



## COMITE REGIONAL D'ENTREPRISE RHONE ALPES 21 JUIN 2018

### MANAGER, ETRE, DURER !

A l'Afpa, pendant les quelques 60 années de son financement par la subvention d'Etat, l'encadrement de proximité consistait principalement à établir des routines en sélectionnant les meilleures pratiques et à les faire appliquer. L'atteinte des résultats découlait alors du strict respect des nombreuses règles et procédures en vigueur.

Une rupture se produit cependant au cours des années 2000. Avec une bascule des financements étatiques de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi vers les régions politiques, le rôle, le métier des managers va changer. Il faut s'adapter rapidement, de manière permanente ; être capable d'analyser des situations nouvelles, inédites ; écouter stagiaires, salariés, prescripteurs, financeurs. D'autres évolutions majeures vont s'enchaîner comme le culte du résultat en termes d'Heures Travaillées Stagiaires, de budgets à respecter, via les nombreux systèmes de reporting et d'indicateurs de gestion.

Pour la CFE-CGC Afpa, aujourd'hui le travail des manager(e)s a 2 caractéristiques principales :

- **La poly-activité** car ils font plusieurs tâches en même temps (développement, Ressources Humaines, planification, gestion, pilotage des dispositifs...)
- **La centralité** qui exige un travail constant d'interprétation, de contextualisation des décisions prises (ou non prises) qui va au-delà d'un travail de transmission simple.

Cependant, l'organisation collective en lignes métiers, silos ou tuyaux d'orgue, bien que tendant à se « ré horizontaliser », implique la construction de compétences collectives. Arriver à promouvoir des comportements coopératifs entre les salarié(e)s dont ils ont la charge, demande un pilotage organisant les contributions de chacun à partir de l'appropriation des enjeux du quotidien. Cela demande aux managers, véritables animateurs de la coopération, qu'ils partagent la stratégie et les consignes descendantes.

Dans les Etablissements, les managers ne sont pas que des « gentils organisateurs ». Il leur revient de gérer les tensions, de s'approprier les contradictions de notre organisation pyramidale, et quelques fois de décider. Combien ont le sentiment de manager par défaut, de faire un travail de mauvaise qualité, en rognant le plus souvent sur leur vie privée ? Certains résumant leur activité principale par le fameux sigle bien connu GMQ (Gestion de la Mouise Quotidienne).



Pour la CFE-CGC Afpa, la Direction doit reconnaître leur travail d'organisation, leur responsabilité à donner un « cadre » d'activité aux agents dans le respect de la QVT (Qualité de Vie au Travail).

L'Afpa est bien loin de la création de la dernière fonction à la mode : « happiness manager » (manager du bonheur) que ne démentirait pas Cicéron : « *Les chefs doivent tout rapporter à ce principe : ceux qu'ils gouvernent doivent être aussi heureux que possible.* »

Les Directions demandent à ce millier de salarié(e)s d'élever jour après jour leur niveau de compétence au détriment de leurs conditions de travail qui se dégradent. Plus que jamais placés dans une position d'interface, ils font face à des situations, des transformations, des injonctions, qui, mal maîtrisées, se traduisent par des atteintes à leur santé voire même, pour certains collègues, à décliner des promotions pour ne pas avoir à porter les contradictions de nos organisations et les difficultés à tenir l'emploi.

La CFE-CGC Afpa demande que la Direction veille à l'entretien, au développement des compétences et de l'employabilité de ses managers, comme des autres salariés. L'Institut du Management, dans la droite ligne de feu l'INMF (Institut National des Métiers de la Formation) doit jouer un rôle majeur. La légitimité d'un manager se joue toujours dans l'articulation des savoirs professionnels et managériaux. Plus l'environnement est mouvant et incertain (politiques de l'emploi nationales et régionales multiples et diverses, changements de statut, résultats économiques catastrophiques, conditions de travail dégradées...), plus les cadres doivent pouvoir donner un sens à leur parcours professionnel et se sentir soutenus et accompagnés. Accompagnement et soutien qu'un grand nombre d'entre eux ont encore du mal à mettre en œuvre cette fois pour leurs équipes (Vénissieux, St Priest, Savoies...). A ce titre, l'entretien annuel est d'une importance capitale. Ce rendez-vous ne s'improvise pas. Préparation en amont, réalisation de bilan, vision de l'avenir (formation, accompagnement), mais aussi suivi, font de ce temps d'échanges légal un élément prépondérant de tout parcours professionnel digne de ce nom.

Autonomie, responsabilité, organisation, régulation, arbitrage (quand ils en ont la possibilité) et donc un niveau d'engagement de tous les instants, caractérise le travail de nos collègues managers, comme de la très grande majorité des autres agents de l'Afpa. Le management a aujourd'hui encore plus que hier, une vraie valeur ajoutée à apporter, à mettre au service de tous les salariés. L'enjeu consiste bien dès lors à ce que la Direction de l'Afpa favorise et reconnaisse leur positionnement sur ce registre d'action dans le but d'améliorer leur efficacité et de préserver la santé de toutes et tous.

*« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. » Theodore Roosevelt.*