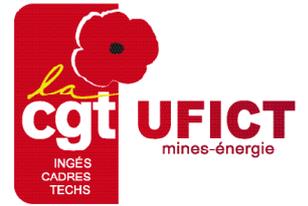


OPTIONS



SUPPLÉMENT MINES ÉNERGIES N°639 SEPT/OCT 2018

SPÉCIAL **Managers de Proximité**

SOMMAIRE

OPTIONS SPÉCIAL N°639 SEPT/OCT 2018

3 UNE FONCTION SOUS TENSION

DES PARCOURS PROFESSIONNELS
CLAIRS ET EFFICACES

4 DONNER DE VÉRITABLES MARGES DE MANOEUVRE

5 ÊTRE FORMÉ AU MÉTIER D'ENCADRANT

DES ESPACES D'ÉCHANGES
COLLECTIFS

6 TRANSFORMATION NUMÉRIQUE RECONNAÎTRE LES MOBILITÉS

7 RÉMUNÉRATIONS PÉRIPHÉRIQUES POINT DE VUE D'UN DIRIGEANT

8 C'EST QUOI L'UFICT ?

ÉDITORIAL



Photo N. Diurepaire

Notre travail auprès des encadrants de proximité trouve un aboutissement avec le dossier que nous vous présentons dans ce hors-série. Après un questionnaire adressé à plus de 8 000 managers du champ de l'énergie et auquel plus de 1 000 d'entre vous ont répondu, l'Ufict a réalisé une analyse complète de cette enquête et organisé un colloque en 2017 sur le sujet. C'est le fruit de ce travail que nous vous présentons dans ce hors-série, sous la forme de propositions pour améliorer les conditions d'exercice et la reconnaissance de votre métier.

Les managers de proximité (MPro) sont des pivots essentiels des organisations de travail dans nos entreprises. Ils ne sont pas tout à fait des salariés comme les autres, tant ils doivent en permanence assurer l'interface entre la direction de l'entreprise et les équipes de travail. Cela revient à régler des injonctions souvent contradictoires, entre la gestion d'objectifs éloignés de la réalité et l'accompagnement des équipes sur le terrain. Une activité complexe, mais riche et qu'ils affectionnent. Un rôle clé qui, souvent, n'est pas reconnu à sa juste valeur.

Ensemble,
faisons
reconnaître
votre
travail

Ont participé à ce numéro

Pascal Cabantous, Philippe Franchelli.

Ufict-CGT Mines-Energie
263, rue de Paris - 93516 Montreuil Cedex
ufict@ufict.fnme-cgt.fr
www.ufictfnme.fr

Rédacteur en chef : Jean-Paul Rignac
Conception graphique : Juliette Amariat
Maquettiste : Corinne Colombie

Dépôt légal : 2^{ème} trimestre 2001 - Bobigny
Commission paritaire n°0112S08090 du 18 janvier 2007

Photogravure et impression :

Zone d'Activités - 77590 Bois-Le-Roi

Pascal CABANTOUS
Membre du Bureau Exécutif de l'Ufict - CGT mines énergie

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.

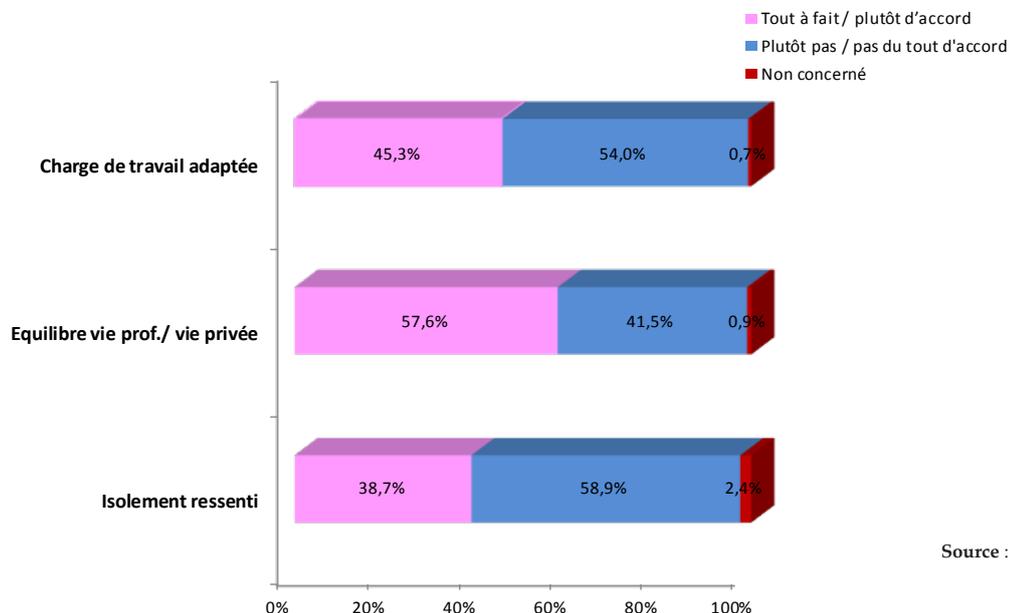
« Les MPro vivent souvent mal le fait d'avoir des objectifs sur lesquels ils n'ont pas de prise »

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 réglemente 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.

UNE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE AU SERVICE DES SALARIÉS ET DES ORGANI- SATIONS DE TRAVAIL

Les directions de nos entreprises ont mis en avant les nouveaux outils numériques comme pouvant alléger la charge de travail des managers de proximité. Notre enquête montre qu'il n'en est rien pour 42% des répondants. 44% pensent que ces outils vont au contraire l'alourdir compte tenu de la pression exercée pour répondre via les messageries à distance, le téléphone mobile... Ce qui pose bien la question de l'efficacité de ces outils et de la déconnexion. Les MPro ne sont donc pas dupes de l'intensification produite par ces modes de travail. Mais le développement des outils numériques et collaboratifs est une réalité.

Nous proposons de :

- ▶ Développer un **management fondé sur l'intelligence collective** autour des organisations de travail – assurer une **présence de terrain** régulière pour les équipes à distance.
- ▶ **Proposer des formations** à ces outils aux cadres et aux utilisateurs, au-delà du e-learning, de l'autoformation ou de la formation par les pairs,
- ▶ **Disposer d'un droit d'expression et de propositions alternatives** pour la mise en œuvre et la conduite des projets de transition numérique : nouvelles organisations du travail, dématérialisation et introduction de nouveaux outils, droit à la déconnexion, télétravail, nomadisme...
- ▶ **Négocier un cadre réglementaire** clair sur l'utilisation du réseau social d'entreprise pour autoriser l'expression libre des échanges concernant le fonctionnement de l'entreprise.



photo CC0 Creative C

RECONNAÎTRE LES MOBILITÉS FONCTIONNELLES ET GÉOGRAPHIQUES

La question de la technicité du manager est récurrente. Certains techniciens ne veulent pas être manager, car ils estiment que le contenu de poste va leur faire perdre le lien avec le terrain et leur compétence technique. Certaines entreprises recherchent de « purs managers », qu'elles préfèrent à des professionnels du métier. Par ailleurs, certains cadres « techniques » sont contraints de prendre des postes de manager, à cause de la disparition des postes d'experts, souvent externalisés.

Une très grande majorité de managers interrogés considère que les évolutions entre management et expertise sont possibles, une moindre part estime qu'elles sont facilitées. De nombreux commentaires portent sur le manque de reconnaissance de l'engagement demandé pour l'activité de manager (soit directement, du fait de classifications trop faibles, ou par manque de valorisation de contrainte comme la mobilité géographique).

Nous proposons de :

- ▶ Développer les possibilités de **mobilités fonctionnelles et inter-entreprises** pour défendre la diversité des parcours.
- ▶ Définir un **modèle de classifications et de mobilité au sein des branches professionnelles**, seul système capable de permettre de véritables évolutions
- ▶ Réviser les **politiques de formation et d'aide au logement**, pour qu'elles soient plus ambitieuses et plus efficaces.

RÉMUNÉRATIONS PÉRIPHÉRIQUES : POUR DES CRITÈRES TRANSPARENTS

Les directions individualisent la relation au travail, ce qui amenuise la capacité à créer des collectifs autour des métiers et accroît l'isolement. Or il n'existe pas de travail réalisé de façon strictement individuelle. Notre enquête montre que la rémunération variable est critiquée pour son caractère opaque et parce que les managers de première ligne n'ont pas toujours de pouvoir de décision en la matière pour les membres de leur équipe. Nous portons l'objectif de réduire les rémunérations périphériques au profit du salaire principal : c'est une garantie de pérennité pour le salarié et, du fait

des cotisations, de contribution à la protection sociale au bénéfice de tous.

Nous alertons également sur le caractère réversible de ces primes et le risque de les voir détournées de leur fonction (elles sont de plus en plus souvent utilisées en lieu et place de la reconnaissance par les promotions ou les classifications). Enfin, comment maintenir un véritable dialogue et un droit d'expression avec son supérieur hiérarchique quand celui-ci a la main sur une part substantielle de sa rémunération ?

Nous proposons :

- ▶ Un **contrôle social** de ces rémunérations et des critères transparents.
- ▶ Une assise de ces rémunérations à la fois sur des objectifs individuels mais aussi **collectifs** (ceux de l'équipe).

« Le fait d'être MPro et syndiqué ne doit être ni un frein ni un souci »

POINT DE VUE D'UN DIRIGEANT D'ENEDIS SUR LES MPRO



Gérard Matencio - Directeur de la Transformation à Enedis depuis mai 2014.

Sur l'aide qui doit être apportée aux MPro pris par les charges administratives chronophages : « ils doivent être déchargés de ces dernières en transférant ces tâches à des cellules de programmation des activités. Le souhait est de revenir à un MPro de terrain, concentré sur les compétences dont disposent les agents de son équipe. Le MPro va jouer un triple rôle : renseigner la cellule programmation sur les compétences des agents, veiller à ce

que les agents possèdent bien le savoir-faire nécessaire et expliquer à l'agent pourquoi, éventuellement, ce savoir-faire n'est pas atteint ».

En terme de déroulement de carrière, il évoque : « une prise de responsabilité le plus tôt possible dans le collège maîtrise avec une évolution à minima au milieu de la plage maîtrise s'il possède l'ensemble des attendus d'un MPro ».

En complément, il rappelle que « la maîtrise » qui manage perçoit une prime de performance » et affirme que ces agents, « aussi disponibles que des cadres, ont droit aux heures supplémentaires sans limite ». A notre question sur l'accès au collège cadre, en préambule, il rappelle que 50% des cadres sont issus du rang. Il souligne que les Unités mettent en place une démarche de détection des potentiels MPro. Il conclut que devenir cadre n'est pas une histoire de temps, mais

de qualités personnelles.

« La modification des habitudes et des comportements passe par la volonté de renouveler la mobilité au sein d'Enedis sur l'ensemble de la France, avec des salariés qui peuvent postuler où et quand ils veulent. Cela peut accélérer, selon ses dires, les candidatures sur les postes. La Direction mise sur l'accélération des carrières pour ceux qui bougent ». Elle a mis en place, pour se faire, un dispositif plus attractif dans des zones déficitaires en candidats. « Le fait d'être MPro et syndiqué ne doit être ni un frein ni un souci. L'entreprise a intérêt à favoriser l'émergence de militants compétents et qui sont de bons professionnels. Le parcours militant doit donc être encouragé ». L'entreprise se doit de valoriser le parcours syndical d'un salarié lors d'une réintégration professionnelle, gage d'une candidature de qualité.

C'EST QUOI L'UFICT ?

L'Ufict est une organisation spécifique de la CGT qui propose aux ingénieurs, cadres, technicien.nes, chercheur.e.s et agents de maîtrise du secteur de l'énergie un espace syndical adapté à leurs besoins. Pourquoi ? Parce qu'ils.elles occupent une place particulière dans l'entreprise, subissent des injonctions et sont au cœur de situations parfois difficiles à vivre eu égard aux orientations des entreprises ou à leurs responsabilités de manager.

L'Ufict (Union Fédérale des Ingénieurs Cadres et Technicien.nes) est une organisation de la CGT et un espace autonome d'expression. Un espace autonome mais qui veille cependant à la convergence des intérêts entre toutes les catégories. Une exigence que nous impose l'expérience : il est illusoire de penser améliorer la situation d'une catégorie de salarié.e.s en l'opposant à d'autres.

Afin de prendre en compte la place particulière des ICT dans l'organisation du travail, l'Ufict-CGT développe une activité spécifique en direction des ingénieur.e.s, cadres et agents de maîtrise, sur l'ensemble des dossiers impactant leur quotidien : management et évaluation du travail, reconnaissance, temps de travail, numérique, droit d'expression, stratégie des entreprises...

L'UFICT est un espace autonome d'expression

Savez-vous que l'Ufict a lancé depuis plus d'un an une grande enquête à destination des managers de proximité de nos entreprises ? 8 000 questionnaires ont été envoyés et plus de 1 100 personnes ont répondu. A partir des résultats de cette enquête et d'un colloque où ils étaient conviés, l'Ufict a construit des propositions visant à améliorer les conditions d'exercice de ces métiers et leur reconnaissance.

Notre démarche part bien de vos aspirations et de vos besoins avec l'objectif de peser sur le contenu du travail, de faire reconnaître votre qualification et votre contribution dans les organisations. Un syndicalisme qui ouvre des perspectives de progrès social et d'efficacité économique. Nous savons combien l'évolution de nos industries a bouleversé le paysage énergétique français et combien il évoluera encore dans les prochaines années. Cependant, rien n'est jamais écrit d'avance ... Le poids des organisations syndicales, en particulier au sein de nos secteurs professionnels et parmi l'encadrement, peut influencer sur les choix à venir.

A l'Ufict, nous pensons que le cadre collectif de réflexion et d'intervention qu'offre le syndicalisme, l'espace de liberté et de confiance qu'il représente pour l'encadrement est une alternative réelle pour exprimer vos exigences professionnelles. Nous vous invitons à y réfléchir et à prendre toute votre place dans le syndicalisme CGT des cadres et technicien.nes. ■

BULLETIN DE CONTACT

Nom :
 Prénom :
 Profession :
 Cadre Technicien-ne/agent de maîtrise
 Entreprise / Lieu de travail :
 Tél. :
 Courriel :
 Je souhaite : être informé.e adhérer
 Votre contact local :



UN ESPACE DE CONFIANCE POUR AGIR

Cet espace de dialogue et de confiance est à vous, n'hésitez pas à nous contacter !

✉ ufict@ufict.fnme-cgt.fr  <http://www.ufictfnme.fr>

