

Options



SUPPLÉMENT MINES ÉNERGIE Juin 2020

SPÉCIAL MANAGEMENT L'UFICT FAIT DES PROPOSITIONS

Il y a un an et demi l'Ufict-CGT publiait un numéro spécial consacré aux managers de proximité du secteur de l'énergie, suite à une enquête nationale adressée à plus de 8000 d'entre eux, qu'ils soient agents de maîtrise ou cadres. Un travail d'analyse important nous a ensuite permis de faire remonter les besoins de ces salariés : parcours professionnels, droit d'expression, formation, besoin de légitimité sur le plan technique tout en gardant un rôle de ressource et d'appui auprès des équipes, création d'emplois d'appuis administratifs ...

**RÉAFFIRMER
LE RÔLE DES
MANAGERS**

Aujourd'hui

quel que soit le niveau d'encadrement occupé, les évolutions des modes de management se sont accélérées, bousculant le contexte dans lequel s'exercent ces responsabilités :

- ▶ des **besoins d'autonomie** revendiqués par de nombreux salariés, qui bousculent le rôle des managers
- ▶ le développement par les employeurs de l'idée de « **l'entreprise libérée** », par laquelle le **management dit « collaboratif »**, l'autorégulation tendent à remettre en cause l'encadrement de proximité - tendance qui s'appuie aussi sur l'explosion du numérique et les nouveaux espaces de travail
- ▶ enfin, la crise **sanitaire, sociale et économique actuelle** qui oblige à **repenser le travail de demain**, les relations au sein de l'équipe de travail et le rôle du manager (voir encadré page suivante)

Dans ce numéro, nous avons voulu à la fois mettre à votre disposition le travail que nous avons effectué ces derniers mois sur le sujet, préciser - au vu des évolutions récentes - **notre vision de ce que devrait être le management demain**, en complétant d'éclairages particuliers qui viennent appuyer cette analyse.





MANAGERS DE PROXIMITÉ : GAGNER LÉGITIMITÉ ET RECONNAISSANCE

L'enquête que l'Ufict-CGT a réalisée auprès d'un panel très large d'encadrants de proximité du secteur de l'énergie, dont 63% étaient agents de maîtrise et 37% cadres, a révélé une activité riche, mais exercée souvent dans des conditions très difficiles, notamment du point de vue de la charge mentale et de travail. La tendance actuelle à remettre en cause ce premier niveau d'encadrement, pourtant clé de voûte des organisations, sous prétexte d'autonomie des salariés, fait porter des risques majeurs d'abandon des équipes face aux difficultés du travail ; On risque aussi de voir se développer un management « absent ou lointain », absorbé par le portage des projets d'entreprise et le reporting, et de moins en moins ressource pour les équipes... ; d'où les risques de perte de légitimité, voire de conflit

Il nous paraît donc utile de rappeler les principales revendications issues de cette enquête :

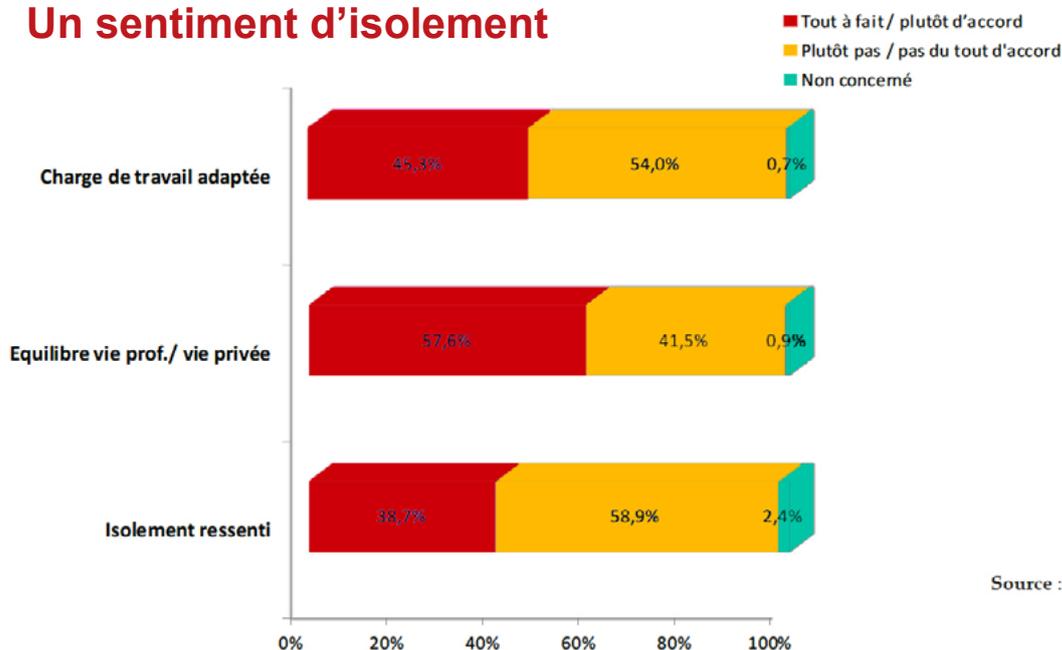
- ▶ la définition d'un parcours professionnel clair dans chaque entreprise assorti de classifications associées (en lien notamment avec l'expérience dans ces fonctions).
- ▶ un véritable droit d'expression et de propositions des managers de proximité sur les organisations de travail, ainsi qu'un droit à la déconnexion encadré par de véritables procédures.
- ▶ la légitimité redonnée sur le plan technique au manager de proximité en renforçant son rôle de ressource et d'appui, seul garant de la crédibilité auprès des équipes. Remettre en cause le rôle du Manager Première Ligne (MPL) c'est abandonner l'équipe de travail face à ses difficultés...
- ▶ un socle de formation au métier incluant immersion et dimension managériale (écoute, pédagogie, capacité à communiquer, gestion du temps, etc...).
- ▶ la création d'emplois « administratifs » en appui des managers (la majorité de leur temps est aujourd'hui consacrée à des activités de reporting ou de logistique).

**Ayant
répondu à
l'enquête :**

**63 %
Agents de
Maîtrise**

**37 %
Cadres**

Un sentiment d'isolement



Pour en savoir plus sur les résultats de l'enquête Managers de Proximité scannez le QR Code



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

AUTONOMIE DES SALARIÉ·E·S ET RÔLE DU MANAGER

Un certain nombre d'expérimentations sont lancées depuis plusieurs mois dans nos entreprises autour de « l'entreprise libérée » : cela peut prendre la forme d'un nouveau système « sans manager » comme l'holocratie (entité Négoce d'Engie SA, organisée sous forme de cercles auto-organisés), ou la forme d'une équipe qui s'auto-organise (par exemple sur les horaires de travail à Enedis), ou plus modestement la forme de la délégation à l'équipe de décisions hiérarchiques (notation et attribution des augmentations de salaires et bonus par exemple).

Ces expérimentations ont deux visages : d'un côté, il est bien évident qu'il s'agit de faire en sorte qu'un collectif s'auto-organise et donc s'auto-contraint, si possible en faisant des économies d'emplois de managers de proximité ; de l'autre, il est tout aussi évident que ces formes peuvent rencontrer un intérêt certain du personnel qui aspire à plus d'autonomie, pour pouvoir s'exprimer et agir sur ses méthodes de travail, sur le processus de travail, sur le contenu du travail. Nous avons particulièrement travaillé par le passé sur le sens et les finalités du travail, comment valoriser le travail réel (c'est-à-dire : l'ensemble des activités réellement effectuées) face au travail « prescrit » (celui du contrat d'objectifs).

Ce double visage de l'auto-organisation ne doit pas conduire à rejeter toute expérimentation au nom du refus de « l'auto-exploitation », mais au contraire à voir comment répondre aux aspirations des salarié·e·s à plus d'autonomie en évitant de s'enfermer dans des pièges.

Et le premier des pièges est de croire que dans une structure hiérarchique, qui définit des objectifs et des politiques, on peut se passer de manager de proximité (c'est pourtant la tendance actuelle côté employeurs). C'est en partant de cette question du rôle du manager de proximité que l'on s'interrogera sur les marges de manœuvres en matière d'autonomie.

OUTILS COLLABORATIFS ET AUTONOMIE DES SALAIRES : LE POINT DE VUE D'UNE SOCIOLOGUE



Interrogée sur ces évolutions récentes, Marie Benedetto-Meyer (Sociologue du travail, Université Versailles St Quentin en Yvelines) nous livre son appréciation. Extraits :

« Cette digitalisation et ces évolutions technologiques transforment beaucoup de choses. La « désintermédiation » que l'on voit arriver avec des outils collaboratifs permet finalement de mettre en relation plusieurs personnes sans intermédiaire (exemple d'AirBnB). Par exemple les réseaux sociaux internes d'entreprises essaient de faire le lien sans passer par le cadre organisationnel ni les structures traditionnelles. On entend aussi beaucoup que ces outils sont autoporteurs. Finalement, ils porteraient en eux mêmes une nouvelle manière de travailler, une nouvelle manière de s'organiser et il suffirait d'installer des changements techniques pour que tout le monde comprenne le sens de l'histoire. Peut-être qu'avec un réseau social interne le salarié va multiplier l'appartenance à un collectif ; Mais ce qui va changer, c'est qu'on va être beaucoup plus sur des liens faibles, des collectifs qui vont être beaucoup plus éphémères, qui se

nourrissent beaucoup moins d'échanges en face à face ... et qui sont beaucoup moins stables. Ces collectifs favorisent l'échange d'informations mais moins l'apprentissage. Toutes ces tendances font que les collectifs sont délités, beaucoup plus faibles.

Sur les modes de management, les managers « doivent faire » du collaboratif, du participatif. Je vois des managers qui sont très inquiets de leur légitimité. Quel est mon rôle, si je commence à dire à mes salariés d'aller sur des réseaux d'entraide en ligne, des réseaux sociaux internes ? Et je vois aussi des salariés qui attendent des choses de la part des managers, qui ont besoin de régulation, de nouveaux cadres de travail. Et finalement on demande aux salariés de s'auto-réguler.

Or l'autonomie, ce n'est pas la liberté. L'autonomie, ça veut dire produire soi-même des règles, mais qu'il y a besoin de règles. On oublie que le manager a ce rôle de régulation, celui de poser un cadre dans lequel s'exerce l'activité, mais aussi de protéger le salarié d'une extrême responsabilisation en cas de difficulté.»



**LE MANAGER
A CE RÔLE DE
RÉGULATION**



MARIE BENEDETTO-MEYER
SOCIOLOGUE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

QUELS RÔLES POUR LE MANAGER ?

4 NOUS PROPOSONS DE DISTINGUER RÔLES ESSENTIELS DU MANAGER

- 1 UN RELAIS DESCENDANT ET ASCENDANT
- 2 L'APPUI ET L'EXPERTISE AUPRÈS DE L'ÉQUIPE
- 3 DIALOGUER, ÉVALUER POUR RECONNAÎTRE ET PRÉVOIR
- 4 ORGANISER L'ÉQUIPE, LES ACTIVITÉS

1 UN RELAIS DESCENDANT ET ASCENDANT

Ce rôle est bien sûr le premier rôle du manager. Il consiste à « mettre en musique » les orientations. Pour autant, dans un fonctionnement plus « participatif », il y a deux leviers à actionner. Premier levier : les orientations et leurs déclinaisons locales doivent être discutées et adaptées par le niveau supérieur avec la participation du manager de proximité ; c'est là reconnaître le rôle central du manager qui fait l'interface entre les orientations et le terrain. Deuxième levier : le manager lui-même a la possibilité et y trouverait son intérêt de partager avec son équipe et de réfléchir collectivement à la mise en œuvre ; si l'on ne reste pas dans une posture hiérarchique, on avance déjà sur le terrain de la participation.

En outre, le manager aura à organiser les retours d'expérience et les bilans collectivement dans son équipe et aura comme rôle essentiel de les faire remonter.

Ce rôle d'interface, dont il faut codifier les règles pour qu'il soit au maximum « participatif », est essentiel car les modèles autogestionnaires comme l'holocratie (fondée sur des cercles auto-organisés sur la base d'instructions venant des cercles de niveau supérieur) ont montré leur contre-productivité en la matière. Ainsi, le fait de ne plus avoir de manager qui assure l'interface descendante mais aussi montante et qui porte la cohérence entre les orientations et le terrain, se solde par une brutalité managériale accrue, le cercle de niveau supérieur prenant des décisions impactant les cercles subordonnés sans aucun lien avec eux.



2

L'APPUI ET L'EXPERTISE AUPRÈS DE L'ÉQUIPE

Depuis 40 ans, l'histoire des managers dans les IEG est marquée par des choix reposant sur l'idée que le responsable d'équipe devait surtout savoir manager... et que l'aspect technique s'apprend. Cette pratique visait surtout à faciliter les grands mouvements de réorganisation des entreprises avec des managers ayant du savoir-faire en matière de réorganisation mais, par manque de proximité avec le métier, ne s'embarrassant pas de questions de qualité professionnelle. Ceci permettait aussi, au delà de la promotion interne, le recours aux encadrants diplômés pour accompagner la transformation des entreprises et de changer la culture d'entreprise. Cela a conduit notamment, à une époque, à des managers hors sol qui, heureusement, pouvaient s'appuyer sur des hiérarchies intermédiaires (chefs d'équipe, chefs de section) issus du rang. Pour autant, sans nier la possibilité d'accéder à un poste d'encadrement sans connaître tout le métier, cela entraînait une coupure d'autant plus problématique que tout salarié a besoin d'avoir un appui technique dans son activité. L'exemple de l'holocratie montre ainsi l'inadaptation de modèles « sans manager » : les membres « du cercle » se répartissent les activités et les missions mais, ensuite, chacun se retrouve seul et sans ressource clairement identifiée, en l'occurrence le manager, et les retours parlent d'impression d'être « isolé dans un silo ».

Ici, le rôle du manager n'est pas hiérarchique ; il ne structure pas le travail des membres de son équipe ; ce sont les membres de l'équipe qui construisent leur activité et qui ont recours à l'appui du manager.



©EDF - SOUBIGOU Antoine

3

DIALOGUER, ÉVALUER, POUR RECONNAÎTRE, ET PRÉVOIR

Dans une organisation de travail, les salarié-es attendent un retour tant matériel (rémunération, déroulement de carrière) que symbolique (retour sur leur travail, évaluation du résultat, relations humaines). Tout retour, toute évaluation doit respecter chaque salarié-e : des retours contextualisés (c'est-à-dire établis sur des exemples précis et au moment où ils surviennent, qui peuvent être discutés par le salarié comme par son manager), des possibilités de progrès à établir sur la base de ces retours, des conséquences en terme d'évolution de carrière : formation, promotion, augmentations de salaires. Qui est le mieux à même de réaliser tout cela, en temps réel dans la vie de l'entité, et de pouvoir en faire une synthèse lors de l'évaluation annuelle, que le manager de proximité ? Les systèmes « sans manager » pensent que cette fonction n'est pas utile mais dans la pratique, comme c'est le cas chez Négoce d'Engie SA, un rôle a été ajouté pour traiter les aspects évaluation et rémunération. Mais comme les tenants de ce « rôle » ne sont pas en lien avec le travail, les salarié-es dénoncent la méconnaissance et le caractère arbitraire des appréciations et décisions notamment sur la rémunération, voire un fonctionnement basé sur le clientélisme/favoritisme. L'exact inverse de ce que doit être un suivi RH de proximité.

Enfin, sur le plan social, les salarié-es veulent aussi s'exprimer sur les conditions de travail, sur les règles sociales de l'entreprise et sur le fonctionnement de celle-ci. C'est là encore le manager de proximité qui peut organiser l'échange, donner l'information qu'il a et recevoir les informations et réflexions des membres de son équipe. Bref assurer le dialogue social dans l'équipe.

QUELS RÔLES
POUR LE
MANAGER ?

4 ORGANISER L'ÉQUIPE, LES ACTIVITÉS

Le manager a aussi la responsabilité du fonctionnement de l'équipe, son organisation, ses résultats. Les rôles présentés plus haut sont des rôles extérieurs au travail réellement effectué par les salariés : le lien descendant et ascendant sur les orientations et politiques, l'appui technique, le dialogue social et le traitement RH. A contrario, avec cette fonction, on touche au travail lui-même, à la façon de travailler, de s'organiser, de mettre en œuvre son savoir. Le manager a alors toute une palette d'options : à un bout, très hiérarchisé, la définition précise de toutes les tâches dont il valide la réalisation à chaque étape, soit la méthode hiérarchique la plus extrême ; à l'autre bout, l'autonomie laissée à l'équipe de s'organiser et de se fixer des règles. Car l'autonomie c'est avant tout la possibilité de se créer ses propres règles. C'est sur ce terrain que l'on retrouve ainsi les aspirations des salarié-e-s à plus

d'initiative pour mettre en œuvre leur technicité et leur capacité à améliorer le travail. Le manager, dans cette dernière option, a toujours un rôle : veiller à ce que le collectif se fixe des règles, veiller à ce que chaque membre soit bien traité par le collectif, veiller à la prise en compte des objectifs (l'autonomie dans le travail ne veut pas dire, hélas, que la contrainte a disparu). Ce rôle de garant de l'autonomie est essentiel. On voit d'ailleurs dans un des exemples Enedis que l'absence de codification du dispositif et l'arrivée d'un nouveau manager, qui n'est pas sur la même option que son prédécesseur, a très rapidement remis en cause l'expérience.

Dans ce rôle, le manager a lui-même besoin d'être aidé. Un dispositif d'auto-organisation se prépare avec un appui technique : échange dans l'équipe et adaptation du processus, pré-requis, règles de fonctionnement ...



Selon cette analyse, le manager est indispensable pour assurer des rôles de régulation : lien descendant-ascendant, appui technique, RH. Sur ces fonctions, il y a matière à définir des règles permettant un fonctionnement participatif et respectueux des salarié-es. En ce qui concerne le travail lui-même, son rôle n'est nullement contradictoire avec l'autonomie de l'équipe. Au contraire, il doit être le garant d'un cadre d'autonomie à définir conjointement avec son équipe, cadre indispensable à la régulation et à la pérennité du fonctionnement.



ACTUALITE

MANAGER EN PERIODE DE CRISE SANITAIRE

QUELS RÔLES
POUR LE
MANAGER ?

La période actuelle accélère les évolutions déjà en cours. Des encadrants de proximité ont accepté de nous livrer leurs témoignages ils sont particulièrement en première ligne et ont dû s'adapter rapidement... Extraits :

« Devoir manager, rassurer, piloter au travers d'écrans et d'oreillettes... cela bouleverse les repères ».

« Échanger à distance, sans avoir forcément ses interlocuteurs en « face à face » nécessite d'être particulièrement efficace : poser les bonnes questions, savoir écouter – ou plutôt bien écouter – les réponses, être concis pour ne pas rallonger et alourdir les conférences téléphonées ou les visio-conférences »

« Être très positif dans les échanges (encore plus !) pour soutenir les salariés qui vivent mal la situation » : nombre de managers font le constat que les tensions peuvent vite se manifester lors des échanges à distance. « Ne pas mettre la pression sur les objectifs, rassurer sur l'avenir de l'entreprise et au-delà, de la société ».

« Ça a créé des opportunités. À présent, quand les salariés me sollicitent, c'est de façon plus efficace, vraiment pour l'essentiel. Ils réfléchissent avant aux problèmes et proposent des solutions. Ce qu'ils avaient tendance à ne pas faire auparavant, quand la proximité permettait une réponse facilement accessible et rapide. La distance les a responsabilisés ».

Avec la distance, certains managers font des constats qui, peut-être, changeront la manière de piloter l'activité après le déconfinement : « Trop de gens produisent de la donnée à mettre dans des tableaux de reporting. C'est un travail certes, mais de peu de valeur ! »

Après la crise, beaucoup sont persuadés que les relations dans les équipes vont en être modifiées, de façon positive espèrent-ils. On le voit bien : il ressort la nécessité de favoriser le lien avec les équipes plutôt que le reporting, et de privilégier la confiance, tant du côté des managers que des équipes





NOUS SOUHAITONS DÉBATTRE DE CES PROPOSITIONS ET ENGAGER UNE DÉMARCHE DE TYPE "RECHERCHE - ACTION" AVEC VOUS SUR CE SUJET : N'HÉSITÉS PAS À CONTACTER LE SYNDICAT UFICT-CGT LOCAL, À LUI FAIRE PART DE VOTRE AVIS !

ENSEMBLE NOUS POURRONS PORTER UNE AUTRE VISION DES MODES DE MANAGEMENT ACTUELS ET À VENIR

NOUS CONTACTER



ufict@ufict.fnme-cgt.fr



263, rue de Paris
93505 Montreuil



[UfictCgtFnme](https://www.facebook.com/UfictCgtFnme)



ufictfnme.fr



UFICT
mines-énergie

Un espace de confiance pour agir