Laurent Berger

Le management, une préoccupation syndicale

Le mot « management » recouvre des réalités bien différentes selon les interlocuteurs qui en parlent. Dans la bouche des employeurs, il renvoie à la direction de l'entreprise, à son système de décision, de pilotage et, de manière plus large, à la hiérarchie. Dans la bouche des militants syndicaux, le management, ce sont souvent les employeurs, les patrons, les dirigeants mais plus rarement les cadres ou les managers de proximité.

Ce public de cadres, celles et ceux qui encadrent, managent des équipes ou des projets, représente près d'un salarié ou agent sur cinq. C'est une réalité que les organisations syndicales ne peuvent pas ou plus ignorer. *A fortiori* lorsque les recrutements des entreprises et des administrations concernent majoritairement des jeunes issus de l'enseignement supérieur, pas tous cadres au moment de leur insertion mais souvent en devenir, et qui, à un moment ou un autre de leur vie professionnelle, auront des responsabilités hiérarchiques. Les organisations syndicales ont vocation à représenter l'ensemble du salariat. Il est donc utile de s'interroger sur le rôle, la fonction de ces managers de proximité, souvent coincés « entre le marteau et l'enclume ». Des salariés sujets à de multiples injonctions contradictoires ou de difficiles dilemmes professionnels, voire éthiques. Il leur est demandé de mettre en œuvre des décisions auxquelles ils n'ont le plus souvent pas été associés ou même consultés. Des salariés ou des agents à part entière, avec leur identité, leurs spécificités et leur singularité.

Management et managers sont un enjeu pour le syndicalisme confédéré et multi-catégoriel que nous représentons, tant au regard du potentiel de développement et de syndicalisation que de notre critique des modèles de management existants. La CFDT, en tant qu'organisation syndicale représentative de tous les salariés, y compris de celles et ceux qui organisent le travail au quotidien, est très sensible

à la qualité du dialogue professionnel, aux questions d'organisation et de qualité de vie au travail. Le travail et les conditions dans lesquelles celui-ci est effectué doivent être sans cesse questionnés. Pour les cadres et les managers, les conditions d'exercice de leur responsabilité rejoignent pleinement cette préoccupation syndicale centrale. Nous voulons donc les accompagner tout au long de leur vie professionnelle et leur permettre d'assumer avec fierté leur rôle de manager.

La CFDT a fortement mis l'accent, lors de son dernier congrès à Marseille, sur la construction d'une économie de la qualité - qui a pour socle la qualité de vie au travail -, la qualité du management et la qualité du dialogue social. Cette nouvelle économie doit pouvoir conjuguer qualité des produits et des services, qualité de la recherche et de l'innovation, qualité des procédés de fabrication et des conditions du travail pour produire les biens et services. La qualité, ce sont aussi des conditions d'apprentissage tout au long de la vie permettant d'accroître les connaissances et les compétences nécessaires à un développement économique soutenable et respectueux de l'environnement. Ces objectifs, la CFDT les porte pour le secteur public comme pour le secteur privé.

Cette ambition de la qualité comme progrès pour tous impose de changer de modèle de gouvernance, de modèle de management à tous les niveaux dans les entreprises et les administrations. Pourquoi ? Parce que la responsabilité sociale et environnementale des organisations est encore loin d'être une réalité. Parce que la redistribution de la valeur ajoutée ne profite pas à tous les acteurs de la chaîne de production et sert encore prioritairement les apporteurs de capitaux au détriment des salariés. Parce que le management reste très majoritairement hiérarchique et uniquement descendant et qu'il peine à placer la Femme ou l'Homme au centre de l'activité. Parce que, sous la pression de la rationalité gestionnaire, financière ou comptable, la réduction des effectifs ou des coûts, en particulier ceux du travail, prévaut encore sur toute autre forme de rationalité et de finalité de l'activité pour le bénéficiaire final, qu'il soit client ou usager, citoyen ou consommateur.

Alors, que proposer ? Un autre management est-il possible ? Je pense qu'il faut plus de jeu collectif entre les différents acteurs, plus de coopération, plus de reconnaissance de celles et ceux qui font le travail au quotidien, de celles et ceux qui l'organisent dans leur fonction d'encadrement, s'investissent pour plus de qualité des produits et des

services au public. Cela passera par l'écoute et la prise en compte de leur parole sur le travail, sur l'activité et les compétences. De même, il est indispensable de progresser vers plus de transparence dans la redistribution de la valeur ajoutée, vers moins de concentration des pouvoirs dans les mains de quelques-uns souvent peu soucieux de l'intérêt général et, au contraire, d'aller vers davantage de participation des agents, des salariés et de leurs représentants à la prise de décisions dont les conséquences les concernent en premier lieu.

Ce nouveau mode de développement soutenable que la CFDT appelle de ses vœux fait l'objet de propositions concrètes dans ce guide du manager. Tous les adhérents cadres l'ont reçu. Nombreux parmi eux sont celles et ceux qui encadrent, managent et accompagnent. Ce guide leur est directement destiné. Ils en avaient fait la demande à la CFDT dans les rassemblements d'élus, de militants, d'adhérents. Ce guide, devenu une réalité, se veut un appui, un service aux adhérents CFDT pour assumer leurs responsabilités professionnelles mais aussi parfois syndicales. Pour tous, même les non-managers, il exprime notre vision d'un autre management. Un management professionnel, profondément ancré dans les valeurs CFDT.

Les managers CFDT ont un rôle important à jouer en montrant que ce management est possible, avec le soutien de leur organisation et de toute la CFDT.

Laurent Berger
Secrétaire général CFDT