

MANAGER DES STATUTS PARTICULIERS

Dans de nombreux secteurs professionnels, issus des mondes publics ou parapublics, le manager a en charge des réalités statutaires différentes et qui cohabitent.

À La Poste, moitié salariés du privé, moitié fonctionnaires :

Une identité professionnelle forte qui l'emporte sur le statut

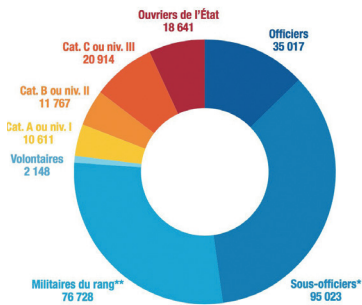
Les différences principales dans l'organisation des ressources humaines dans les secteurs public et privé portent sur les fondements du lien de subordination, sur les modalités de recrutement et sur les conditions de rémunération. La hiérarchisation des métiers, des fonctions et des emplois n'est pas une spécificité de la fonction publique. Si la notion de corps n'a pas d'équivalent dans le secteur privé, en revanche, statut, grades, indices et échelons trouvent leur pendant dans les échelles et les indices des conventions collectives de branche, quand bien même cette classification s'exprime par d'autres termes, notamment celui de coefficient hiérarchique. Dans de nombreux secteurs professionnels, issus des mondes publics ou parapublics, le manager a en charge des réalités statutaires différentes et qui cohabitent.

Au sein du groupe La Poste, il y a toujours eu des statuts hétérogènes, du facteur au top management. Près de 100 000 fonctionnaires y travaillent, pour un peu plus de salariés à contrat privé. Certains concours publics ont été ouverts jusqu'en 2002. La mobilité fonction publique vers le groupe ne s'est arrêtée qu'en 2010 quand La Poste est devenue une société anonyme. Autant dire que la cohabitation entre fonctionnaires et salariés en contrat privé aujourd'hui ne se réduit pas à un enjeu de management générationnel, par ailleurs particulier. Pour un même métier, pour une même fonction, deux statuts très différents peuvent cohabiter. Mais il y a de moins en moins de différences de traitement entre les fonctionnaires et les salariés de droit privé. Entretien, promotion, avancement à l'ancienneté, bourse à l'emploi... les outils de pilotage des carrières sont les mêmes. C'est sans doute au RH de s'adapter aux différences de statuts des collaborateurs. Pour le manager, cela fait des années qu'il fait avec des postiers, sans distinction de statut aucun, pour la bonne raison que bien souvent, il ne se rappelle même pas si son collaborateur est fonctionnaire ou salarié.

Quant aux identités professionnelles, elles sont strictement identiques quel que soit le statut du postier. Il n'y a guère plus que le salaire qui est différent : paradoxalement les salariés ont un salaire inférieur aux fonctionnaires pour l'équivalent de la catégorie C dans les métiers peu qualifiés, par contre, dans la catégorie A+, ce rapport est assez largement inversé en faveur des salariés.

La Défense (militaires/civils) : entre professionnalisation et civilianisation

in Equivalents temps plein travaillé (ETPT)



* Officiers maritimes dans la Marine nationale.

** Quartiers-maîtres et matelots dans la Marine nationale.

*** Hors gendarmerie nationale.

Aux côtés des militaires, les 60 000 personnels civils des armées assurent des fonctions diverses : informatique, télécoms, mécanique, mais aussi dans le domaine administratif : finances, droit, ressources humaines, marchés publics, secrétariat..., ainsi que la santé (paramédical) et des travailleurs sociaux. Les personnels civils ont la possibilité de progresser dans la hiérarchie et/ou de changer de métier en passant des concours internes ou en suivant des formations proposées par le ministère. La « communauté de la défense » a toujours été, en tant que milieu professionnel, un espace d'articulation entre militaires et civils. La césure pourrait se faire à travers une caractéristique

fondamentale du métier des armes : celle du « sacrifice suprême », inscrit dans le statut des armées. Si le personnel civil n'est pas en « opération », les autres lieux d'activité sont mixtes. Dans tous les services de soutien, les personnels travaillent ensemble, dans les bureaux, les casernes, les différents terrains sans danger particulier, même si les postes de haute responsabilité, les postes de haut niveau stratégique sont trustés par des galonnés. Il est cependant très fréquent de voir des militaires sous la responsabilité de civils. L'enjeu est alors professionnel, non statutaire. L'attitude majoritaire des militaires servant avec des civils de la défense est de ne pas attribuer au statut civil ou militaire de ses interlocuteurs de travail une qualité de relation différente. Sur l'ensemble des militaires concernés par des relations avec des civils de la défense dans leur environnement proche, la plupart d'entre eux se disent satisfaits de leurs relations avec eux. Il est toutefois difficile pour un manager civil d'évaluer, de noter, de piloter un plan de carrière d'un militaire. La question du rôle et de la place du personnel civil au sein du ministère de la défense fait l'objet, depuis plusieurs années de diverses interrogations. Et ce dans un contexte de professionnalisation des armées depuis vingt ans qui a déjà beaucoup développé le rôle des civils. On parle depuis d'enjeu de « civilianisation » car d'autres soutiens non opérationnels, occupés aujourd'hui par des militaires, pourraient être assumés par des civils.

La gestion d'un service recevant du public : instaurer et faire vivre le lien entre les agents

Avec près de 15 Millions de personnes reçues en 2016 pendant les campagnes fiscales, et sans compter les personnes reçues en dehors de cette période, la DGFIP (direction générale des finances publiques) offre à ses encadrants de proximité un défi supplémentaire : la gestion d'un service recevant du public.

En effet, le manager, outre les compétences habituelles attendues de lui, doit ici obtenir et développer des compétences à la fois technique, managériale et hiérarchique.

Tout d'abord, il doit maîtriser l'ensemble des sujets traités à l'accueil afin d'être un appui technique aux agents d'accueil et les former le cas échéant (compétence technique).

Ensuite, il doit mettre en place des outils de gestion du collectif permettant d'assurer une cohésion d'ensemble du service. Il devra aussi assurer la gestion des conflits et de l'agressivité (compétence managériale).

Enfin, il aura une fonction transverse de défense de l'accueil et des moyens qui y sont alloués afin d'en obtenir la reconnaissance nécessaire permettant de motiver les agents. Cela passe nécessairement par l'instauration d'un lien entre l'accueil et le reste du service (compétence hiérarchique).

Cette dernière fonction est essentielle, dans un contexte de multiplicité des organisations des services (du petit service recevant peu de public au gros service recevant beaucoup de public avec un accueil à part, confié à un service, une personne de manière tournante en mission principale unique ou complémentaire).

Le manager aura donc par sa gestion du collectif de travail et de son organisation la tâche de rendre cette mission attractive et de ne pas isoler ceux au contact du public.

Élus-Non élus (Collectivités territoriales)

Dans certaines collectivités territoriales, il peut exister une proximité politique entre certains agents que vous encadrez et des membres de l'exécutif, de la majorité voire de l'opposition. Cela peut les amener à outrepasser leurs droits, en donnant directement des informations qui devraient normalement passer par vous. Certes, ils pourront de même recevoir directement des infos avant que vous n'en ayez eu connaissance par le canal officiel, ce qui pourrait vous inciter à laisser passer, et ne pas les gérer « comme les autres ». Surtout n'en faites rien : plus que jamais il faudra rappeler les règles (réserve, discrétion), sanctionner les hors-jeu, pour maintenir une gestion équitable de votre équipe. Cela vous obligera à agir avec diplomatie, tant pour l'agent concerné que pour les éventuels élus qui le solliciteraient. Dans la fonction publique territoriale particulièrement, les élus ont tendance à se comporter comme des patrons vis-à-vis de « leurs » agents. Rappelez-leur que le statut implique des procédures à respecter, qui les protègent tant eux que les agents.

Dans la Recherche et l'Enseignement Supérieur : un manager choisi parmi ses pairs

Les modalités d'accompagnement entre pairs ou collègues sont très variables d'un organisme à l'autre entre Universités et Instituts ou Centres de recherche (entretiens d'activité, évaluation, mobilité...). Les statuts sont divers avec un fort taux de CDD recrutés sur contrats et le fonctionnement des groupes de travail est caractérisé par une forte revendication d'autonomie. Le rôle du manager sera de superviser les collectifs et de veiller à l'application des textes (mise en place des lieux de dialogue, élections, hygiène et sécurité, normes de qualité, document unique, débat autour des RPS, parité, discrimination, questions d'intégrité scientifiques...). Il cherchera également à impulser un climat relationnel correct sinon bienveillant dans un milieu très concurrentiel. Le manager devra également veiller au suivi des jeunes (thésards, stagiaires, CDD) qui défilent dans les laboratoires et sont encore trop souvent laminés par des chercheurs au bord de la crise de nerfs. La place des techniciens et administratifs est également à réguler avec vigilance notamment quand les projets se percutent et le volant de non statutaires vient quelquefois prendre la place des statutaires. Bref, le milieu de l'ESR est particulièrement délicat pour le manager d'autant plus qu'il est "choisi parmi ses pairs" et destiné en principe à revenir "à la pailasse" en fin de mandat d'où un besoin de clarté particulière sur ce qu'il porte en tant que relais temporaire de la hiérarchie et ses relations de travail et ses liens privilégiés avec les collègues.