

07-01 **Fiche 7 : Gagner un management au service du travail bien fait**

07-02 **Enjeu : un syndicalisme qui permette aux ICTAM d'agir à partir de leurs responsabilités managériales**

07-03 Seule une minorité d'ICTAM sont encadrant.e.s. Cependant, ils et elles sont une majorité à encadrer ponctuellement et à devoir superviser le travail d'autres salarié.e.s, et c'est l'ensemble des ICTAM qui, en raison de leur niveau de qualification et de responsabilité, peut être amené au décours de la carrière à manager une équipe. Encadrant.e.s ou non, une des caractéristiques de la responsabilité des ICTAM, c'est que leur travail a un impact sur celui des autres.

07-04 Ce sont des cadres expert.e.s qui construisent les méthodes de management ou de « gestion du changement ». Ce sont encore des ICTAM qui sont amené.es à participer à des décisions de sous-traitance ou à gérer les marchés... Ainsi, encadrant.e.s ou non, les ICTAM sont vecteurs et victimes des décisions managériales.

07-05 Pour transformer les rapports sociaux au travail, il nous faut dépasser deux écueils :

07-06 - le piège de la division du salariat et des ICTAM utilisés comme fusibles. En effet, la stratégie du patronat est de dénoncer des managers toxiques, alors que ce sont les employeurs qui imposent leurs politiques managériales toxiques. .

07-07 - L'illusion du tous et toutes pareil.le.s. Nous ne pouvons pas nous contenter d'un syndicalisme de dénonciation des politiques managériales. Pour transformer les rapports sociaux, il nous faut aussi permettre aux ICTAM d'agir à partir de leurs responsabilités managériales. Trop souvent, nous demandons aux ICTAM de choisir entre leurs responsabilités professionnelles et le militantisme syndical. C'est reproduire l'exigence de loyauté exclusive pratiquée par le patronat, s'enfermer dans un syndicalisme minoritaire et renoncer à transformer les rapports sociaux.

Encadré : Infographie en cours de réalisation

- 34 % des cadres et 22 % des professions intermédiaires sont encadrant.e.s.
- 68 % des cadres et 52 % des professions intermédiaires encadrent ponctuellement
- 51 % des managers considèrent que le management à distance a un impact négatif sur le suivi de leur équipe.
- Seuls 8 % des managers s'estiment tout à fait sûrs de pouvoir détecter une situation de mal-être ou de difficulté de leur équipe. (Source : Enquête Ugict-CGT « Télétravail, un an après, où en est-on ? », 2021.

07-08 **Contexte : alors que le Wall Street management est à l'origine de la crise, patronat et gouvernement accélèrent son déploiement**

07-09 La crise illustre des impasses du Wall Street management, du management de court terme, dans le seul objectif de dégager de la valeur pour l'actionnaire. Ce pilotage du travail par les coûts conduit à abandonner toute politique de moyen/long terme et de prévention :

07-10 - pas de stock, y compris de masques, puisque cela revient à immobiliser du capital. Des chaînes d'approvisionnement qui cultivent le moins-disant social, toujours plus longues et concentrées dans les pays à bas coût, qui fragilisent les capacités stratégiques, polluent, détruisent la planète et bloquent la production au moindre aléa (arrêt des usines en Chine du fait de la Covid, blocage du canal de Suez...).

07-11 - Pas d'anticipation de moyen/long terme, d'investissement dans la recherche, de réflexion sur les orientations stratégiques, de prévention des risques...

- 07-12 - Pas de culture de l'alerte et de la transparence. Au contraire, les ICTAM qui remontent des problèmes sont stigmatisé.e.s comme posant problème et peuvent être discriminé.e.s jusqu'au licenciement, à l'image de ce qui arrive aux lanceur.euse.s d'alerte.
- 07-13 - Une standardisation du travail et une injonction à la polyvalence qui nient l'expertise et le professionnalisme, et une stratégie de changement permanent (mobilité, réorganisations incessantes...) pour mieux démobiliser, isoler et déstabiliser les ICTAM.
- 07-14 Le Wall Street management continue ainsi à être déployé à marche forcée, notamment dans la fonction publique (new public management), alors que la faillite de la gestion des hôpitaux a pourtant été démontrée. La suppression de l'ENA, sous couvert de démocratisation, vise à aligner la formation et la carrière des hauts fonctionnaires sur celle des cadres du privé, à généraliser les allers/retours et le pantouflage. Conséquence : plus de différence de nature entre le public et le privé et des conflits d'intérêts généralisés. Ce brouillage permet au capital de se créer de nouveaux marchés pour assurer son expansion.
- 07-15 Dans une logique de restriction continue de la dépense publique, la taylorisation du travail intellectuel et relationnel, calquée sur le mode de production industriel se poursuit, notamment dans le secteur du soin et des liens.
- 07-16 La crise de la Covid-19 et la généralisation du télétravail en mode dégradé percute de plein fouet les encadrants de proximité : éclatement des équipes, travail en asynchrone, absence de visibilité, disparition des temps informels, de la communication non verbale, voire même des échanges oraux au profit d'échanges par mails.
- 07-17 Le relationnel, dimension centrale du management disparaît, conduisant ainsi à une standardisation du management. Au quotidien, les managers de proximité utilisent le lien avec leurs équipes, leur présence sur le terrain pour adapter les consignes hiérarchiques et le travail prescrit pour faire primer le travail réel et le professionnalisme des équipes. Le télétravail temps plein fragilise ces marges de manœuvre et limite le rôle des managers de proximité à un rôle de transmission des consignes et de contrôle du travail, les privant de leur professionnalisme.
- 07-18 Le travail de management étant standardisé, il peut être rationalisé, et nombre d'entreprises sans attendre la sortie de crise, mettent en place des réorganisations managériales pour supprimer des niveaux de management avec l'émergence, notamment dans les Fonctions supports de la délocalisation des métiers du tertiaire..
- 07-19 Le procès d'Orange-France Télécom a été celui du Wall Street management et a permis de démontrer ses conséquences humaines et sociales. Le capital s'organise pour « tout changer pour que rien ne change » pour pouvoir maintenir le management par les coûts, autour de deux axes :
- 07-20 - l'individualisation des risques pour évacuer les responsabilités :
- coaching des ICTAM pour faire face au stress, culpabilisation individuelle de celles et ceux qui « n'y arrivent pas », au lieu de revoir l'organisation du travail pour supprimer les risques.
 - Les encadrants sont sommés de « personnaliser » leur management et d'enrôler leur personne au service des « valeurs » de l'entreprise, y compris sur les réseaux sociaux. Conséquence : une perte de la distinction entre la personne et la responsabilité exercée qui annihile critique et contestation du système et contraint à un engagement total... et fait des managers des fusibles parfaits.
- 07-21 La diversion et le floutage du lien de subordination avec
- les happiness manager, expression qui en dit long sur la perte de sens du travail, services mis à disposition des salarié.e.s (du babyfoot, au service coiffeur, ou massage...).
 - Les « entreprises libérées » avec la suppression du management de proximité.
 - La « novlangue managériale » qui est l'un des moyens permettant au capital d'asseoir sa domination et à l'idéologie libérale de s'imposer insidieusement : Webinaire, Team building, lean-management, Kanban, Scrum Master, Sprint... Cette tentative de formatage de la pensée brouille toute définition

de fonction, de mission ou de responsabilité et plonge le salarié dans un flou ne lui permettant pas de se situer et dans une instabilité perpétuelle.

07-22 Au contraire, notre objectif est de transformer les rapports sociaux au travail, sortir de ce management délétère et remettre l'humain au centre. Nous voulons :

07-23 - mettre au centre l'expertise, la technicité et le respect des déontologies et identités professionnelles.

07-24 - Renforcer le collectif de travail et le travail d'équipe.

07-25 - Permettre aux ICTAM de jouer leur rôle contributif, sortir du micromanagement et du reporting permanent, donner une vraie autonomie dans le cadre des responsabilités exercées par les ICTAM.

07-26 - Mettre en place une culture de la prévention, du débat contradictoire et de la transparence pour inciter au quotidien à la remontée des alertes.

07-27 - Permettre aux encadrant.e.s d'avoir une vraie formation au management, d'avoir des marges de manœuvre et de l'autonomie pour adapter l'organisation du travail à leurs équipes.

07-28 Pour cela, l'Ugict-CGT décide de mettre en place un travail dans la durée sur les questions de management. L'objectif est d'aider les ICTAM :

07-29 - à la prise de recul, à l'analyse critique et à la compréhension des mécanismes du Wall Street management pour transformer des interrogations, voire de la souffrance individuelle, en mobilisation collective.

07-30 - À la mise en place de pratiques alternatives pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités autrement.

07-31 Il n'y a pas aujourd'hui de temps de négociation ou de consultation des IRP sur les méthodes de management. Alors que le management constitue une véritable boîte noire, il nous faut en faire un sujet de débat collectif sur les lieux de travail.

07-32 - Pour cela, il faut casser l'isolement du Wall Street management et permettre aux ICTAM ayant le même niveau de responsabilité de se rassembler entre eux pour débattre de leur travail. Il est illusoire d'imaginer qu'ils pourraient le faire librement en présence de salarié.e.s qu'ils encadrent... comme de leur propre hiérarchie ! C'est de cette façon que notre collectif « Jeunes diplômé.e.s » a construit le guide « Manager en temps de crise », à partir des interrogations concrètes de jeunes professionnel.le.s. Il nous faut généraliser ce type d'initiatives et surtout faire confiance aux ICTAM pour choisir les cadres d'échanges qui leur conviennent !

07-33 - Faire de la question du management, un sujet d'intervention syndicale et de négociation collective. Pour cela, nous proposons de construire un nouveau guide et une formation « Gagner un management alternatif » pour aider, à partir des prérogatives des élu.e.s et mandaté.e.s, à mettre en cause le Wall Street management et à gagner d'autres pratiques.

07-34 - Organiser régulièrement des enquêtes ciblées auprès des managers. Nous proposons de mettre à disposition une consultation adaptable pour les syndicats, à l'image de ce que nous avons fait sur le télétravail.

07-35 - Consacrer sur le mandat une des Rencontres d'Options à la question du management.

07-36 - Multiplier les guides et webinaires d'échanges de pratiques professionnelles en matière de management pour montrer un syndicalisme qui permet aux ICTAM un plein exercice de leur professionnalisme.

07-37 - Rassembler et promouvoir nos propositions dans un appel de managers « Pour un management alternatif ».