

UNE FONCTION SOUS TENSION, UN ENCADREMENT DE PROXIMITÉ À LÉGITIMER

Quand on dit managers de proximité, certains pensent symbole d'une réussite professionnelle, quand d'autres ont tendance à les rendre responsables de tous les maux jusqu'à remettre en cause parfois leur utilité au nom d'un modèle « d'entreprise libérée ». Mais ce choix conduirait, au prétexte de donner de l'autonomie aux salariés, à l'abandon des équipes face aux difficultés du travail. Car c'est là aussi le rôle de ressource que doit jouer l'encadrement vis-à-vis des équipes. Et les salariés veulent des encadrants qui managent véritablement le travail, qui se préoccupent de l'activité réelle et qui, au quotidien, organisent le dialogue entre le projet de l'entreprise et ses conditions concrètes de réalisation.

Cadre ou agent de maîtrise, l'encadrant de proximité est un maillon indispensable à la bonne marche des organisations. Nos entreprises ont changé leur manière d'encadrer les activités de leurs salariés : développement du management à distance et des nouvelles technologies, mise en place de nouveaux dispositifs de contrôle... Tout cela est mis en avant par les employeurs pour aider l'encadrement. En réalité cette transformation bouscule les rapports avec les salariés et cette fonction reste délicate, car le manager de proximité remplit à la fois une obligation de moyens et de résultats, fait appliquer les consignes pour atteindre des objectifs, tout en étant auprès de ses salariés et en préservant leur santé. Des injonctions qui, souvent, sont contradictoires.

DES PARCOURS PROFESSIONNELS CLAIRS ET EFFICACES

La question de la reconnaissance est centrale à la fois dans notre enquête et au cours du colloque que nous avons organisé. C'est un axe majeur de travail si l'on veut donner plus d'attractivité à ces métiers, ce qui est absolument nécessaire, vu la difficulté parfois à pourvoir certains emplois. Cette faible attractivité est bien sûr liée au nivellement par le bas des classifications alors que, dans le même temps, les responsabilités ont augmenté.

Même si beaucoup apprécient la richesse de leur métier (notamment au plan relationnel et en matière d'autonomie), les MPro expriment clairement un manque de reconnaissance et un niveau de classification trop faible. Ils évoquent aussi le manque de communication dans la ligne managériale ainsi que le manque de considération et d'appui.

Nous proposons :

- ▶ Le maintien de l'accès à ces métiers pour partie grâce à la promotion interne.
- ▶ Une **formation complète** (technique et relationnelle) et un accompagnement pour ceux qui souhaitent accéder à ces postes et en ont le potentiel - **l'accès à ces métiers ne doit pas être lié uniquement à la mobilité géographique.**
- ▶ La **définition d'un parcours professionnel clair et assorti de classifications** associées avec échéances dans le temps (par exemple dans les IEG la prise rapide du GF9 comme GF « pivot »), un délai de passage cadre avec formation associée pour ceux qui le souhaitent.
- ▶ La mise en cohérence de ces parcours entre les différentes entreprises au sein d'une branche professionnelle.

DONNER DE VÉRITABLES MARGES DE MANOEUVRE

Les encadrants de proximité sont désignés par les dirigeants comme la clef de voûte et le levier de performance de l'entreprise. Pourtant - notre enquête le confirme - leurs moyens et leurs pouvoirs de décision sont souvent limités. C'est la population qui a le plus subi l'effet des réorganisations visant à supprimer des niveaux hiérarchiques, si bien qu'elle se retrouve souvent moins nombreuse à gérer des équipes plus fournies.

Même s'il n'est pas toujours facile de l'exprimer, notre enquête montre que les charges de travail sont inadaptées pour une grande majorité des MPro, avec des incidences très importantes sur leur équilibre vie privée - vie professionnelle et un risque psychosocial accru, notamment dû à l'isolement.

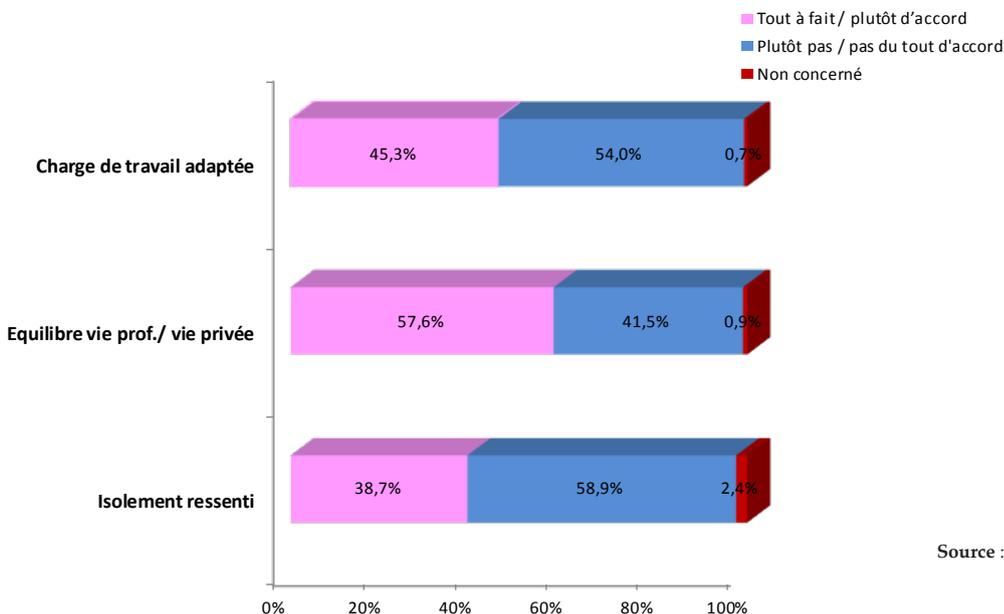
« Les MPro vivent souvent mal le fait d'avoir des objectifs sur lesquels ils n'ont pas de prise »

Les MPro vivent très souvent mal le fait d'avoir des objectifs sur lesquels ils n'ont pas de prise et souffrent du manque de moyens humains nécessaires (53% des répondants) ; ils souffrent également, compte tenu des possibilités de plus en plus faibles qui leur sont accordées, de ne pas pouvoir reconnaître (avec des augmentations individuelles) de plus en plus de salariés qui devraient l'être. Ils ne sont pas fondamentalement opposés aux autres formes de reconnaissance proposées aux agents mais considèrent qu'elles sont détournées de leur sens : aménagement horaires, primes variables, voire autres « facilités » (télétravail ...).

Nous proposons de :

- ▶ Développer les emplois « administratifs » en appui des managers (la majorité de leur temps est aujourd'hui consacrée à des activités de reporting ou de logistique).
- ▶ Réintégrer la part variable des rémunérations dans le salaire principal afin d'augmenter les possibilités de reconnaissance.
- ▶ Faire en sorte que l'élaboration des objectifs devienne collective avec un dialogue autour des incidences et des moyens associés. Le contrat d'objectif doit être uniquement centré sur des critères dont le manager a la maîtrise réelle.
- ▶ Tenir compte dans les évaluations de la dimension collective du travail et reconnaître l'apport individuel dans ce contexte.
- ▶ Faire accéder tous les managers (notamment lorsqu'ils ne sont pas cadres) au bon niveau d'information pour leur permettre de gérer et d'anticiper.

Ces propositions sont essentielles à la fois pour préserver la santé de ces salariés et leur redonner un rôle contributif dans les organisations actuelles et pas seulement un rôle « d'exécutant » des orientations de l'entreprise comme ils le vivent trop souvent.



Source : Enquête Managers de proximité « Votre activité » Ufict - CGT 2017

ÊTRE FORMÉ AU MÉTIER D'ENCADRANT

Les profils des encadrants de proximité sont très variés et, dans notre secteur professionnel, la part d'encadrants issus de la promotion sociale est réelle, à côté de celle de cadres diplômés. Il faut que cette possibilité d'ascenseur social perdure. Compte tenu de la difficulté de ces fonctions et de l'isolement de certains managers, nous proposons, quels que soient le profil de l'encadrant et sa formation initiale, de revenir à des collectifs autour des réseaux de métier, de la coopération, de l'éthique

professionnelle. Trop longtemps les entreprises ont pensé que l'on pouvait manager sans connaître le métier encadré ; une situation source de perte de crédibilité, voire de conflits.

La légitimité d'un encadrant se joue toujours dans l'articulation entre la mise en œuvre de savoirs professionnels et managériaux ; ce dont souffre nombre d'organisations, ce n'est pas d'un « trop » de management, mais plutôt d'un éloignement des managers du cœur du travail.

Nous proposons :

- ▶ Un socle de formation métier et une période d'immersion à la prise de fonction, accompagnés d'une formation solide autour des aspects relationnels propres à la position de manager : écoute, pédagogie, reconnaissance, capacité à communiquer dans l'équipe et à fédérer, gestion du temps, gestion du stress.
- ▶ Pour les nouveaux MPro, un accompagnement par un tuteur issu de la ligne managériale (les kits d'accompagnement développés par les directions ne suffisent pas). Ce tutorat doit être un véritable engagement.
- ▶ L'organisation d'un fonctionnement à deux sur plusieurs mois avec le manager précédent.

DES ESPACES DE DISCUSSION, DES TEMPS D'ÉCHANGES COLLECTIFS

La campagne menée depuis plus d'un an confirme le besoin d'échanges collectifs y compris sur les situations de management de façon à rompre l'isolement. Côté syndical, nous partageons souvent avec les managers les conséquences d'un éloignement des lieux de décision et l'invisibilité organisée des décideurs. L'enquête menée démontre qu'une partie des managers est confrontée à des objectifs contraires à la réglementation en vigueur (21% des répon-

dants), aux engagements de l'entreprise ; (26%) et surtout à leur éthique personnelle (33,5%). Et souvent, afin de préserver les conditions de travail de leurs équipes, les managers de proximité contournent le prescrit, les règles, les modes opératoires. Des situations qui posent la question des niveaux de responsabilité et des délégations, évoquées aussi dans notre étude.

Le management aujourd'hui souffre de ne pas pouvoir s'exprimer. Dans

les réunions d'encadrement élargies, la parole est souvent « bâillonnée », quand ce n'est pas l'autocensure qui règne. En effet les exemples sont nombreux de management par la peur ou par l'exemple, de mises au placard suite à des prises de parole, alors qu'un des rôles majeurs de l'encadrement de proximité est bien de faire des propositions en matière d'organisation de travail.

Nous proposons :

▶ De faire reconnaître un véritable droit d'expression des managers sur les organisations de travail et de garantir (comme la CGT le revendique au niveau interprofessionnel) la liberté d'expression notamment dans les réunions professionnelles. Rappelons que dans le Code du travail, ce qui régit l'expression et l'intervention des salariés est inscrit dans la première Loi Auroux du 4 août 1982. L'expression directe et collective définie dans la loi implique qu'elle s'exerce dans le cadre de réunions et qu'elle porte sur le travail, son contenu et son organisation. Cette loi a plus de trente ans et il est grand temps que les salariés se réapproprient ce droit.

- ▶ De faire en sorte que des accords RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) émergent des droits nouveaux en matière sociale (santé, sécurité, emploi, rémunérations) et sociétale (territoires, environnement).
- ▶ De favoriser le droit d'alerte, de propositions alternatives à porter dans les IRP (Instances Représentatives du Personnel) à partir d'un dialogue avec les managers autour du travail.
- ▶ D'utiliser l'outil syndical comme un espace d'échanges à créer avec les managers intéressés, autour des situations rencontrées et des droits d'intervention possibles.