



DÉFINITION

3. DÉFINANCIARISER LE MANAGEMENT

Stress, burn out, dépression, accident, suicide... Premier péril pour la santé des salarié·e·s au travail, mais aussi pour l'entreprise, les exemples et témoignages de violences et de souffrances au travail sont légion. En ligne de mire, le style de management ! Un management déshumanisé, coercitif, qui met en concurrence les salariés et qui a pour objectif d'installer un sentiment d'insécurité, d'instabilité, y compris pour les salarié·e·s en CDI ou celles et ceux qui ont « la sécurité de l'emploi » (fonctionnaires et assimilés).

Un management empreint de logique gestionnaire visant la rentabilité financière immédiate, que nous avons qualifié de Wall Street management, est massivement importé dans la fonction publique. Ce mode de management confronte les salarié·e·s (et en première ligne les ICTAM) à des injonctions paradoxales : faire plus avec moins, respecter des prescriptions/process/démarches qualité qui les empêchent de bien travailler, parler de « plan de sauvegarde de l'emploi », alors qu'il s'agit de licenciements, développer la précarité au nom du progrès et de la flexibilité, traiter l'humain comme une ressource au service du développement de l'entreprise, alors que c'est l'entreprise qui devrait être une ressource pour développer l'humain...

Vecteurs et victimes, les ICTAM sont en première ligne des paradoxes du management prescriptif. Le pilotage par les chiffres, le benchmarking, le ranking, favorisent un zèle quantitatif et un maquillage des chiffres. Au nom de l'excellence et de la transparence, tout le monde est incité à tricher pour donner les bons chiffres, ceux qui sont attendus.

Face à ce constat alarmant, certaines entreprises se gargarisent d'avoir mis en place des mesurètes censées faire « mieux passer la pilule », comme la mise à disposition de babyfoot, proposition de séance de massage, de méditation, numéro vert pour appeler des psys, conciergerie, menu diététique pour éviter le diabète par exemple... La DRH devient un service pour vous délester des problèmes annexes au travail de façon à maintenir ou améliorer votre productivité.

Le management financiarisé, dénoncé par l'Ugict-CGT sous le nom de « Wall Street management » repose sur trois piliers :

- Le management par les nombres, qui soumet le travail à des objectifs chiffrés, évalués en permanence à coup de « reporting ».
- Les outils de gestion et pratiques managériales ont pour objectifs d'améliorer la productivité traduite exclusivement en terme de profitabilité financière. L'exigence du toujours plus, les outils d'évaluation performatifs mettent les salariés dans une tension constante. Les principes d'organisation du travail comme le Lean management, l'avancement au « mérite », l'évaluation individualisée des performances écrasent le travailleur et déshumanisent le travail. Dans ce contexte, c'est le sens du travail bien fait qui se perd pour valoriser uniquement les critères financiers court-termistes. Le management par les procédures, avec l'extension des méthodes de standardisation à l'œuvre sur le travail manuel, au travail relationnel et intellectuel qui est taylorisé.

Ces procédures, ordonnées par des experts, consultants de grands cabinets internationaux sont construites indépendamment du sens et du contenu du travail réel. Ce faisant, elles agissent en rouleau compresseur. Cela oblige les salarié·e·s à s'en tenir strictement aux outils et dispositifs et à renoncer à défendre leur point de vue de professionnel·le·s et de citoyen·ne·s. Les directions développent une stratégie du changement perpétuel : restructurations, mobilités, recomposition des métiers, changement des logiciels, des outils de travail, déménagements successifs, « pour sortir les salarié·e·s de leur zone de confort » afin qu'ils se raccrochent aux méthodologies et protocoles comme à des bouées de sauvetage pour conserver leur poste ou avoir un avenir. Ainsi, les salarié·e·s perdent leurs repères, leurs savoirs et expériences sont rendus obsolètes, et ils se retrouvent en situation d'apprentissage permanent par cette stratégie du choc permanent.

- Le management par l'enrôlement, avec une remise en cause de la liberté d'expression au profit d'une identité « Corporate », les ICTAM étant sommé·e·s d'abandonner leurs libertés



à l'entrée de l'entreprise et d'être les porte-paroles et représentant·e·s de leur entreprise, y compris sur les réseaux sociaux.

Pour l'Ugict-CGT, il nous faut mettre en place de nouveaux modèles vertueux qui respectent les femmes et les hommes salarié·e·s des entreprises/administrations et qui assurent leur épanouissement au travail et de ce fait le bon fonctionnement de l'entreprise.

Alors, un management alternatif est-il possible ?

La Constitution dans le préambule de 1946, en son article 8 consacre le droit pour chacun des salarié·e·s à « *participer à la détermination collective des conditions de travail* ». Permettre à chaque salarié d'être acteur au sein de son lieu de travail, c'est lui redonner sa place dans la société. La gestion des femmes et des hommes dans les entreprises ou les administrations doit donc respecter ce droit constitutionnel et veiller à son effectivité pour toutes et tous et quels que soient le rôle et les fonctions qu'ils tiennent dans le monde du travail.

De même, l'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail (directive 89/391/CEE) et on sait que les trois principales sources de satisfaction au travail sont le fait d'apprécier son travail, de se sentir utile et reconnu·e et d'avoir de bonnes relations entre collègues (y compris avec sa hiérarchie). Le management est donc un élément essentiel du bien-être des salariés.

L'Ugict-CGT oppose au Wall Street management, le management alternatif. Il passe par la définanciarisation de l'entreprise et du travail et se base sur l'idée centrale qu'il faut laisser les salarié·e·s bien travailler. Qu'ils sont en possession des savoirs, savoir-faire et compétences, et donc légitimes pour faire leur travail, en parler et l'améliorer.

Des droits individuels garantis collectivement doivent être mis en place pour dessiner un management alternatif. Il s'agit de permettre aux ICTAM d'être « *professionnellement engagé·e·s et socialement responsables* ». Alors que la transformation numérique se met en place sur les lieux de travail, il s'agit d'un impératif pour qu'elle ne se traduise pas par des changements imposés du haut et par une taylorisation du travail intellectuel et relationnel.

L'UGICT-CGT PROPOSE :

RECONNAISSANCE ET PLEIN EXERCICE DES QUALIFICATIONS :



Dossier Qualifications

- Faire primer la technicité et le plein exercice du professionnalisme sur le « tout gestion » :

- Les ICTAM doivent connaître les métiers des salariés qu'ils managent ou sur lesquels ils ont une influence à travers leurs décisions, et être capables d'échanger avec eux du contenu de leur activité. La formation des ICTAM doit intégrer la découverte et pratique des métiers par la généralisation de temps de passage dans le métier. Les managers et les ressources humaines doivent disposer du temps nécessaire à consacrer à leur équipe sur le terrain.
- Les « procédures » et l'organisation du travail doivent être construites avec les principaux concerné·e·s. **Les IRP doivent disposer d'un droit suspensif et de droits d'expertise** sur les changements d'organisation du travail.
- La dimension relationnelle du travail doit être reconnue et préservée des possibilités de standardisation ouvertes par le numérique.

- **Le collectif de travail doit être restauré** et la coopération doit être valorisée en lieu et place de la mise en concurrence des salarié·e·s, notamment lors de l'évaluation professionnelle.

- **L'évaluation professionnelle doit être repensée et doit porter sur la réalité du travail accompli et intégrer une dimension collective.** Les critères doivent être clairs, transparents, validés par les IRP, bannir les biais sexistes et fondés sur le professionnalisme. L'évaluation doit être le moment où les salarié·e·s doivent pouvoir pointer (sans sanction et avec une prise en compte) les manques de moyens pour mener à bien leur travail. Pour empêcher les pratiques de « *ranking* » (classement des salarié·e·s avec des quotas fixés à l'avance pour les licenciés plus facilement), le résultat des évaluations et les remonté·e·s des salarié·e·s (notamment sur des thèmes clés comme la sécurité, la santé...) doivent être présenté·e·s aux IRP et les salarié·e·s doivent avoir un droit de recours.

Partie 2- Fiche 8

Les objectifs doivent être établis et validés au niveau du collectif de travail et les moyens humains et financiers doivent y être associés. L'évaluation ne doit pas avoir d'impact sur la rémunération.

- **Développer une vraie autonomie, avec possibilité d'initiative et revalorisation de la créativité**, au moins 10 % du temps de travail durant lequel le/la salarié·e peut être injoinable et se concentrer sur ses dossiers, projets...
- **La rémunération doit être fondée sur la qualification.**
- **Lutte contre le sexisme et le harcèlement moral et/ou sexuel.** Formation obligatoire de tous les managers et RH et sensibilisation obligatoire de tou·te·s les salarié·e·s.
- **Les managers et RH de proximité doivent disposer d'un pouvoir de prescription** en matière de qualité de vie au travail, de santé/sécurité et de respect de la réglementation avec des moyens dédiés.

DROIT D'EXPRESSION INDIVIDUEL ET COLLECTIF :

- **Effectivité des libertés d'expression et syndicales**: lors de toute embauche, **remise d'un document récapitulant les libertés syndicales** (droit de grève, de se syndiquer, de se présenter sur la liste de son choix...), les libertés d'expression, notamment lors des réunions professionnelles.

Ce document doit aussi indiquer les grilles salariales et différents contrats en vigueur pour garantir la transparence, **heures d'informations syndicales mensuelles organisées sur le temps de travail, allègement de la charge de travail correspondant à l'allègement du temps de travail en cas de responsabilité syndicale ou élective, ou de participation à des formations syndicales.**

- **Droit à réunions collectives sur temps de travail entre ICTAM pour pouvoir échanger sur les problématiques rencontrées.**
- **Par la formation syndicale, faire vivre le droit d'alerte lié aux organisations du travail.**
- **Droit d'alerte, de refus et de propositions alternatives** sans sanction adossé aux IRP pour pouvoir faire primer l'intérêt général sur les directives financières. Le récent statut des lanceurs d'alerte constitue une première étape, mais doit être lié aux IRP pour être effectif. Nous proposons la mise en place de commissions issues des IRP dédiées à l'exercice de ce droit chargé·e·s de traiter les alertes transmises. Pour le traitement des alertes, les représentant·e·s élu·e·s des salarié·e·s concerné·e·s doivent être associé·e·s.

CHOIX STRATÉGIQUES INTÉGRANT ASPECTS SOCIAUX, ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX :

- **Accès à l'ensemble des informations stratégiques** nécessaires à l'exercice professionnel.
- Prise en compte et droit de **propositions alternatives.**
- **Mise en place de 50% d'administrateurs, d'administratrices salarié·e·s élu·e·s** (comme indiqué dans la charte CGT des administrateurs, administratrices salarié·e·s), de droits décisionnels et suspensifs des IRP et renforcement des droits d'expertise.
- En cas de cession, **droit prioritaire de reprise de l'entreprise** par les salarié·e·s, et développement des possibilités de financement.
- **Participation** aux décisions et rôle contributif reconnu.
- Les résultats de l'entreprise ne peuvent pas être mesurés par les résultats financiers dégagés pour les actionnaires. **Construction d'indicateurs** (validés par les IRP) s'appuyant sur des **objectifs économiques, sociaux et environnementaux** présentés chaque année au conseil d'administration, et aux IRP.



Rencontres :
Éthique professionnelle,
citoyenneté et droit d'alerte
au travail

OUVRIR LA « BOÎTE NOIRE » DU MANAGEMENT

Nous refusons que les questions managériales et d'organisation du travail soient imposées sans débat avec les salarié·e·s et notamment les ICTAM, sommé·e·s de mettre en œuvre les orientations managériales sans avoir été associé·e·s à leur définition. Ne faisons pas des ICTAM les boucs émissaires du Wall Street management et interrogeons les vraies responsabilités, celles du capital.

Notre intervention syndicale doit nourrir un débat et une action collective sur les pratiques managériales :

- Pour empêcher d'en rester à des cas de souffrance individuelle.
- Pour retrouver du pouvoir d'agir sur les pratiques managériales, organisons des groupes d'échange entre pairs avec la garantie de confidentialité. Il faut rendre effectif les droits d'expression des salarié·e·s.

Rétablissons partout les CHSCT et faisons pleinement rentrer dans leurs missions du CHSCT l'évaluation et le suivi des pratiques managériales.

Utilisons la consultation « *Votre travail, comment le voulez-vous ?* » pour donner la parole aux ICTAM et construire un bilan collectif des pratiques managériales.



Modèle de consultation « votre travail, comment le voulez-vous ? »

DURANT LE MANDAT, L'UGICT-CGT METTRA À DISPOSITION DES ORGANISATIONS :

1

Un guide sur l'évaluation, traitant la double nature des ICTAM, évalué et, et/ou évaluateur.



2

Un guide « *Manager à l'heure du numérique* ».



3

Des outils pour travailler sur le sexisme, le harcèlement moral et le harcèlement sexuel.

