

**L**e manager (ou encadrant, responsable hiérarchique, chef d'équipe ou de projet), c'est celui (ou celle) qui anime les entreprises ou les administrations, qui affecte des ressources et qui organise le travail afin d'atteindre les objectifs fixés. Manager, c'est exercer une autorité par délégation, c'est aussi accompagner des personnes et le développement de leurs compétences. Manager est une fonction-clé dans le pilotage des organisations<sup>1</sup> et des activités : l'efficacité des organisations de travail, la qualité des équipes et des coopérations, l'implication des personnes et leurs conditions de travail en dépendent ! Mais la crise actuelle du travail, amplifiée par la crise économique, le poids de la dette publique, une instabilité accrue, plusieurs années de focalisation sur la performance financière à court terme et sur la compétition généralisée ont entraîné une perte d'autonomie et de responsabilité. Le manager se retrouve souvent démuni pour faire face à la dégradation des conditions de travail de personnes mises en concurrence les unes avec les autres, entre les collaborateurs qu'il encadre et les directions.

Manager est ainsi une fonction difficile. C'est un rôle exigeant, une fonction sous pression et des valeurs mises parfois à rude épreuve. Mais la plupart des managers se disent heureux et sont fiers d'exercer une fonction jugée valorisante. Ils s'y investissent fortement mais, en même temps, ont des interrogations, compte tenu de l'environnement complexe fait de pressions multiples, d'injonctions parfois contradictoires et de dilemmes éthiques et professionnels.

---

<sup>1</sup> Une organisation est un système d'activités (missions...) qui mobilise des ressources (capital, travail...) pour satisfaire un besoin (clients ou autres parties prenantes...).

Les attentes des salariés (ou agents publics) vis-à-vis de leur manager sont considérables, générant souvent un grand écart, une disproportion entre attentes et réponses. Ainsi, le manager idéal<sup>2</sup> c'est celui qui délègue, fait confiance, décide, crée une bonne ambiance de travail, sait fédérer les membres de l'équipe, écoute, définit les missions et les objectifs de chacun, fluidifie les relations interhiérarchiques... Alors que les contraintes se développent, les délais se réduisent, les moyens se dispersent...

Paroles de manager : « *si les fonctions techniques, commerciales, communication, gestion ont toutes leur intérêt, c'est bien dans la direction des équipes que l'on retire les plus grandes satisfactions. Par contre, il faut avoir la modestie de reconnaître qu'on ne sait pas tout, qu'on peut se tromper et que l'on apprend tout le temps* » (Cadres CFDT n°460-461, sept. 2014).

Notre objectif est de contribuer à l'équipement des acteurs. Ce guide s'adresse à vous, adhérents CFDT (ou qui partagez nos valeurs), managers ou chefs de projet, investis dans des fonctions managériales. Ce guide valorise des pratiques de management innovantes, issues de situations réelles permettant d'assumer sa fonction de manager quand on est adhérent ou militant, en restant fidèle à ses convictions d'émancipation et de responsabilité. Ce n'est pas un nouveau précis de management mais, à partir de témoignages et d'expériences personnelles du management et du pilotage de projets, un guide qui apporte des éclairages et des éléments de pratiques de managers CFDT. Des pratiques qui permettent un management respectueux des personnes, de leur travail et de leurs compétences. D'être reconnu comme un bon professionnel sans trahir ses valeurs. Des pratiques qui font du pouvoir hiérarchique un pouvoir qui accompagne plutôt qu'un pouvoir qui s'impose d'en haut. Ce guide vous raconte comment d'autres managers se sont sortis de situations délicates.

**Patricia Blancard**

---

2 D'après le baromètre Cadremploi-Ifop, mars 2014.