Il convient de lire avec prudence les préconisations suivantes.

Un conseiller pour sa carrière professionnelle : toute personne⁵⁸ peut bénéficier tout au long de sa vie professionnelle d'un conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel. Ce conseil gratuit est mis en œuvre dans le cadre du service public régional de l'orientation⁵⁹, **et en proximité**⁶⁰.

Le conseil accompagne les projets d'évolution professionnelle, en lien avec les besoins économiques existants et prévisibles dans les territoires. Il facilite l'accès à la formation, notamment pour l'utilisation du Compte personnel de formation (CPF) en identifiant les qualifications et les formations répondant aux besoins exprimés par la personne et les financements disponibles, et il facilite le recours, le cas échéant, au CPF.

58 Depuis la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, issue de l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013.

59 Cf. article L. 6111-3 du code du Travail. Le conseil en évolution professionnelle est assuré par les Fongecif pour les salariés actifs, par l'Apéc pour les cadres et assimilés, Cap emploi pour les salariés ou demandeurs d'emploi en situation de handicap, Pôle emploi pour les demandeurs d'emploi, les missions locales pour les jeunes en insertion ou orientation et les opérateurs régionaux.

60 Le Conseil en évolution professionnelle (CEP) en proximité des salariés, dans les territoires, en complément des missions des opérateurs déjà désignés pour délivrer le CEP.

Lors de l'entretien professionnel, en lien avec le service RH, n'hésitez pas à orienter le collaborateur vers le conseil en évolution professionnelle, soit le Fongecif de sa région ou un opérateur régional agréé, soit vers l'Apec pour les cadres ou futurs cadres. N'hésitez pas à contacter l'Apec pour vous-même.

Un bilan de compétences et une validation des acquis simplifiés et personnalisés.

Un droit à la transition professionnelle renforcé avec l'ancien CIF intégré dans le CPF (Le droit à congé rémunéré est maintenu), et un accompagnement spécifique pour valider les acquis de leur expérience professionnelle ou sociale et le **passport-formation**⁶¹ pour conserver la trace des acquis et des certifications détenues par les salariés.

Le compte personnel formation (CPF) et le CPF de transition professionnelle (de reconversion)

Un accès simplifié au CPF n'exonère pas d'un accompagnement personnalisé. Le manager est le premier niveau de cet accompagnement. Vous devez être en mesure d'informer les salariés sur leurs droits et vous pouvez les inciter à consulter <https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/>. Une plateforme devrait être mise en place par l'Agence France Compétences pour faciliter l'information sur le CPF, les formations disponibles et géolocalisées, et rendre plus accessible la procédure de demande de formation qui pourra être faite par le salarié en totalité. Vous avez cependant la responsabilité du dialogue sur le parcours et les compétences du salarié notamment dans votre secteur d'activité et pouvoir leur faire connaître les principales tendances. Le site de l'APEC est un outil précieux pour connaître la situation de l'emploi des cadres dans un secteur d'activité donné.

Le CPF, un compte unique qui intègre plusieurs niveaux de droits.

- Un « droit socle » renforcé, des abondements par accords collectifs dans une logique de co-investissement entre le salarié et l'entreprise ou la branche ;
- **Chaque salarié disposera d'un droit égal à la formation chaque année** - avec une valorisation en euros (14€28/heure) dès 2019⁶². Pour autant le CPF crédité en euros ne signifie pas que le compte puisse être liquidé en euros. Il s'agit d'un droit de tirage dans un fonds unique géré par la Caisse des dépôts) ;
- Le **CPF** serait alimenté à hauteur de 500 euros chaque année, avec un **plafond** à 5 000 euros ;

- **Un droit plus important pour les salariés les moins qualifiés** : les personnes non titulaires d'une certification reconnue bénéficieront de 800 euros/an, plafond à 8 000 euros ;
- **Un accès (à terme) simplifié du CPF.**

Le CPF est un compte du salarié ouvert tout au long de sa carrière, dont les droits sont toujours valables même en cas de changement de statut ou en période de chômage.

L'usage autonome du CPF sera facilité par une application spécifique et en mobilisant le droit à l'accompagnement personnalisé renforcé, ou dans le cadre d'un abondement supplémentaire de son entreprise ou de sa branche. **En effet** le CPF pourra être abondé⁶³ par l'employeur.

C'est le salarié qui prend l'initiative d'utiliser son compte personnel de formation.

- Si la formation se déroule hors du temps de travail, ou si elle vise l'acquisition du socle de connaissances et de compétences, ou la VAE le salarié n'a pas besoin de l'autorisation de l'employeur.
- Lorsque la formation est suivie en tout ou partie pendant le temps de travail, le salarié doit recueillir l'accord préalable de l'employeur. L'employeur lui notifie sa réponse dans un délai de 30 jours. L'absence de réponse de l'employeur vaut acceptation.

Le refus par le salarié de mobiliser son compte personnel n'est jamais fautif.

La plateforme informatique du CPF sera accouplée à la réforme de la certification, avec une modularisation en blocs de compétences. À l'issue de cette réforme, le système des listes de certifications éligibles au CPF sera abandonné.

Attention, la possibilité d'utiliser les heures non consommées au titre du DIF pendant six ans, est ouverte seulement jusqu'à fin 2020.

Voir **moncompteformation.gouv.fr**

Vous ou vos collaborateurs pourrez vous former sur une formation certifiante éligible avec ou sans l'accord de votre employeur, avec la limite de la durée nécessaire pour obtenir la certification (en termes d'heures ou du hors temps de travail.) Chacun peut déposer une demande de financement auprès des organismes collecteurs et négocier ou non avec son supérieur ou sa direction.

Le compte prévention pénibilité

En matière de formation, le compte pénibilité donne un droit en heures extrêmement important pour le salarié qui subit une ou des pénibilités. 20 points pénibilité correspondant à 500 heures et ce qui est intéressant c'est l'obligation d'utiliser les 20 premiers points (sauf ceux nés avant 1960 et seulement 10 points entre 1960 et 1962) pour de la formation - ce qui est une véritable opportunité de changer de métier *via* une qualification.

Le bilan du parcours professionnel

Il est obligatoire tous les six ans, afin de vérifier que le salarié a bénéficié

- d'un entretien professionnel tous les deux ans et apprécier s'il a bénéficié d'au moins deux mesures sur trois entre :
- le suivi d'au moins une action de formation,
- le bénéfice d'une progression salariale et/ou professionnelle,
- l'acquis d'éléments de certification (par la formation ou la VAE).

Dans le cas contraire, pour les entreprises de plus de cinquante salariés, l'entreprise est « sanctionnée » par l'abondement de 100 heures du CPF. Le manager, vous en l'occurrence, en sera certainement le garant.

Ce dispositif de contrôle et de pilotage complémentaire supposera une implication managériale forte. Celle-ci sera d'autant plus efficace qu'elle bénéficiera de l'impulsion et du soutien permanent des RH.

C'est un défi qui consacre une obligation de formation, et une opportunité pour vous de jouer pleinement votre rôle. Cela implique d'avoir une vision de la stratégie de l'entreprise et une connaissance du marché interne. Les salariés doivent être un peu moins évalués et un peu plus accompagnés. Cette réforme n'est pas une contrainte mais un levier de performance globale.

Accessibilité de CléA aux agents des fonctions publiques

Depuis début 2017, les agents des fonctions publiques bénéficient d'un compte personnel de formation (CPF) dans le cadre du compte personnel d'activité (CPA), le déploiement du certificat CléA, socle des connaissances et compétences professionnels, est en cours. En effet, si le Copanef est, par décret, garant du certificat CléA, sa dimension interprofessionnelle ne lui permet pas d'intervenir directement sur le champ des fonctions publiques.

Les agents et cadres ont également depuis sa mise en place accès au C.E.P. pour les cadres il vous est possible d'aller consulter l'APEC.

Vous pouvez trouver les guides CPF fonctions publiques sur le portail de la fonction publique. Le compte **www.monactivite.gouv.fr** devrait être opérationnel en juin 2018.

3. L'entretien professionnel dans la fonction publique

La procédure de notation⁶⁴, longtemps au cœur du dispositif de reconnaissance de la valeur professionnelle des fonctionnaires, ne permettait plus de mesurer objectivement et précisément cette valeur, elle a donc été supprimée au 1er janvier 2015. Un entretien professionnel remplace la notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires⁶⁵ et comme outil du développement des compétences et des performances de votre équipe.

Cet entretien professionnel, obligatoire et constituant un accompagnement plus personnalisé, renforce le lien entre l'évaluation individuelle et les choix d'avancement, de promotion et de modulation indemnitaire. L'entretien professionnel est annuel et conduit par le supérieur hiérarchique direct⁶⁶. Vous aurez donc à le mettre en œuvre, comme vous y serez soumis avec votre propre supérieur hiérarchique. Il porte principalement sur :

- Les résultats professionnels (dépendants des objectifs fixés) – niveau de réalisation ;
- Les objectifs à atteindre (année suivante et perspectives d'amélioration) et qui doivent être réalistes ;
- La manière de servir, l'implication professionnelle (motivation, dynamisme, prise d'initiative, réactivité, disponibilité, efficacité...) et le sens du service public (neutralité, équité, respect de l'usager, souci de l'image de l'administration...);
- Les acquis de l'expérience professionnelle (compétences acquises en termes de connaissances professionnelles de l'emploi et compétences personnelles) - ce que vous pouvez valoriser ;
- Les besoins de formation et les difficultés rencontrées ;
- Les perspectives d'évolution professionnelle (carrière, mobilité et, pour vos agents contractuels notamment leurs projets de préparation aux concours d'accès aux corps et cadres d'emplois de la fonction publique) ; Vous devez en profiter pour identifier les potentiels.
- Le cas échéant, l'exercice des fonctions d'encadrement : l'aptitude au

64 Loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction et le décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.

65 Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique et décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.

66 Décret n°2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'État

management qui est une compétence transverse de tout cadre manager⁶⁷. La responsabilité particulière dans le fonctionnement d'une équipe, d'un projet ou d'un réseau doit être évaluée. Ainsi, la capacité d'un agent à organiser et animer son équipe, un réseau de correspondants internes ou externes, une équipe de projet, à définir et évaluer des objectifs ou même les entretiens professionnels font partie intégrante des compétences managériales.

L'entretien professionnel est un moment privilégié et constructif au cours duquel vous devez prendre le temps de faire le bilan de l'année écoulée, envisager les évolutions possibles pour l'avenir et rechercher avec l'agent des voies de développement pour favoriser sa réussite. Même si le déroulé de la procédure est précisé dans un décret, pour la CFDT, il y a trois périodes dans l'entretien professionnel.

La première doit permettre un échange sur les moyens et atteintes des objectifs collectifs et son fonctionnement. Il n'y a pas de réussite individuelle sans réussite collective et vice versa.

La deuxième concerne la partie individuelle de l'évaluation. L'entretien est différent des contacts et des échanges quotidiens qu'il faut avoir. Il s'appuie sur la fiche de poste, les objectifs annuels et les besoins de compétences du service, ce à la différence du dialogue quotidien. Il peut donc être l'occasion de faire évoluer cette fiche de poste, d'aborder des sujets de fond, particuliers, voire personnels, que l'on ne traite pas au quotidien. Si certains objectifs sont substantiellement modifiés en cours d'année, fixez par écrit les nouveaux objectifs (soit dans une lettre de mission ou sur la fiche de poste). C'est cette partie qui fixera la partie CIA (Complément Individuel Annuel) du RIFSEEP. C'est donc la plus délicate puisqu'elle a de fait un impact direct sur la rémunération.

La troisième partie concerne les conseils / orientations. C'est l'occasion pour vous de présenter à l'agent des options de carrière ou des dispositifs dont il n'a peut-être pas connaissance, telles que la reconnaissance et l'évaluation de l'expertise scientifique ou technique, la possibilité d'accéder à un entretien de carrière ou un bilan de carrière (ce dispositif donne la possibilité d'être acteur de son parcours professionnel et de pouvoir l'ajuster en fonction de ses aspirations et compétences). C'est aussi pour vous la possibilité d'anticiper les mobilités et de favoriser les évolutions professionnelles.

Avant les entretiens annuels, il est nécessaire de faire une réunion préparatoire avec l'ensemble des agents afin de leur en présenter les principes, le dispositif et les documents correspondants. Ils doivent avoir l'information nécessaire et être en possession de tous les documents utiles.

67 Depuis 2010 pour les responsables hiérarchiques, ou les agents mettant en œuvre des compétences managériales.

Enfin, le mode projet se développant et les effectifs se réduisant dans les FP, il est de plus en plus fréquent d'être amené à évaluer un agent qui travaille également pour un ou plusieurs autres personnes. Pour cela, prévoyez un échange préalable avec les autres cadres concernés, objectivisez les résultats par rapport à la fixation des objectifs de l'année N-1, veillez à la charge de travail et à la non-juxtaposition de périodes chargées (bouclages de dossiers, évènement spécial, ...) lors de la fixation des objectifs suivants.

Pour la CFDT :

Cet entretien doit être le moment privilégié pour faire le point sur les résultats professionnels, pour donner des repères en fixant les objectifs et pour préparer l'avenir, avec les moyens nécessaires. Il doit permettre une meilleure reconnaissance, plus individuelle, de donner du sens à l'activité (objectifs individuels et axes de progrès négociés avec vous). Les besoins en formation notamment en font partie intégrante.

C'est un temps fort d'échanges entre vous et vos collaborateurs, enrichissant le dialogue et permettant à l'agent de se situer par rapport à l'équipe, à son travail, d'obtenir une reconnaissance, des encouragements ou une assistance dans les difficultés à résoudre. C'est pour vous aussi l'occasion d'affirmer vos responsabilités d'encadrement et de conforter votre rôle de manager. Si votre collaborateur a lui-même des responsabilités hiérarchiques, vous devrez les évaluer. C'est une nouveauté importante depuis 2010 et c'est un point central pour la CFDT. Cela veut dire que cette aptitude doit être accompagnée. N'oubliez pas le caractère confidentiel des échanges⁶⁸.

L'agent ne peut pas se faire accompagner au cours de cet entretien car une telle présence, est contraire à l'esprit du dispositif, et pourrait nuire à la sincérité de l'exercice et irait à l'encontre du caractère individuel et personnel de l'évaluation. Néanmoins certains managers acceptent un observateur syndical lorsque son rôle se limite à reformuler vers l'agent ce que lui dit son manager et vice-versa, et diminue le niveau d'angoisse.

Le compte-rendu de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel donne lieu à compte-rendu. Celui-ci est établi par le supérieur hiérarchique direct mais visé par le n+2 (ou l'autorité hiérarchique compétente) afin de répondre à la double exigence de responsabilité des managers et de transparence de l'exercice. Il est signé par le supérieur hiérarchique et par l'agent.

68 Procédure de l'entretien professionnel (décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014).

Il comporte une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle de l'agent. Cette appréciation est une partie déterminante de l'entretien professionnel et est formalisée par un niveau d'insuffisant à excellent⁶⁹. Votre agent peut compléter le compte-rendu par des observations sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il porte. Une fois signé par l'agent et vous-même, le compte-rendu est versé à son dossier. Bien évidemment aucune mention sur des activités syndicales, administratives, la santé ou les absences régulières (temps partiel, congé maladie...) ne doit y figurer. Le refus de signature n'entrave pas la valeur du compte-rendu.

La loi de finances pour 2016⁷⁰ a instauré dans la Fonction Publique un cadencement unique d'avancement d'échelon, entraînant de fait la suppression de l'attribution des réductions-majorations d'ancienneté et un changement progressivement dans l'établissement des listes d'aptitude à compter de l'année 2018 FPE (et 2019 les autres) avec :
Intégration, dans le compte-rendu d'entretien professionnel, de l'avis du supérieur hiérarchique direct (tableau synoptique des 5 dernières années), qui évalue l'aptitude de l'agent⁷¹ à exercer les fonctions du corps supérieur par le calcul d'une valeur chiffrée par année d'évaluation (hors items relatifs aux fonctions d'encadrement).

Avis et classement du candidat par la Direction locale qui appréciera son aptitude à exercer dans le corps supérieur.

Pour les listes d'aptitudes de C en B et de B en A, un engagement de mobilité sera demandé à l'agent lors du dépôt de sa candidature.

L'agent ne pas avoir fait l'objet, dans le compte-rendu d'entretien professionnel, d'une appréciation d'un niveau « insuffisant » ou de critiques ou de réserves récurrentes sur la manière de servir et, ne pas avoir fait l'objet, postérieurement à la dernière évaluation, ni d'une note de service constatant une insuffisance professionnelle ou un comportement professionnel inapproprié ni d'une procédure disciplinaire récente !

Le compte-rendu est donc pris en compte pour les tableaux d'avancement de grade. Votre rôle est donc fondamental. N'hésitez pas à utiliser l'alerte ou l'encouragement, utiles, même s'ils sont sans incidence sur l'évolution de la carrière, car ils ne sont pas contingentés.

69 Le niveau insuffisant signifie que le niveau n'est pas compatible avec ce qu'on attend de l'agent. Le niveau moyen signifie que le niveau est en retrait (inférieur) à ce qui est attendu. Le niveau bon signifie que le niveau est satisfaisant. Le niveau très bon signifie que les prestations sont appréciées. Le niveau excellent est exceptionnel.

70 L'article 57 de la loi 84-16 du 11 janvier 1984 modifié par l'article 148 de la loi de Finances de 2016.

71 Selon l'échelle de valeur suivante : **Valeur 1** : Aptitude non acquise. L'agent ne possède pas les aptitudes nécessaires à l'exercice des fonctions du corps supérieur. **Valeur 2** : Aptitude en cours d'acquisition. L'agent ne possède pas, à ce stade, la totalité des aptitudes nécessaires à l'exercice des fonctions du corps supérieur. **Valeur 3** : Aptitude confirmée. L'agent possède les aptitudes nécessaires à l'exercice des fonctions du corps supérieur.

L'entretien professionnel est un droit et une obligation pour l'agent, quelle que soit sa situation administrative. L'agent doit en bénéficier chaque année pour que sa valeur professionnelle soit appréciée. L'entretien professionnel est étendu à tous les agents non titulaires recrutés par contrat à durée indéterminée ou déterminée de plus d'un an depuis un décret du 14 mars 2014.

Si l'agent refuse il se prive de toute possibilité de dialogue et de faire valoir son point de vue et se place sur le terrain du manquement à l'obligation d'obéissance hiérarchique. Une seconde proposition de rendez-vous lui sera adressée par note qui l'informerait également des conséquences en termes de parcours professionnel et de carrière. Vous rédigerez alors de façon unilatérale (en notant le refus de l'agent), le compte-rendu (qui doit lui être notifié) et qui demeure le support de l'évaluation annuelle.

L'entretien professionnel est une obligation pour le supérieur hiérarchique direct (n+1), au titre de ses missions d'encadrement. Vous devez donc vous organiser, quelle que soit votre charge de travail, pour conduire ces entretiens. Votre propre manager doit s'assurer que vous avez accompli cette mission. A vous d'évoquer dans votre propre entretien professionnel les problèmes de charges éventuelles.

Le compte-rendu de l'entretien peut être contesté, dans un premier temps par un recours gracieux auprès de vous, dans les dix jours suivant la communication, avant, le cas échéant, la saisine de la CAP compétente. L'agent peut également contester le compte-rendu devant le juge administratif dans les conditions de droit commun.

4. Réussir les entretiens difficiles

Le manager, dans ses responsabilités, doit parfois gérer des situations délicates, comme par exemple devoir constater des résultats insuffisants ou annoncer un refus d'augmentation ; ce sont des entretiens toujours difficiles.

Manager les difficultés professionnelles

Préparez vos entretiens. Comment les missions de votre collaborateur, ses objectifs n'ont pas été remplis (sans occulter ceux qui ont été remplis) ?... Proposez des mesures à prendre et des solutions. Pratiquez une écoute active en laissant le temps à votre interlocuteur de formuler et de réfléchir. Ecoutez ses propositions, donnez les objectifs à atteindre et définissez ce qui se passera si ceux-ci ne sont pas atteints en étant factuel, sans menacer ni faire du chantage.

Les reproches, remarques ou remontrances se font au fur et à mesure. On n'attend pas le bilan annuel pour faire ressortir toutes les critiques au moment de l'évaluation, sinon il y aura une baisse de confiance. Vous seriez considéré comme rancunier et non comme un accompagnant. Rappelez régulièrement, en cours d'année, les normes attendues. Assurez-vous qu'elles sont bien comprises et admises. Faites les remarques nécessaires à chaud. Cherchez des solutions et surtout invitez le collaborateur à en trouver.

Il ne s'agit pas, lors de l'entretien, de comparer les salariés (ou agents) entre eux sous peine d'agressivité, de conflits, de discussions sans fin, de démotivation et, au final, d'une mauvaise ambiance de l'équipe. Comparez ce qui a été fait à ce que vous attendiez et à ce que votre collaborateur peut faire. **Il faut être capable de critiquer : cela fait partie du rôle du responsable.** Faites le constat d'échec ou d'erreur sans le minimiser, sinon vous aurez une perte de considération et d'autorité. Ne recherchez pas un bon climat en rassurant, en compatissant ou plaignant, mais faites un état des lieux objectif sans régler vos comptes ou chercher à moraliser. Soyez factuel et restez dans le champ professionnel.

Il s'agit de faire une appréciation négative du travail mais pas de la personnalité. Attaquer la personne aurait pour résultat du conflit, serait une perte de temps, d'une inefficacité totale et entraînerait une baisse de sincérité, de la frustration, des réactions de défense, d'agressivité et pourrait compromettre la qualité des relations futures. Il faut reformuler, fixer des objectifs, des moyens à prendre pour avancer.

Il ne faut pas relever uniquement les points négatifs et à améliorer. Les critiques doivent porter sur l'essentiel et non pas sur des détails, ce sous peine de vous discréditer et de démotiver le collaborateur, mais également d'exacerber un sentiment d'injustice. Tout en exposant les points à améliorer, reformulez pour lever les ambiguïtés sur ce que vous attendez, soyez positif, soulignez les points forts, félicitez pour les réussites sous peine d'être considéré comme étant de mauvaise foi ou de vouloir à tout prix justifier une mauvaise évaluation sans véritables arguments. **Le moteur du salarié ou de l'agent, ce sont ses points forts et sa confiance en lui.**

Enfin faites un compte-rendu écrit et prévenez qu'il sera transmis notamment au N+1 ou RH dans la Fonction Publique ou inscrit dans son dossier dans le privé en indiquant notamment les solutions proposées.

Manager la politique salariale dans le privé

Le manager ne décide pas seul, en général, d'une augmentation (même s'il la défend), surtout ces dernières années. Mais si la décision est négative, il est seul face au mécontentement du salarié ! Et c'est d'autant plus difficile lorsque l'un des membres de l'équipe fait bien son travail, voire se surpasse pour atteindre ses objectifs...

Comment faire lorsque les contraintes ou choix économiques (externes et internes) conduisent l'entreprise à refuser les augmentations ? Il est souhaitable que vous preniez la parole lors d'une réunion pour faire passer le message à l'ensemble de votre équipe. Soyez transparent par rapport aux difficultés rencontrées. Si les collaborateurs sont au courant de la complexité de la situation, ils n'en mesurent peut-être pas la gravité et ne s'attendent peut-être pas à un gel des salaires. Soyez pédagogue et clair, sans tomber dans l'excès (générateur d'anxiété) en dépeignant un tableau trop sombre. Essayez de conclure par une note d'optimisme pour rebooster l'équipe et lui donner envie de continuer à s'investir. La réaction des collaborateurs peut varier du léger mécontentement à la forte colère, mais on ne peut éviter la déception.

Affrontez la situation et soyez disponible. Tentez de régler cette situation délicate, mais **il est important de vous rappeler que vous n'êtes pas un héros**, ni infaillible, vous pouvez commettre des erreurs. Calme et sérénité sont essentiels pour affronter la situation et ne pas envenimer les choses, bien choisir ses mots et se montrer sincère et crédible. Enfin, soyez précis et adaptez vos commentaires à chaque cas pour rester légitime.

Même sans beaucoup d'arguments, notamment si la demande d'augmentation vous semblait justifiée, n'esquivez pas la confrontation avec le collaborateur concerné. Celui-ci est, effectivement, en droit de comprendre la raison de ce refus, a droit à une explication de votre part, car vous êtes son responsable hiérarchique, même si la décision finale n'émane pas de vous.

Consacrer le temps nécessaire peut s'avérer impossible au moment où vous lui annoncez la nouvelle. Proposez un rendez-vous ultérieurement, le collaborateur sera moins sur la défensive, ce qui le rendra plus réceptif à vos arguments. L'objectif est d'éviter sa démotivation voire le cas échéant son départ définitif de l'entreprise et un conflit déclaré.

Si le refus d'augmentation est lié à votre appréciation, motivez clairement le refus en des termes choisis. Restez factuel et appuyez-vous sur le bilan établi lors de l'entretien annuel d'évaluation. Pointez du doigt les objectifs non

atteints et les efforts qui restent à accomplir, sans pour autant enfoncer le clou trop profondément. Il faut reconnaître les résultats et les efforts du salarié. Mettez en avant les axes de progression qui lui permettront probablement d'obtenir une revalorisation de son salaire l'année d'après (sans faire de promesses qu'on ne peut tenir).

Si votre collaborateur estime que votre décision est inéquitable et injuste, évitez de rentrer dans des comparaisons stériles, tout en donnant les explications (ancienneté, cursus...) si elles existent. Bien que vous soyez dans une situation difficile, vous devez répondre franchement. Prétendre avoir tout fait pour que son collaborateur obtienne une augmentation si l'on n'a rien dit ou fait n'est pas la solution idéale, car cela finira fatalement par être découvert et cela vous discréditera aux yeux de tous, voire même engendra une véritable crise de confiance.

Dans tous les cas, soyez franc :

- Reconnaître que la prétention d'augmentation salariale de son collaborateur était justifiée (ou pas) en soulignant sa performance (la réalisation de ses objectifs pour l'année en cours) ou au contraire les motifs du refus ;
- Exposer la réalité de l'entreprise, en l'assurant que les objectifs sont de reconnaître les efforts, que l'on compte sur lui (il faut maintenir la motivation) pour l'année qui vient ;
- Assumer la politique de l'entreprise et les décisions de votre hiérarchie. Cela fait partie intégrante du travail du manager (même sans être d'accord avec tout) de défendre la position de la direction devant ses collaborateurs, sans exclure la réflexivité, la mise à distance par rapport à une décision assumée mais sujette à interrogation. En effet, laisser paraître son amertume ou son désaccord avec la direction – avec le risque d'être mal perçu par ses supérieurs – ne vous valorise pas pour autant aux yeux de vos collaborateurs. Par conséquent, présenter la situation telle qu'elle est, sans chercher à l'embellir. Un discours sincère touchera davantage votre collaborateur qui appréciera votre honnêteté et renforcera sa confiance en vous.



Manager des statuts particuliers



MANAGER DES STATUTS PARTICULIERS

Dans de nombreux secteurs professionnels, issus des mondes publics ou parapublics, le manager a en charge des réalités statutaires différentes et qui cohabitent.

À La Poste, moitié salariés du privé, moitié fonctionnaires :

Une identité professionnelle forte qui l'emporte sur le statut

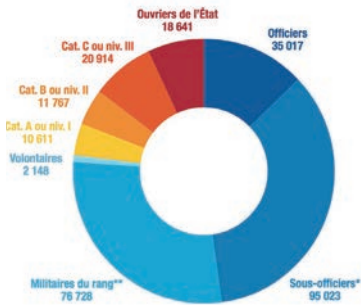
Les différences principales dans l'organisation des ressources humaines dans les secteurs public et privé portent sur les fondements du lien de subordination, sur les modalités de recrutement et sur les conditions de rémunération. La hiérarchisation des métiers, des fonctions et des emplois n'est pas une spécificité de la fonction publique. Si la notion de corps n'a pas d'équivalent dans le secteur privé, en revanche, statut, grades, indices et échelons trouvent leur pendant dans les échelles et les indices des conventions collectives de branche, quand bien même cette classification s'exprime par d'autres termes, notamment celui de coefficient hiérarchique. Dans de nombreux secteurs professionnels, issus des mondes publics ou parapublics, le manager a en charge des réalités statutaires différentes et qui cohabitent.

Au sein du groupe La Poste, il y a toujours eu des statuts hétérogènes, du facteur au top management. Près de 100 000 fonctionnaires y travaillent, pour un peu plus de salariés à contrat privé. Certains concours publics ont été ouverts jusqu'en 2002. La mobilité fonction publique vers le groupe ne s'est arrêtée qu'en 2010 quand La Poste est devenue une société anonyme. Autant dire que la cohabitation entre fonctionnaires et salariés en contrat privé aujourd'hui ne se réduit pas à un enjeu de management générationnel, par ailleurs particulier. Pour un même métier, pour une même fonction, deux statuts très différents peuvent cohabiter. Mais il y a de moins en moins de différences de traitement entre les fonctionnaires et les salariés de droit privé. Entretien, promotion, avancement à l'ancienneté, bourse à l'emploi... les outils de pilotage des carrières sont les mêmes. C'est sans doute au RH de s'adapter aux différences de statuts des collaborateurs. Pour le manager, cela fait des années qu'il fait avec des postiers, sans distinction de statut aucun, pour la bonne raison que bien souvent, il ne se rappelle même pas si son collaborateur est fonctionnaire ou salarié.

Quant aux identités professionnelles, elles sont strictement identiques quel que soit le statut du postier. Il n'y a guère plus que le salaire qui est différent : paradoxalement les salariés ont un salaire inférieur aux fonctionnaires pour l'équivalent de la catégorie C dans les métiers peu qualifiés, par contre, dans la catégorie A+, ce rapport est assez largement inversé en faveur des salariés.

La Défense (militaires/civils) : entre professionnalisation et civilianisation

in Equivalents temps plein travaillé (ETPT)



* Officiers maritimes dans la Marine nationale.

** Quartiers-maîtres et matelots dans la Marine nationale.

*** Hors gendarmerie nationale.

Aux côtés des militaires, les 60 000 personnels civils des armées assurent des fonctions diverses : informatique, télécoms, mécanique, mais aussi dans le domaine administratif : finances, droit, ressources humaines, marchés publics, secrétariat..., ainsi que la santé (paramédical) et des travailleurs sociaux. Les personnels civils ont la possibilité de progresser dans la hiérarchie et/ou de changer de métier en passant des concours internes ou en suivant des formations proposées par le ministère. La « communauté de la défense » a toujours été, en tant que milieu professionnel, un espace d'articulation entre militaires et civils. La césure pourrait se faire à travers une caractéristique

fondamentale du métier des armes : celle du « sacrifice suprême », inscrit dans le statut des armées. Si le personnel civil n'est pas en « opération », les autres lieux d'activité sont mixtes. Dans tous les services de soutien, les personnels travaillent ensemble, dans les bureaux, les casernes, les différents terrains sans danger particulier, même si les postes de haute responsabilité, les postes de haut niveau stratégique sont trustés par des galonnés. Il est cependant très fréquent de voir des militaires sous la responsabilité de civils. L'enjeu est alors professionnel, non statutaire. L'attitude majoritaire des militaires servant avec des civils de la défense est de ne pas attribuer au statut civil ou militaire de ses interlocuteurs de travail une qualité de relation différente. Sur l'ensemble des militaires concernés par des relations avec des civils de la défense dans leur environnement proche, la plupart d'entre eux se disent satisfaits de leurs relations avec eux. Il est toutefois difficile pour un manager civil d'évaluer, de noter, de piloter un plan de carrière d'un militaire. La question du rôle et de la place du personnel civil au sein du ministère de la défense fait l'objet, depuis plusieurs années de diverses interrogations. Et ce dans un contexte de professionnalisation des armées depuis vingt ans qui a déjà beaucoup développé le rôle des civils. On parle depuis d'enjeu de « civilianisation » car d'autres soutiens non opérationnels, occupés aujourd'hui par des militaires, pourraient être assumés par des civils.

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

Avec près de 15 Millions de personnes reçues en 2016 pendant les campagnes fiscales, et sans compter les personnes reçues en dehors de cette période, la DGFIP (direction générale des finances publiques) offre à ses encadrants de proximité un défi supplémentaire : la gestion d'un service recevant du public.

En effet, le manager, outre les compétences habituelles attendues de lui, doit ici obtenir et développer des compétences à la fois technique, managériale et hiérarchique.

Tout d'abord, il doit maîtriser l'ensemble des sujets traités à l'accueil afin d'être un appui technique aux agents d'accueil et les former le cas échéant (compétence technique).

Ensuite, il doit mettre en place des outils de gestion du collectif permettant d'assurer une cohésion d'ensemble du service. Il devra aussi assurer la gestion des conflits et de l'agressivité (compétence managériale).

Enfin, il aura une fonction transverse de défense de l'accueil et des moyens qui y sont alloués afin d'en obtenir la reconnaissance nécessaire permettant de motiver les agents. Cela passe nécessairement par l'instauration d'un lien entre l'accueil et le reste du service (compétence hiérarchique).

Cette dernière fonction est essentielle, dans un contexte de multiplicité des organisations des services (du petit service recevant peu de public au gros service recevant beaucoup de public avec un accueil à part, confié à un service, une personne de manière tournante en mission principale unique ou complémentaire).

Le manager aura donc par sa gestion du collectif de travail et de son organisation la tâche de rendre cette mission attractive et de ne pas isoler ceux au contact du public.

Élus-Non élus (Collectivités territoriales)

Dans certaines collectivités territoriales, il peut exister une proximité politique entre certains agents que vous encadrez et des membres de l'exécutif, de la majorité voire de l'opposition. Cela peut les amener à outrepasser leurs droits, en donnant directement des informations qui devraient normalement passer par vous. Certes, ils pourront de même recevoir directement des infos avant que vous n'en ayez eu connaissance par le canal officiel, ce qui pourrait vous inciter à laisser passer, et ne pas les gérer « comme les autres ». Surtout n'en faites rien : plus que jamais il faudra rappeler les règles (réserve, discrétion), sanctionner les hors-jeu, pour maintenir une gestion équitable de votre équipe. Cela vous obligera à agir avec diplomatie, tant pour l'agent concerné que pour les éventuels élus qui le solliciteraient. Dans la fonction publique territoriale particulièrement, les élus ont tendance à se comporter comme des patrons vis-à-vis de « leurs » agents. Rappelez-leur que le statut implique des procédures à respecter, qui les protègent tant eux que les agents.

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

Les modalités d'accompagnement entre pairs ou collègues sont très variables d'un organisme à l'autre entre Universités et Instituts ou Centres de recherche (entretiens d'activité, évaluation, mobilité...). Les statuts sont divers avec un fort taux de CDD recrutés sur contrats et le fonctionnement des groupes de travail est caractérisé par une forte revendication d'autonomie. Le rôle du manager sera de superviser les collectifs et de veiller à l'application des textes (mise en place des lieux de dialogue, élections, hygiène et sécurité, normes de qualité, document unique, débat autour des RPS, parité, discrimination, questions d'intégrité scientifiques...). Il cherchera également à impulser un climat relationnel correct sinon bienveillant dans un milieu très concurrentiel. Le manager devra également veiller au suivi des jeunes (thésards, stagiaires, CDD) qui défilent dans les laboratoires et sont encore trop souvent laminés par des chercheurs au bord de la crise de nerfs. La place des techniciens et administratifs est également à réguler avec vigilance notamment quand les projets se percutent et le volant de non statutaires vient quelquefois prendre la place des statutaires. Bref, le milieu de l'ESR est particulièrement délicat pour le manager d'autant plus qu'il est "choisi parmi ses pairs" et destiné en principe à revenir "à la paille" en fin de mandat d'où un besoin de clarté particulière sur ce qu'il porte en tant que relais temporaire de la hiérarchie et ses relations de travail et ses liens privilégiés avec les collègues.



Manager CFDT, pour plus de coopérations

Ce numéro spécial de la revue, guide du manager CFDT, n'a pas vocation à être exhaustif, même s'il couvre un large périmètre d'actes de management, de pratiques managériales et propose une analyse syndicale des modèles et pratiques en vigueur. Il se veut être une réponse à de nombreuses attentes exprimées par des adhérents CFDT - cadres, experts, managers dans leur entreprise ou leur administration - qui nous ont interpellés ces dernières années sur l'appui que pourrait leur apporter la CFDT Cadres dans l'exercice quotidien de leurs responsabilités. Demande d'appui, de conseil, de soutien, de formation ou d'outils pratiques... Tout comme la constitution de l'offre de formation avec le Crefac, nous entendons répondre à leurs attentes.

Au-delà du service auprès de nos adhérents, c'est également à partir d'un diagnostic d'un état du management jugé insatisfaisant que nous avons entrepris différents travaux, depuis plusieurs années, en lien avec l'Observatoire des Cadres et du management et, plus récemment, avec le Crefac et dans la grande enquête CFDT auprès de 250 000 salariés : 72% des salariés expriment que sans manager cela ne changerait rien pour eux ; plus de 50% déclarent qu'ils n'ont pas de soutien de leur manager ; 74% demandent plus d'autonomie que d'encadrement.»

Nous pensons en effet qu'un autre management est désiré et possible.

Tout au long du guide, en filigrane, se laissent découvrir les espaces où l'autonomie du manager et sa créativité peuvent s'exprimer dans le champ de la relation managériale interpersonnelle et de la responsabilité organisationnelle.

L'autonomie avant d'être la requête d'une concession patronale (dans le privé) ou institutionnelle (dans le public) ou la quête d'un idéal managérial est d'abord une conquête sur le quotidien de sa propre volonté sur les conformismes et sur les logiques uniquement gestionnaires. Cette conquête dans l'action, dans le travail réel, est un marqueur de l'émancipation. C'est une dimension de la construction de son autorité. Le contraire d'une forme de passivité.

La réalisation de ce guide est un élément du travail de fond qui se construit pour soutenir les managers et cadres dans « *cette prise de conscience et dans la construction progressive et ininterrompue du développement de leur autonomie* » (Dominique Genelot).

L'autonomie est finalement l'un des premiers marqueurs des cadres dans le Code du travail qui parle du travail des cadres (et non de leur statut) au travers de l'instauration du forfait jours. Cette dimension est constitutive. Pour l'acteur syndical l'enjeu est celui d'accroître l'espace de l'autonomie professionnelle : c'est l'un des objectifs CFDT Cadres revendiqué dans son manifeste et dans la négociation interprofessionnelle.

Cet autre management, c'est aussi celui qui permet d'articuler dialogue social et dialogue professionnel. L'un ne peut exister sans l'autre et les deux ne peuvent se réduire à des démarches descendantes en *top-down*. C'est bien en repartant du travail, de l'activité et du « professionnel » que doit émerger une parole « portée » dans les processus de prise de décision de l'entreprise et de l'administration dans le dialogue social et au sein de la négociation collective. Le canal hiérarchique de remontée de cette parole et de cette expression coexiste de fait avec le canal de la représentation collective. Mais en s'ignorant le plus souvent. L'un est filtré par les niveaux hiérarchiques, conduisant souvent les directions en réunion d'instances représentatives du personnel à exprimer leur « découverte d'une telle situation » et en remerciant même parfois les élus de cette remontée, même si ce filtre les arrange en les épargnant des « problèmes quotidiens » du travail et de l'activité. L'autre peut tout aussi bien être filtré, retravaillé, interprété, voir manipulé par certains élus qui ne représentent plus qu'eux-mêmes mais en aucun cas une expression collective consolidée des attentes et besoins des salariés. Le risque de la déconnexion des réalités reste permanent. C'est bien pourquoi les deux conditions doivent être réunies : existence de chacun des dialogues et articulation. Articuler, cela signifie créer les passerelles entre les espaces de dialogue, créer les lieux de rendez-vous, selon une fréquence à définir, entre ces deux espaces comme entre les différents acteurs concernés.

Si nous pensons qu'un autre management est possible, nous visons tout à la fois le management des équipes – largement abordé dans ce guide – et le management des organisations de travail. Dans la dernière période, l'ANACT a apporté une vision éclairante de ce qui constitue le travail de management du travail en distinguant quatre plans ou quatre registres d'actions : 1)

ORGANISER les dispositifs de travail 2) **ANIMER** le collectif de travail 3) **RÉGULER** les interactions 4) **SOUTENIR** les personnes.

APPRENDRE A MANAGER LE TRAVAIL

(extrait du livre blanc ANACT – 2017)

Ainsi, au-delà des savoir-être, les auditions ont révélé des attendus sur 4 registres de savoir-faire managériaux intégrant la qualité de vie au travail – qui traversent les niveaux de l'organisation, du collectif de travail et de l'individu :

- 1. ORGANISER** les dispositifs de travail : Accompagner les changements et les transformations organisationnelles en apprenant à associer le plus en amont possible les personnes concernées à la construction des nouveaux dispositifs de travail, à l'élaboration des scénarios organisationnels et en apprenant à évaluer les impacts humains sur les conditions et la qualité de vie au travail.
- 2. ANIMER** le collectif de travail : Co-construire et animer des organisations et des collectifs de travail en apprenant à organiser et soutenir la réalisation d'un travail qui a du sens, à développer la coopération, à mobiliser l'intelligence collective pour stimuler une discussion sur le travail et définir des modes collectifs de décision : espaces de dialogue, *feed-back* collectif, enquêtes collectives sur une situation-problème, processus de régulation collective, expérimentation collégiale de solutions.
- 3. RÉGULER** les interactions : Soutenir les points d'équilibre collectif / individuel et travail / hors travail en apprenant à réguler la charge de travail sur un plan collectif et individuel, à collaborer à distance, à respecter le droit à la déconnexion et à prendre en compte l'articulation des temps et l'égalité des chances.
- 4. SOUTENIR** les personnes : Contribuer au développement des personnes en apprenant à prêter attention aux signaux faibles, à prendre en compte la subjectivité des ressentis, à rechercher le développement des collaborateurs en favorisant l'apprentissage en continu grâce à des situations de travail apprenantes.

Ces formulations peuvent aider à structurer la vision de son propre management comme un travail⁷².

Pour nourrir notre réflexion sur le travail de management, le dernier colloque de l'Observatoire des Cadres et du management, qui s'est tenu à Paris à l'occasion des 20 ans de l'Observatoire, arrivait à point nommé. Chacun pourra y puiser des éléments pour sa propre réflexion en fonction de son contexte professionnel.

Pour ma part l'intervention de François Hubault m'a aidé à clarifier ce travail de manager sur 3 dimensions : être « opérateur de cohérence » pour son équipe, lui « donner de l'air » et « développer la ressource immatérielle ». Pour lui, le management est un travail, une activité (créatrice ?) alors que la gestion est dans le registre de l'outillage.

Le volet « donner de l'air » invite à ménager la ressource locale, lui permettre de respirer, notamment en veillant à la qualité institutionnelle de l'organisation, en donnant de la référence, de la règle face à une absence qui serait perçue comme une autonomie négative, une absence de repère déstabilisante ; une autre formulation du « prendre soin » de l'organisation.

Ceci m'a rappelé un concept qui a fleuri quelques années dans mon entreprise, à la RATP, à la fin des années 90 : le concept s'intitulait le « management par l'équipe » et sa traduction dans les trois balises en « S » : **S**ens, **S**outien et **S**uivi, trois registres d'action à la fois collectifs et individuels.

Il n'est pas inutile pour manager par gros temps ou temps calme de disposer de balises ou de se fixer un cap !

Laurent Mahieu

Secrétaire général CFDT Cadres

Les managers trouvent un intérêt à leur fonction de manager mais ont besoin de davantage de soutien

Les managers aiment manager ! Ils sont aujourd'hui en moyenne presque 77% à être satisfait ou très satisfait) mais légèrement moins qu'en 2013 (Plus de 80%). Et plus ceux du privé (77,87%) plus que ceux du public (75,36%). Alors qu'un manager sur deux était satisfait de la reconnaissance de ses responsabilités, ils sont seulement un peu plus de 44%. Le soutien de sa hiérarchie est tout juste majoritaire dans le privé il ne l'est plus dans la fonction publique, l'appui de la formation continue pour l'aider à manager chute de 55 à 46% en moyenne mais est plus performant dans le public (+49%). A peine plus de 30% en moyenne (contre 45%) le sont en ce qui concerne l'appui des ressources humaines ce qui corrobore le questionnement de la CFDT Cadres : où sont les RH? Cela est d'autant plus vrai dans les FP où seuls 26% sont satisfaits contre plus de 32% dans le privé – un taux catastrophique.

Ils manquent de plus en plus de lieux et temps de partage sur le travail où la situation dans le public n'est satisfaisante que pour un peu plus de 37% des cadres. Les espaces de dialogues où les managers pourront discuter entre pairs sont donc à mettre en place.

Un manager sur deux manque de marges de manœuvre pour organiser le travail de son équipe ou pour piloter les projets, pour organiser son temps de travail, pour évaluer les personnes et les aider dans leur parcours professionnel ou pour recruter ou intégrer les nouveaux arrivants – on passe de 58% à près de 72%. La situation est à chaque fois plus dégradée dans les fonctions publiques, sauf pour évaluer les personnes où 42,65% des personnes sont satisfaites dans la FP contre 40,89% dans le privé.

On peut donc dire si l'on veut attirer les cadres vers des responsabilités de managers qu'il faut davantage reconnaître leurs responsabilités et surtout leur apporter un soutien. Si vous êtes manager de manager ce ressenti est à prendre en compte.

Sur chacun des aspects suivants, quel est votre niveau de satisfaction ?

	Satisfait (très satisfait ou satisfait)		Pas satisfait (plutôt pas satisfait ou pas du tout satisfait)	
	2013	2018	2013	2018
L'intérêt de votre fonction de manager	81%	77%	19%	23%
Privé		78%		22%
Public		75%		25%
La reconnaissance de vos responsabilités	51%	44%	49%	56%
Privé		45%		55%
Public		44%		56%
Le soutien de votre hiérarchie	57%	50%	43%	50%
Privé		51%		49%
Public		49%		51%
L'appui des ressources humaines	45%	30%	55%	70%
Privé		32%		68%
Public		26%		74%
La formation continue pour vous aider à manager	55%	46%	45%	53,94%
Privé		45%		55,34%
Public		49%		50,96%
Les lieux et des temps de partage sur votre travail (avec vos pairs, entretien professionnel...)	44%	37%	56%	63%
Privé		37%		63%
Public		35%		64%

Un manager sur deux en manque de marges de manœuvre

La quasi-totalité des managers – presque 95% et pas seulement les fonctionnaires (97,58%) n'ont pas de marge de manœuvre suffisante pour piloter les rémunérations. Cette situation s'est encore dégradée en 5 ans. Mais c'est aussi la catastrophe pour réguler les outils de reporting et les usages numériques car 80% en moyenne n'ont pas les bonnes marges de manœuvre (plus de 85% dans les FP et 77% dans le privé : négocier sur ces sujets nous semble opportun. Les outils doivent être régulés.

Si pour gérer son temps les résultats n'ont pas évolué – autour de 56% estiment que leurs marges de manœuvre est suffisante. Cela se dégrade pour organiser le travail des collaborateurs, surtout dans les Fonctions publiques où seuls un peu plus de 43% jugent leur marge de manœuvre suffisante.

Quelles sont vos marges de manœuvre ?

	Suffisantes		Insuffisantes (+ inexistantes)	
	2013	2018	2013	2018
	Pour organiser le travail de votre équipe ou pour piloter les projets	59%	51%	41%
Privé		53%		47%
Public		46%		54%
Pour organiser votre propre temps de travail	56%	56%	44%	44,26%
Privé		58%		42,44%
Public		52%		48,11%
Pour évaluer les personnes et les aider dans leur parcours professionnel	52%	41%	48%	59%
Privé		41%		59%
Public		43%		57%
Pour recruter ou pour intégrer les nouveaux arrivants	42%	28%	58%	71,97%
Privé		29%		71%
Public		25%		75%
Pour piloter les rémunérations	15%	5%	85%	95%
Privé		6%		94%
Public		2%		98%
Pour réguler les outils de reporting et les usages numériques	26%	20%	74%	80%
Privé		23%		77%
Public		14%		86%

Un manager sur quatre participe à la stratégie de l'entreprise

Si près d'un manager sur deux contribuait à la définition de la stratégie de son entreprise (ou administration) c'est moins d'un quart aujourd'hui et un peu moins d'un manager sur deux vit des tensions ou dilemmes professionnels. Ce n'est pas la majorité en moyenne mais cela l'est dans le public avec un résultat très significatif dans le public de 58%) qui est en accord avec la stratégie mise en œuvre (on passe de 61% à moins de 47% en moyenne mais seulement un peu plus de 43% dans le public.

Les tensions ou dilemmes fréquents ou permanents touchent plus d'un manager sur deux dans le public – à méditer.

La participation à la prise de décision

	Toujours ou souvent		Parfois ou jamais	
	2013	2018	2013	2018
Contribuez-vous à la définition de la stratégie de votre entreprise / administration ?	46%	22%	54%	78%
Privé		22%		78%
Public		21%		79%
Etes-vous en accord avec la stratégie que vous mettez en œuvre ?	61%	47%	39%	53%
Privé		48%		52%
Public		43%		57%
Vivez-vous des tensions ou des dilemmes professionnels?	44%	46%	56%	54%
Privé		41%		59%
Public		54%		46%

Votre profil

En 2018, homme : 58,71% et femme : 41,74%

Entreprise de moins de 1 000 salariés : 27,07% (contre 23% en 2013)

Entreprise de plus de 1 000 salariés : 41,05% (contre 37% en 2013)

Fonction publique : 31,88% - 18,05% FPE, 7,37% FPH et 6,47% FPT (contre 40% en 2013)

	Débutant		Confirmé		Senior	
	2013	2018	2013	2018	2013	2018
Homme	9%	9%	49%	49%	42%	42%
Femme	15%	8%	54%	54%	31%	38%

Fiche technique

Questionnaire en ligne envoyé entre mi-novembre et mi-décembre 2014 aux adhérents et sympathisants cadres CFTD.

738 réponses dont 51% des répondants sont adhérents CFTD.

Analyse faite sur le questionnaire 2018 en ligne envoyé entre mi-février et mi-mars 2018.

666 réponses dont cette année 64,61% d'adhérents.

L'analyse des 1198 répondants à la clôture mi-avril 2018 sera dévoilée en Septembre.

En conclusion du sondage, le différentiel public privé n'est pas général ; mais sur certains items l'écart est significatif ... il y a des écarts 2013 /2018 très forts voire inquiétants ... sans doute à consolider par croisement avec d'autres enquêtes/études qui montrent, que bien que satisfait d'occuper cette fonction, la situation s'est plutôt dégradée en matière de marge de manœuvre.

Bibliographie

Études de l'Apec

- « *Baromètre APEC jeunes diplômé.es édition 2018.* », avril 2018
- « *Évolution des métiers et des compétences cadres : quels enjeux ?* », APEC, février 2018
- « *Points clés de l'étude Marché de l'emploi cadre : enjeux et perspectives pour 2018.* », Octobre 2017
- « *Cadres séniors : des recrutements liés à des enjeux pour l'entreprise.* », mars 2017
- « *Perceptions des pratiques RH en entreprise.* », avril 2015
- « *Évolutions de l'organisation du travail.* », août 2014
- « *Management de proximité : regards croisés.* », avril 2013
- « *Comment les cadres perçoivent les jeunes.* », février 2013
- « *Impact des TIC sur le travail des cadres.* », décembre 2011
- « *Femmes cadres et hommes cadres.* », mars 2011
- « *Cadres débutants : quelle intégration dans l'entreprise ?* », septembre 2010
- « *Représentations et pratiques managériales en Europe et en Amérique du Nord : vers un modèle managérial unique.* », mai 2010

Étude CFDT

- Étude *Parlons travail (étude CFDT 2017) dont 22 754 réponses CFDT Cadres*

Observatoire des Cadres et du management

- « *Une économie de la qualité ne peut faire l'économie de la qualité d'un autre management.* », Jean-Paul Bouchet, mai 2014
- OdC, actes des séminaires, 2010 - 2014

Revue Cadres CFDT

- « *Les convictions personnelles en travail* », Anne-Florence Quintin - Cécile Tampleau, Cadres CFDT n°469, juin 2016
- « *Cadre public, une voix qui compte* », Cadres CFDT n°460 octobre 2014

- « *Apprendre à manager.* » (1) et (2), *Cadres CFDT* n°456, septembre 2013 et n°458, avril 2014
- « *Management, un terrain à reconstruire.* », *Cadres CFDT* n°445-446, septembre 2011

Ouvrages

- « *Manager sans se renier.* », Jean-Paul Bouchet, Bernard Jarry-Lacombe, Édition de l'Atelier, 2015
- « *À quoi servent les Cadres ?* », Observatoire des Cadres et du management, Jean-Marie Bergère, Yves Chassard, Odile Jacob, 2013
- « *Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux.* », Yves Clot, La Découverte, 2010
- « *Donner et prendre. La coopération en entreprise.* », Norbert Alter, La Découverte, 2010
- « *Lost in Management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle* », François Dupuy, Seuil, 2011
- « *Ce qui tue le Travail.* », Francis Ginsbourger, Michalon, 2010
- « *Être Cadre, quel travail ?* », Yves-Frédéric Livian, Éditions Anact, 2006
- « *Les Cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu.* », Anousheh Karvar, Luc Rouban (ss dir.), La Découverte, 2004
- « *Les Managers de l'âme.* », Valérie Brunel, La Découverte, 2004

Divers

« *Déclassement et chômage : une dégradation pour les plus diplômés ?* », Philippe Lemistre, Céreq, mai 2014

« *Exister au Travail* », Esprit n°378, oct. 2011

Cf. le guide « *Fait religieux en entreprise* »,

CFDT Préventions Sexistes et sexuelles

Remerciements

Ce guide est issu d'un travail collectif associant syndicalistes, managers d'entreprises privées, managers de la fonction publique, experts de la CFDT Cadres et de l'Observatoire des Cadres et du management - Patricia Blancard, Pascal Bonetzky, Jean-Paul Bouchet, Annie Chemla-Lafay, Hélène Danesi, Soraya Duboc, Jean-Marc Dubau, Guy Fiorina, Martine Flacher, Jean-Marc Kieffer, Christian Leroy, Véronique Loison, Laurent Mahieu, Catherine Marchand, Lubiku Miankeba, Yves Montagnon, Franca Salis-Madinier, réalisé entre 2010 et 2013 sous la direction de Bernard Jarry-Lacombe.

Ce travail a ensuite été complété par des lectures - notamment des études Apec -, des rencontres de cadres managers et de responsables syndicaux donnant lieu à une réécriture, à des ajouts, annotations, réflexions, conseils et commentaires de ma part validés par le secrétariat national CFDT Cadres.

En 2017-2018, un travail complet de réédition, actualisation avec sous ma houlette de nouveaux participants et contributeurs en particulier Albert Corbel et Amandine Tormento mais aussi Catherine Blanc, Isabelle Champion, Dominique Desbois, Jean-Philippe Landru, Jean-Marc Letang et Monika Van Ghelder.

Je tiens par ailleurs à remercier tout particulièrement la relecture attentive et politique d'Annie Chemla-Lafay d'une redoutable, professionnelle et sympathique efficacité.

Merci à Yasmine Latch et Alexandre Bonifaci pour le graphisme, à Sophie Jan pour la relecture ainsi qu'à Laurent Tertrais pour ses choix éditoriaux et ses conseils pertinents.

Patricia Blancard

Secrétaire nationale CFDT Cadres



Études et formations

crefac



CREFAC

Des formations optimisées
pour les cadres

crefac.com

FORMATIONS SUR LE MANAGEMENT

- Manager, quel est mon rôle ?
- L'entretien au cœur du management.
- Manager dans un service public.
- Le lean management, pour quoi faire ?
- La résolution des conflits dans un collectif

Modalités d'inscription

- via crefac.com
- via contact@crefac.com
- 01 42 00 52 08

Les formations sont organisées à **Paris**
et le Crefac peut **se déplacer en province pour des groupes de 10 personnes.**

GUIDE DU MANAGER

Notre objectif avec ce guide 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 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. Nous vous en souhaitons le meilleur usage.