

## Trait Direct

# La lettre d'information des cadres du SNU

## Le management empêché

Le Secteur Cadres du SNU a organisé un colloque le 14 juin autour de la thématique du «management empêché», avec l'intervention de **Matthieu Detchessahar**, professeur à l'université de Nantes et membre du conseil scientifique de l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact).

Le monde est en pleine mutation et nous arrivons au bout d'un modèle d'organisation et de management. Le sens du travail ne se construit plus et il est grand temps de changer de modèle. Il faut remettre le dialogue sur le travail au cœur du fonctionnement de l'entreprise.

Cela implique un défi pour le management que de savoir soutenir, animer et organiser le dialogue, ce qu'il n'est pas souvent en situation de réaliser.

Les recherches montrent que les équipes souffrent surtout plus de l'absence de management que de son omniprésence. Le manager est présent physiquement, mais il ne travaille pas avec les salarié-es, n'est plus tourné vers le métier et son équipe, mais vers d'autres activités. Les managers sont de plus en plus accaparés par les instruments de gestion (indicateurs, budget, plannings...), par le traitement des courriels et par les réunions à contenu descendant.

La place du manager devient de plus en plus complexe compte tenu des évolutions rapides de nos organisations : management à distance, transformation numérique, Performance par la confiance (NPC, C'notrePerf, ADD) Innovation, etc.

Le manager est attendu sur tous les champs et il a de moins en moins de temps pour manager. Donc il fait peu ou pas de régulation ou de soutien au travail opérationnel, à quelques exceptions près. Il est possible d'identifier une typologie :

- **Les « cadres superhéros »** : qui essaient quand même de maintenir du temps en direction du travail opérationnel, mais avec un fort risque d'épuisement professionnel.
- **Les « résignés »** : qui essayaient, mais qui voient qu'ils ne pourront pas y arriver sans y laisser leur santé.
- **Les « complices »** : pour qui le travail pour les machines de gestion (alimenter les indicateurs) est beaucoup plus facile que la régulation du travail.
- **Les « déserteurs »** : de nombreux encadrants en viennent à arrêter le management, soit pour des projets plus personnels, hors de l'entreprise, soit pour se mettre en retrait et éviter le burnout.



Mathieu Detchessahar, que le SNU rejoint totalement, pense que le manager doit pouvoir aussi et surtout se centrer sur le management du travail – donc se préoccuper du travail des agents qu’il manage – et parler du travail : il faut créer une organisation du dialogue qui est difficile à mettre en place.

Cela nécessite de créer les conditions de « désempêchement » des managers :

- D’abord en reprenant et en modifiant les fiches de poste des encadrants. Certaines activités connexes sont devenues majoritaires, il faut les repenser et les alléger.
- Ensuite en revoyant et augmentant les marges de manœuvre : un responsable doit pouvoir répondre aux besoins et demandes de son équipe.
- Il faut enfin recruter des managers de proximité qui connaissent le travail de terrain et l’entreprise.

L’aspiration au changement propose de « libérer l’entreprise ». Dans ce cadre, on promeut l’autonomie, la liberté, la responsabilité, la suppression des hiérarchies... Pourtant, et aussi séduisante soit-elle, cette approche souffre d’un défaut originel : les entreprises ne peuvent être le monde de l’autonomie et de la liberté ! L’entreprise est un monde des dépendances assumées dans lequel chaque participant renonce à déterminer seul son action pour la définir de façon coopérative avec les autres... et faire mieux ensemble !

En tant que lieu d’interdépendance et de coopération, l’entreprise devrait être le lieu du dialogue au travers duquel se tissent et se retissent en permanence les fils de l’action commune : « délibérer plutôt que libérer ».

A travers Performance par la confiance, version Pôle emploi de l’entreprise libérée, l’établissement donne le droit à l’initiative, appelle à l’autonomie des agents. Mais en parallèle, les chantiers et actions imposées par les niveaux nationaux et régionaux se multiplient, mettant les managers dans une situation schizophrénique et intenable.

Quant aux agents, ils se rendent vite compte que leurs marges de manœuvre se situent... à la marge de l’activité de l’établissement. Ils peuvent, au mieux, modifier la manière de réaliser le travail, sans jamais aller sur le fond ni avoir de réelles marges de manœuvre.

**L’échange et la confiance ne se décrètent pas : il faut créer les bonnes conditions. Le dialogue doit être mis en place au sein de l’équipe, mais aussi entre les différents niveaux de l’établissement. Il doit porter prioritairement sur le travail concret, permettant de trouver des solutions opérationnelles à l’imprévu, d’améliorer le prévu et de faire face collectivement aux difficultés journalières.**

***Ne restez pas isolé-e, vous pouvez vous faire entendre :***

**Pour nous contacter : [secteurcadresnu@gmail.com](mailto:secteurcadresnu@gmail.com)**

