

## Plan managérial : peut beaucoup mieux faire ! ou le syndrome du dîner de cons

Pas une semaine sans que nous ne soyons alertés par des pratiques managériales inadéquates d'un encadrant ou que des agents nous fassent remonter leur mal-être au travail. Il est temps de mettre la question de l'organisation du travail au cœur des réflexions. Coup de chance, [l'administration a décidé le lancement d'un « plan managérial »](#). Enfin nous allons pouvoir parler encadrement et pratiques managériales ? Raté ! Pour l'administration, il s'est agi bien plus d'une opération de communication que d'un vrai travail de réflexion sur les pratiques managériales au sein de notre administration centrale...

### ✚ Un plan managérial sans aucune concertation

Quand on met les pratiques managériales sur la table, on peut imaginer qu'on prend le temps d'un travail réfléchi, concerté avec les agents et leurs représentants. **Optimisme naïf !** Début janvier, l'administration nous a convoqués pour nous présenter un document entièrement rédigé et terminé. Pire, **malgré un simulacre de discussion à 3 reprises** en groupe de travail le 10 janvier, en CHSCT le 24 janvier puis en CTAC le 13 février : le document n'a pas évolué d'une virgule et aucune de nos propositions ou amendement n'a été pris en compte. Pire la version mise en ligne n'est pas celle soumise aux instances et [elle s'accompagne d'une présentation](#) que n'ont jamais eu les organisations syndicales...



« Ah oui merci les syndicats pour ces intéressantes contributions... »

**Ce plan a été soit-disant co-construit avec les encadrants à la suite d'un séminaire**

**Où est le dialogue social quand tout à déjà été décidé avant la tenue des négociations ? Où est le dialogue social si de réunion en réunion rien ne change ? A quoi bon se réunir collectivement pour discuter sans fin d'un texte qui ne bougera pas ? A se demander si nous ne sommes pas les cons qu'invite l'administration pour rire de nous de GT en instances...**

### ✚ Un plan construit à la va-vite : un gros défaut de méthode

[Lancé en grande pompe le 5 février dernier](#), le plan managérial a été présenté à l'encadrement lors d'une soirée « conviviale » avec petits fours et « tote bags » floqués aux couleurs de l'événement. [Pléiade nous présente même « les coulisses de l'action »](#). Mais si au moins le « plan managérial » de l'administration centrale était à la hauteur de ses ambitions. **Pour l'instant, c'est un document mal pensé et construit à la va vite et sans méthode. Démonstration.**

- **Une réflexion conduite à l'envers : la RH vue d'en haut**

La mise en place d'un plan managérial découle d'une [circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015](#) mais puisque notre administration centrale a 4 ans de retard pourquoi s'attaquer aux questions RH par le haut, en commençant par les cadres ? **Est-ce que tous les agents n'ont pas eux aussi droit à un vaste plan RH** avec une « nouvelle offre de formation adaptée à leurs besoins », la « refonte de leurs parcours professionnels », une réflexion sur « l'évolution profonde des modes de travail », la « nécessité de mettre en place des logiques de travail plus horizontales pour favoriser le mode « projet » et renforcer la capacité d'innovation interne »... Non seulement les encadrant-es continuent à être largement sur-primés par rapport aux autres agents mais ils sont aussi les seuls à être chouchouté-es par l'administration !

- **21 actions sans aucune hiérarchisation**

[Le document de 14 pages qui constitue le plan managérial](#) ne se fonde sur aucun constat, aucun bilan de l'existant. Sans aucune introduction, il décline directement 21 actions qui partent tous azimuts, sans hiérarchisation : la mise en place d'un trombinoscope sur Pléiade ou l'élargissement du public de la lettre des cadres est mis au même niveau d'importance que le plan de formation des cadres !

- **De l'intérêt d'un préambule : définir le bon encadrant**

Surtout ce plan managérial ne prend pas la peine de définir ses objectifs en matière d'encadrement : quel type de management est recherché ? « Surveiller et punir » ou animer son équipe avec bienveillance et la faire progresser ? Toutes les organisations syndicales ont appelé de leurs vœux **un préambule qui définisse les bonnes pratiques managériales, détaille les objectifs visés et dresse un constat de l'existant**. A croire que ces conseils de bon sens n'intéressent pas nos « managers »...

- **Tirer un bilan de l'existant pour définir des objectifs de progression**

En 2018, le CHSCT a piloté une enquête sur qualité de vie à la centrale. L'analyse des données montre clairement les difficultés à la centrale de prendre en compte de la souffrance et du mal-être au travail. A titre d'illustration, 53 % des agent-es déclarent recevoir des ordres contradictoires et 47 % de nos collègues appréhendent d'aller au travail. **Pourquoi ne pas être reparti de cette base chiffrée pour développer un plan d'actions ?**



« Partir de l'enquête RPS ? Mais quelle idée loufoque... »

- **Attendre les propositions de l'IGAENR**

La secrétaire générale a commandé à l'IGAENR un audit de la fonction RH au sein de l'administration centrale. En janvier 2019, les syndicats ont pu être auditionnés dans le cadre de cette mission qui doit réaliser un diagnostic et des préconisations sur l'ensemble de la chaîne RH (recrutement, affectation, mobilité, formation, chaîne hiérarchique, rôle des UGARH, fonctionnement du SAAM, etc.). Le rapport devrait être publié sous peu. **Pourquoi ne pas partir de cette base pour développer un plan d'actions ?**

- **Actualiser le guide de l'encadrant**

Il existait pourtant un guide de l'encadrant à l'administration centrale. Ce document de 144 pages était organisé en fiches pratiques qui comprenaient deux thèmes : l'encadrement des équipes et la gestion des situations individuelles. Pour la CGT, ce document était une base concrète de mise en situation. **Pourquoi ne pas être reparti de cette base rédigée pour développer un plan d'actions ?**

## ✚ Un plan d'actions très creux et sans moyens

Bien sûr, ce plan managérial est pétri de bonnes intentions et il y a dans ces 21 actions des propositions qui vont dans le bon sens et qui correspondent à des revendications de longues dates de la CGT. On ne peut que se réjouir de la volonté de :

- Former l'encadrement
- Simplifier les parcours de validation
- Bannir les réunions tardives
- Mettre en place le droit à la déconnexion
- Expérimenter l'évaluation à 360° des encadrants (c'est-à-dire en sollicitant les pairs et les équipes)
- Mieux intégrer le rôle des UGARH comme interlocutrices RH de proximité
- Engager un travail sur l'égalité femmes-hommes et la lutte contre les discriminations
- Aménager des lieux conviviaux



**Nous ne contestons pas les idées positives, mais l'absence d'objectifs et de moyens pour y parvenir.** Car

« Nous sommes plein de bonnes intentions. Alors, heureux ? »

la plupart des actions n'ont pas d'objectif daté de mise en place, ni n'offre de garantie concrète de leur mise en œuvre. Une fois de plus, il s'agit d'un texte non contraignant, qui ne permettra pas aux salariés de s'y référer pour faire évoluer des situations à risque.

### ▪ La mise en place a minima de l'évaluation à 180°

Un exemple : l'évaluation à 180°/360° est très largement minimisée : il s'agira d'un dispositif « expérimental », pour l'encadrement supérieur et uniquement pour les « volontaires », « à terme à 360° ». Là encore le manque d'ambition appauvrit une attention louable.

### ▪ La fin des réunions tardives : vraiment ?!



« Travailler le soir et le week-end ? J'adore... »

De même, l'interdiction des réunions tardives le soir est une mesure phare pour la CGT. Cette mesure n°18 pourrait être mise en place immédiatement sans frais. La proposer est sensé déjà être une prise en considération des enjeux pour les agent-es en termes de conciliation vie professionnelle et vie privée. Rien de plus contraignant n'est annoncé que dans [le projet de charte des temps de 2017](#) qui précisait déjà « *sauf circonstances exceptionnelles, débiter les réunions après 9 heures et avant 17h, en évitant de débiter en 2<sup>ème</sup> partie de l'après-midi une réunion de longue durée* ». Or la présentation de lancement du plan managérial aux chef-fes de bureau le 5 février a été proposée sur le créneau de 17h à 22h. **Quelle cohérence à présenter la fin des réunions tardives pendant une réunion tardive ?**

### ▪ Aucune garantie pour le droit à la déconnexion

La CGT réclame depuis des années un droit effectif à la déconnexion. Si la mesure n° 18 évoque le droit à la déconnexion, rien de concret n'est avancé pour garantir la fin des sollicitations en soirées ou le week-end. Là encore, [aucune avancée par rapport au texte de 2017](#). La CGT porte une revendication claire : la déconnexion des serveurs de messageries sur plages horaires fixes.

## Nos propositions pour un encadrement de progrès social



La CGT a des propositions et pas que pour construire des maquettes de Tour Eiffel en allumettes !

### ▪ Mettre au cœur de la réflexion l'organisation du travail sur le terrain :

Culture de l'urgence permanente, pics d'activité non anticipés, sur-sollicitations, dépassement des horaires, épuisement : **on ne compte plus les services en sous-effectifs**. Manque d'autonomie, hiérarchie infantilissante, procédures exagérément lourdes et démotivantes, tâches répétitives, manque de considération... **Dans d'autres services, au contraire, les agents ne sont pas intégrés aux décisions de travail, on nie leurs compétences**. Il est urgent de travailler sur l'organisation du travail pour favoriser l'autonomie de tous !

- Arrêt des suppressions de postes et création de postes à hauteur des besoins
- Plan d'anticipation des pics d'activité dans l'ensemble des services
- Révision des circuits de validation et travail sur les parapheurs
- Réflexion sur la prise en compte des compétences des agents dans l'ensemble des services

### ▪ Déployer enfin un vrai plan de prise en charge des risques psycho-sociaux (RPS) :

Le [dispositif existant au sein de l'administration centrale](#) dysfonctionne : il se résume à une adresse mail : [preventionrps.ac@education.gouv.fr](mailto:preventionrps.ac@education.gouv.fr). Les mails reçus par la cellule de veille et d'alerte restent trop souvent sans réponse et les situations signalées sans solution... Or chaque employeur est tenu de protéger la santé physique et mentale de ses salariés par une obligation de résultat ! Et **tous les employeurs publics doivent élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS**.

- Affectation sans délai des agents en souffrance sur un autre poste à leur demande
- Fin du deux poids deux mesures : déplacement sans délai des encadrants maltraitants
- Mise en place d'un vrai plan de prévention des RPS
- Garantie de l'indépendance de la médecine de prévention

### ▪ Donner aux encadrant-es les moyens d'animer leurs équipes

Le rôle des encadrants doit être l'accompagnement des collègues dans le développement de leurs qualifications et l'évolution de leur carrière. Les encadrant-es doivent aussi avancer autour du partage de l'expérience et de la coopération transversale entre services. Le plan de formation à destination des encadrants doit donc être axé notamment autour de l'animation du collectif pour redonner du sens au travail.

- Plan de formation ambitieux des encadrants
- Obligation de présence des cadres en formation

### ▪ Promouvoir une politique active de lutte contre les inégalités femmes-hommes :

Les femmes représentent 60% des agents au sein de notre administration centrale, mais seulement 39% des encadrants. Les constats ne suffisent plus, ni la mise en place d'une cellule pour signaler le sexisme ou les discriminations liées au genre. Il faut développer une politique proactive de réduction des inégalités :

- Lutter contre le présentéisme pour respecter les conditions d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle pour tous
- Plan d'action et de formation pour inciter les femmes à monter en responsabilité et création d'un vivier de futures encadrantes