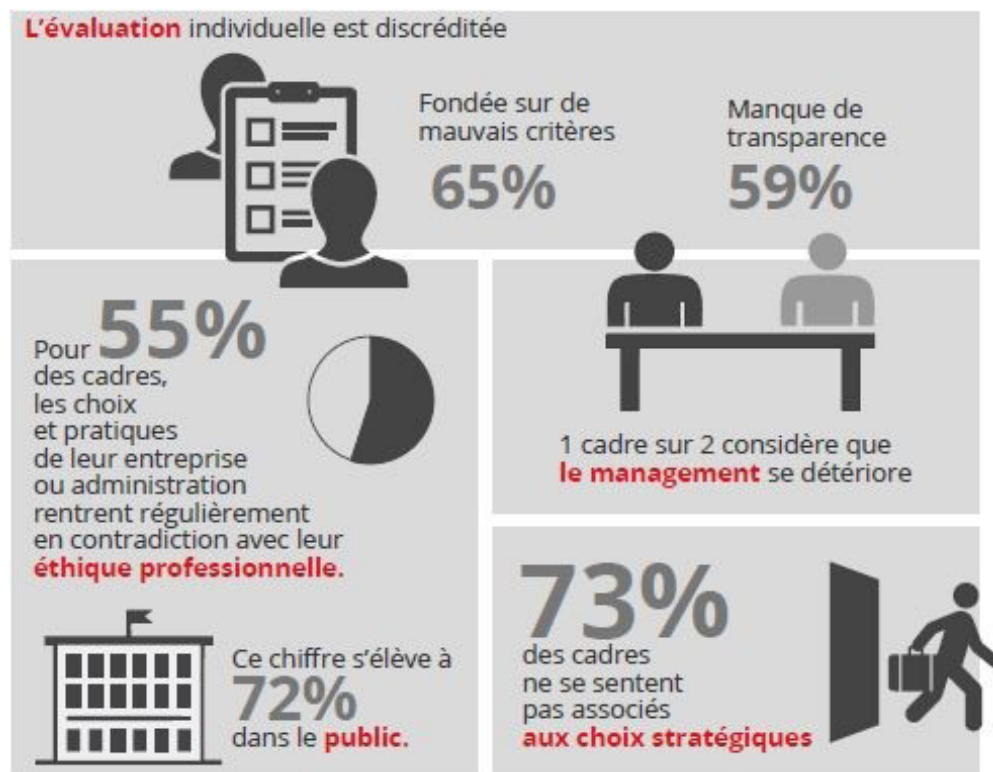


L'un des derniers sondages réalisé auprès de l'encadrement le montre\* : **les cadres ne sont pas satisfaits des modes de management dans leur entreprise. Un cadre sur deux considère que le management se détériore. Derrière la rationalité apparente des nouveaux modes de management, se cachent des tendances.** Les modes projets, le développement du management à distance créent du flou à la fois sur la maîtrise technique et sur les niveaux de décision, d'arbitrage.



Au moment où certaines des entreprises de notre secteur ouvrent des concertations sur l'encadrement « de proximité », nous proposons **un objectif : mettre en débat les modes d'organisation du travail, faire des propositions et, pour rompre l'isolement, reconstituer des collectifs autour du développement de réseaux de métiers, de la coopération, de l'éthique professionnelle.**

## DE NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT... QUELLES CONSÉQUENCES ?

### Nouvelles organisations ou désorganisation ?

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

## PARCOURS PROFESSIONNELS : MANAGER OU EXPERT TECHNIQUE ?

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

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

**Le dispositif promotionnel de passage maîtrise-cadre doit être ouvert et transparent.**

À GDF Suez (désormais Engie) par exemple, un système fermé, totalement piloté par la direction, de sélection par un cabinet anglo-saxon des agents de maîtrise pouvant passer cadres, a été mis en place. Ce système, dénommé « assessment » (nom donné à GDF Suez à la sélection par un cabinet anglo-saxon spécialisé dans le profilage comportemental) est totalement opaque et ne vise qu'à sélectionner des agents évolutifs sur le management : avec ce système, finie la promotion naturelle vers le collège cadre, finie la prise en compte des compétences techniques, fini le principe de cadres techniques experts de domaine.

Côté EDF, le système est plus ouvert et plus transparent. Sur ces dispositifs, la sélection doit se faire tout autant sur les compétences techniques que sur les aptitudes (qui peuvent s'apprendre) à diriger une équipe.

À côté des dispositifs de formations promotionnelles, il faut maintenir un flux de passage maîtrise-cadre du fait de l'augmentation de la qualification. La grille de classifications des IEG par exemple le permet naturellement. Un technicien en "haute maîtrise", qui est déjà souvent en position de direction d'équipe, montre tous les jours ses compétences à la fois techniques et managériales sans qu'il soit besoin de lui faire subir un « assessment », dispositif « couperet » et subjectif.

Les outils existent (dans les IEG notamment) pour assurer la promotion et la complémentarité management-expertise : grille de classification et descriptions de postes, outils de formation promotionnelle qui permettent de valoriser les qualifications et d'en acquérir, dans une logique de progression.

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

## **IMPOSER D'AUTRES PRIORITÉS**

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

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

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

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

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

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

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

Aucun travail n'est réalisé de façon strictement individuelle.

Quel collectif alors ? Celui qui peut reprendre à son compte les succès et les erreurs des salariés : le groupe de compétence en incluant la ligne hiérarchique.

Mettre en œuvre cette dimension collective, c'est évaluer le travail autrement, faire en sorte que l'entreprise gère réellement les interfaces entre les équipes de travail, et fixe les niveaux d'arbitrage nécessaires... Des processus qui reposent de plus en plus aujourd'hui sur les rapports individuels.

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

L'individualisation des situations s'accompagne d'un musellement des expressions, d'autocensure. Les cadres et techniciens disposent d'une expertise professionnelle ; ils sont en capacité d'analyser les situations de travail et de participer à l'élaboration de propositions. Pour cela ils doivent disposer d'une liberté d'esprit et de parole. Valoriser cette expérience, sortir d'une vision abstraite du travail, ouvrir un espace de confrontations professionnelles entre pairs (voir les expériences menées chez Renault par exemple) doit permettre de définir collectivement de nouvelles formes de travail.

### Management et temps de travail

L'organisation du travail est bien un facteur prédominant du temps passé au travail. À l'heure où les entreprises négocient sur le temps de travail (EDF par exemple), les employeurs ne peuvent se contenter de conserver leurs options actuelles sur le management sans tenir compte des incidences sur le temps et l'efficacité au travail. Il faut redonner toute sa priorité à la qualité du travail et l'organisation qui en découle. Les gains de productivité liés aux nouvelles technologies doivent être mis au service de cette ambition et des salariés.

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

Un modèle auquel on peut souscrire mais qui ne correspond pas toujours à la réalité d'aujourd'hui.

**Engagez-vous avec nous pour changer la donne !**