



Quel management pour demain ?

Renégociation interprofessionnelle sur le statut de cadre. Chez nous, où en sommes-nous de sa définition ?

Dernièrement lors, d'une réunion confédérale où l'on échangeait sur la **renégociation du statut de cadre, en prévision d'un nouvel ANI** (Accord National Interprofessionnel - le dernier datant de 1983), j'ai présenté, au cours des débats, ce qui était, selon moi, **le management à l'AFPA**, avec force d'exemples de nos difficultés à mes yeux, de le faire exister. Suite à mon intervention une participante a déclaré « ***Mais une entreprise qui ne respecte pas ses managers est une entreprise qui se meurt !*** ». Pourtant je n'avais exagéré mes propos mais simplement signifié que je ne voyais pas en quoi, au regard des critères énoncés dans l'ANI (1), nos managers, à l'AFPA, avaient les moyens, les leviers nécessaires au bon exercice de leur mission. Mais sa remarque était tellement empreinte de vérité qu'il n'y avait rien à rajouter.

Le Poids de l'histoire

On vient de perdre 10 ans. Culturellement, socialement, économiquement. Depuis 2007 – suite aux décisions législatives de 2002 -et le passage des fonds de la formation professionnelle en mode marché, l'AFPA a vécu un éternel mouvement de balancier entre croyances du passé et projets avortés. Le séminaire des 1000, il y a 10 ans à Lyon en était le point de départ, mais il fait désormais partie de l'histoire.

Depuis, les managers subissent les mouvements d'activités et les stratégies successives, plus qu'ils ne sont capables d'offrir des perspectives rationnelles et constructives. Car comment peut-on, lorsqu'on est manager, offrir quelque chose qu'on n'a pas le pouvoir de fabriquer : une dynamique d'équipe ? Sans moyens, sans leviers, sans reconnaissance, l'asphyxie est proche.

Bon nombre d'entre vous me disent qu'ils se sentent **exécutants**, prisonniers d'un système qui les déprécie, et **qu'ils sont plus « acheteurs » que « générateurs » de paix sociale**. Ce dernier point est tout un symbole qui ne nous satisfait pas.

Les souhaits de la CFE CGC

Depuis 3 ans que je les représente, ils sont clairs stratégiquement : la CFE CGC maintient sa position et n'a de cesse de réclamer la mise en place d'une autonomie et responsabilisation partielle des managers dans des collectifs de terrain. Cela peut se traduire (conformément aux fondamentaux de l'ANI – voir bas de page) par :



1. **Un développement massif du nombre de managers de proximité qui doit devenir au moins égal au nombre de managers périphériques**
2. **Un intéressement individuel et collectif** alloués à ces collectifs de terrain
3. **Des moyens RH discrétionnaires** « à hauteur de seuil »
4. **Une capacité à être jugé comme à juger**
5. **Une valorisation fonctionnelle et salariale du métier de manager**
6. **Une capacité à recruter des formateurs au salaire du marché**

Encore faut-il que pour mettre en place ces leviers, que le corps social, mais aussi notre tutelle/gouvernance le veuille bien. Mais cette dernière n'agira que si vous aussi le réclamez, avec le souhait véritable de vous y engager. S'engager et manager sont synonymes.

La CFE CGC sait très bien que ces moyens ne sont pas la clef de voûte en soi de la pérennité de l'AFPA, mais qu'ils contribueraient à exercer efficacement nos missions sur le terrain et qu'ils permettraient de passer de la culture du « *lose/lose* » à celle du « *win/win* ».

Se prémunir contre les décisions absurdes : la parabole de la tondeuse

Lors d'un séminaire de management externe à l'AFPA, je racontais l'anecdote suivante. Un jour l'AFPA a voulu passer de 10 tontes de pelouse par an à 4, par souci d'économie. Je passe les nombres de mails, de réunions techniques à ce sujet et l'énergie déployée à trouver une solution dite « alternative ». Autant dire que la parabole a beaucoup fait rire lorsque j'ai signifié que le nombre de tontes prévues à Abbeville était le même qu'à Marseille. Mais qu'avec 4 tontes par an à Abbeville, on ne pouvait plus tondre. Avec une herbe qui fait 1m de haut, la tonte dure 2 jours au lieu d'1/2 journée. Et ce n'est plus des moutons qu'il faut engager mais des mammouths. Je ne vous raconte pas les hypothèses farfelues ou pas, suivant les régions, qui en ont suivi.

Que retient un syndicat de cette histoire ? Dire que l'effet désiré est dans ce cas-là inverse à l'ambition : l'économie. Sauf que dans ce jeu-là, répété 100 fois, tout le monde y perd.... L'AFPA, bien sûr, parce que viennent la démotivation, la décrédibilisation, les moqueries mêmes, etc.

Cette parabole est le symbole de l'entropie, une faculté à se désorganiser constamment face à notre mission première : être un service public efficient et crédible. Surtout quand le pire (=le farfelu) est présenté doctement.



Les mois qui vont venir seront-ils capitaux pour la transformation de l'AFPA. « Plan Marshall RH » ou pas ?

Lors du vote sur l'EPIC, vote sur lequel nous étions les seuls à voter « Oui » par lucidité, clarté et engagement, nous avons interpellé la direction de l'époque dans sa capacité à « **inverser radicalement la tendance** ». Nous demandions alors qu'un **plan Marshall RH** soit mis en place, pour contrer la déferlante de nouveaux métiers qui abreuvent, sans discontinuer, le monde de la formation et de l'inclusion professionnelle.

Nécessité technologique, transformation sociétale, pédagogie de plus en plus gratuite, réforme de la formation professionnelle accélèrent ce processus de refonte des métiers. Processus que nous voulions être une stratégie de transformation douce et durable. A défaut d'être suivis – mais c'est à vous aussi de vous exprimer, de proposer – nous sommes visionnaires et de plus en plus entendus sur ce sujet.

Aujourd'hui, le changement statutaire, l'arrivée de nouveaux marchés inhérents au PIC, la mise en place de la réforme de la formation professionnelle, sont une opportunité de repenser notre modèle de production, notre modèle de management et garantir 10 ans, 15 ans d'AFPA !

Tous acteurs pour modifier le cours de choses ! Ou attendre que la pluie tombe....

Par rapport à mes propos introductifs, je ne referais pas ici le débat sur la distinction entre le cadre et l'encadrant, trop souvent dévoyé sur un rapport d'émissaire à bouc émissaire.

Pour la CFE CGC, c'est une chance que beaucoup d'entre nous soient cadres. Cette chance nous donne sur le papier, la possibilité d'être responsables, acteurs, d'interpeller, et d'interagir efficacement. Tout le monde a le droit d'exercer et de s'exprimer sur ce sujet

Mais cette chance, que nous représentons, nous donne aussi la possibilité de réussir là où d'autres ont échoué.

Cordialement

André THOMAS

Président CFE CGC AFPA

(1) **Extrait de l'ANI** : « *Etre moteur afin de stimuler son équipe -Etre amené à évaluer ses subordonnés -Exercer un pouvoir de commandement - Jouer également un rôle dans l'évolution de carrière de ses subordonnés* »