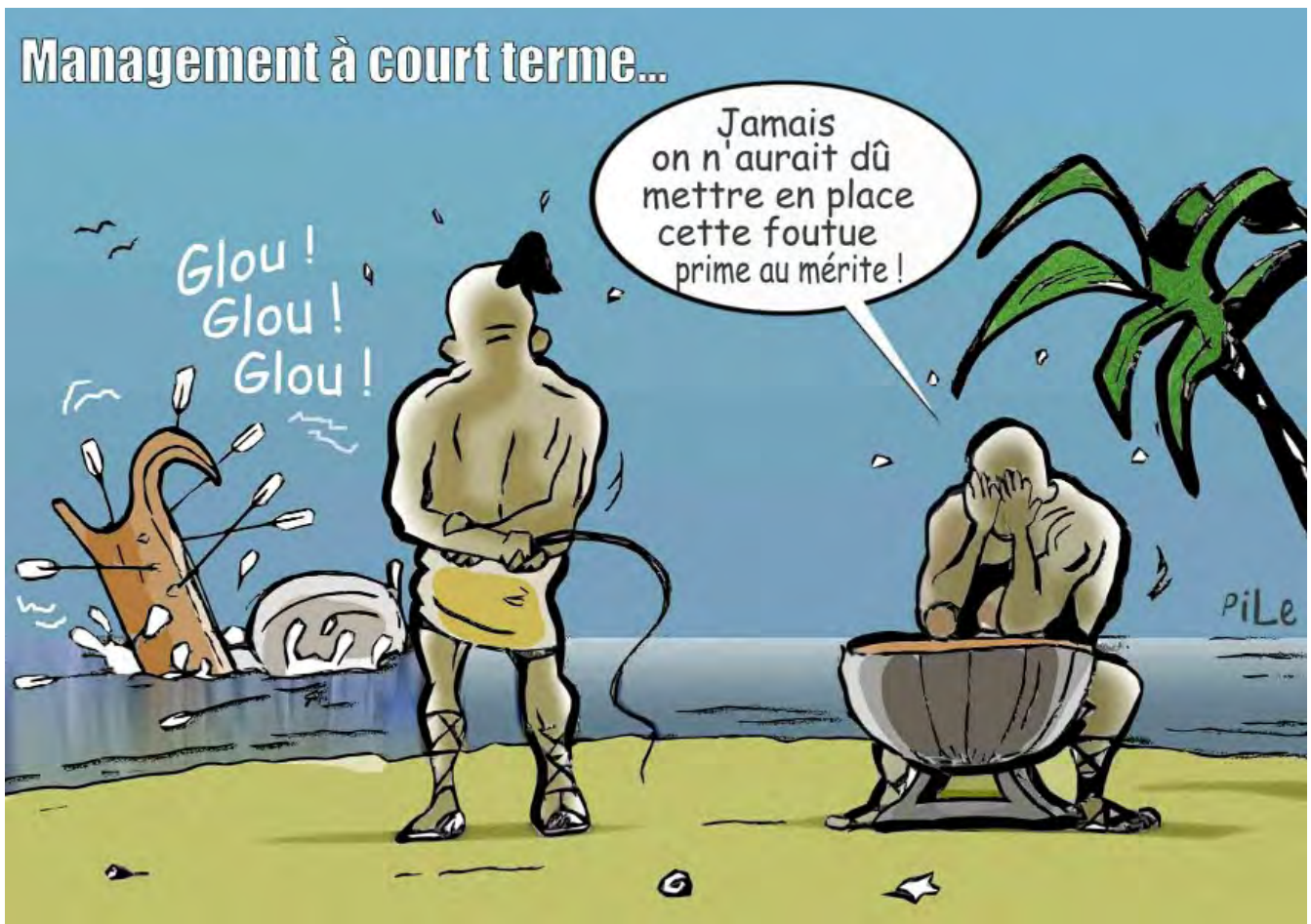


VERS UN AUTRE MANAGEMENT ?



Réflexions sur les écueils du management actuel et sur les modifications à mettre en œuvre pour humaniser les relations hiérarchiques.

Le management, c'est quoi ?

Il existe des définitions plus ou moins officielles de cet anglicisme, souvent semblables. Prenons-en une assez complète : le management est l'application systématique à un groupe institutionnalisé par son chef ou son leader, d'un ensemble bidimensionnel de principes ou de valeurs complémentaires qui en assurent, d'une part, la coordination efficiente des activités collectives et, d'autre part et conjointement, la motivation et un esprit pour créer une coopération active et gratifiante de la part de chacun des membres du groupe... prenons une minute de méditation pour embrasser toute l'ampleur de ce que le management recouvre et reformulons- le de manière plus simple, le management, c'est la manière d'atteindre les objectifs fixés avec l'adhésion du personnel. Il a donc une dimension organisationnelle et humaine. Mais ne vous y fiez pas, même si le mot donne l'impression de mettre l'homme (man) au centre c'est un faux ami. Ce qui prime dans le management, c'est le fait de diriger, de tenir les rênes de l'organisation. Bref, l'objectif est prioritaire sur l'humain.



On définira donc comme technique managériale, tout principe d'organisation (stratégique ou opérationnelle) ayant pour but d'atteindre au mieux les objectifs de la manière la plus efficace possible, celle-

ci passant le plus souvent par l'adhésion des travailleurs à cet objectif.

Dès le départ on peut donc s'apercevoir que le management recouvre deux dimensions très différentes à savoir une dimension technique, organisationnelle et d'aspect scientifique (dans le sens où les choses sont reproductibles, soumises à un effet cause conséquence/constant), et une dimension humaine beaucoup plus aléatoire (les sciences humaines n'étant pas par essence des sciences pures). Pour arriver au but ultime, on aura différents types de management, allant du paternalisme à la manipulation...

Y-a-t'il un management douanier ?

L'arrivée du management en douane est assez récente, on peut dire que sa généralisation ne date pas de plus d'une quinzaine d'années. Cette notion de management en douane s'est très vite opposée à la notion de commandement. Avec une forte dominante uniforme, notre administration avait gardé ce côté assez "militaire" (même si elle ne l'a jamais été). Un chef de service partait du principe que bon ou mauvais, un ordre était un ordre, et que les agents étaient là pour les appliquer. Sauf qu'il fallut se rendre à l'évidence, les choses avaient changé, et ces techniques qui faisaient déjà grincer des dents, avaient vécu leurs belles années. Il fallut ajouter à cela les changements dans la sociologie de notre administration, avec le recrutement de personnels de plus en plus qualifiés, l'évolution constante du cadre de travail (que ce soit d'un point de vue réglementaire ou technique), l'arrivée de la LOLF et de la culture de la performance, les réorganisations successives qui ont nécessité de plus en plus

d'explications auprès des collègues...

Le constat était donc là, les anciennes méthodes avaient fait leur temps, il fallait désormais voir notre administration dans toute la complexité de sa sociologie et repenser les méthodes de travail et la gestion des relations interpersonnelles de manière à atteindre les objectifs fixés bien plus haut.

Ce fut un temps de réflexion qui aboutit à... l'institut du management douanier... Il faut tout d'abord saluer l'initiative pour ce qu'elle est, c'est-à-dire la prise en compte d'un changement de fond dans les rapports hiérarchiques. Mais si nous avons les mêmes questions que l'administration, nous n'aboutissons pas aux mêmes réponses.

La formation, dispensée à tous les managers, toutes les personnes se retrouvant en position hiérarchique dans un groupe assez important (chef de bureau ou adjoint, CSDSA, CSDS, chef divisionnaire ou adjoint), sur 3 jours ne permet pas de faire le tour d'une problématique aussi large. Les réponses qui sont données sont donc toutes faites et ne prennent pas en compte l'éventail des possibilités inhérentes à la nature humaine, tant du côté des managers que des agents. Les solutions données ont pour la plupart 15 ans de retard (ce qui est assez symptomatique de tous les process douane), et ont pour la plupart été abandonnées dans les entreprises privées pour raison d'inefficacité. Pour beaucoup de ceux qui ont suivi cette formation, cela se résume à expliquer des techniques de manipulation de groupe, ou comment évincer les moins bons en s'appuyant sur les meilleurs pour faire travailler le ventre mou. Tout un pro-

gramme.

Le management une partie de plaisir ?

Pas besoin de tergiverser sur la réponse, c'est non !!! Selon les derniers sondages, 94% des cadres se disent stressés par leur travail (enquête CADREO). Une étude suédoise a démontré que le niveau de stress variait en fonction de la position du cadre, plus on monte dans les échelons, plus le niveau de stress descend. Et il y a une raison simple pour cela, le positionnement ou théorie du marteau et de l'enclume. Plus un cadre est proche du terrain, plus il se trouve dans une situation où il doit faire avec les remontées de ses agents, et les instructions de sa propre hiérarchie, les deux n'étant pas souvent sur la même ligne.

Le stress du manager est un paramètre qui est totalement minoré (quand il n'est pas simplement nié) par la haute hiérarchie. Pourtant il existe, et sous de nombreuses formes : le stress d'être celui qui doit annoncer les réformes et les gérer, le stress de devoir affronter souvent seul la contestation, le stress de devoir faire accepter des objectifs mal conçus, le stress du poids de sa propre hiérarchie qui pèse sur ses épaules... Et à tout cela s'ajoute notamment le stress induit par le stress des agents, car souvent le manager est le réceptacle de leurs problèmes. Et face à cela le manager est souvent seul. Ce type de stress est difficile à décharger, et peut aller jusqu'à entraîner des pathologies physiologiques (ulcères, burn out...).

Face à ce constat, que met en place l'administration pour aider les managers ? et bien rien ! Elle part du principe que les managers de proximité sont des pièces remplaçables, une fois usée, une autre

prendra sa place. Et ce constat, qui était classique auparavant pour les inspecteurs, est de plus en plus valable pour une partie du cadre supérieur. La réforme de l'encadrement est passée par là, et si l'on regarde les écrits de la Direction Générale à ce propos, ne sont plus considérés comme cadres supérieurs que les administrateurs. Au fur et à mesure que les cadres supérieurs se rapprochent du terrain ils subiront le même manque de considération de la part de l'administration que les inspecteurs.

C'est quoi un bon manager ?

Voilà par contre une question qui ne peut qu'amener qu'une très longue réponse... Car elle a deux pans, être un bon manager, c'est être en accord avec soi-même et susciter l'adhésion chez les autres, et cela n'est pas chose facile.

Pour être un bon manager, il faut tout d'abord en avoir envie... On ne peut pas occuper ce genre de fonction sans avoir un réel intérêt pour les relations humaines... il faut donc se connaître et notamment connaître ses limites. Un des principaux écueils est justement de se retrouver au mauvais endroit, car il n'en sort jamais rien de bon.

Avant de se lancer dans ce genre de fonction il conviendra de se poser la question: qu'est ce qu'un bon manager pour moi et quel manager je veux être ? Si les deux ne sont pas en adéquation, c'est qu'il y a un problème... Nous avons tous connu des managers qui reprochent à leur supérieurs ce qu'il font à leurs agents. C'est cela que cette question est sensée éviter, la reproduction des erreurs que l'on a soi-même pu subir, humiliation, désinvolture, complexe de supériorité, incompetence, individualisme... Soit, c'est très proche de

l'examen de conscience, mais après tout cela ne fait pas forcément de mal. Le management se doit d'être une philosophie, dans son sens antique, une manière de vie que l'on s'impose avec ses règles et ses principes. Le management devrait rester terre à terre et pas s'enliser dans une théorisation à outrance, utilisant des mots compliqués pour conceptualiser des choses simples en passant à côté de l'essentiel.



Être un bon manager c'est aussi savoir se préserver. C'est pouvoir prendre le recul nécessaire pour ne pas se noyer dans ses problèmes. Car si on est submergé par ses propres ennuis, on est incapable de résoudre ceux des autres. C'est aussi admettre que l'on ne fera pas l'unanimité, ne pas attendre de reconnaissance. C'est après tout le meilleur moyen de ne jamais être déçu, mais de parfois être agréablement surpris.

Etre un bon manager c'est peut-être avant tout savoir expliquer aux autres quelle est sa démarche. Un objectif est d'autant mieux consenti qu'il est bien expliqué. L'erreur est de croire que l'on ne doit pas convaincre, au risque de se détacher du groupe.

Etre un bon manager ce n'est pas tout connaître et tout savoir, même si cela aide de savoir de quoi on parle. C'est savoir s'appuyer sur les autres pour prendre les bonnes décisions, ne pas rester seul dans sa tour d'ivoire. Il faut se situer dans un collectif, comme n'importe quel agent des douanes.

Des règles pour manager autrement ?

Fort donc de ce constat simple issu du privé, à savoir que le management classique tel qu'il a été pratiqué durant les 20 dernières années a montré ses limites, il faut se poser la question de l'après. Car si la douane accuse un retard dans ce domaine, nous ne sommes pas obligés de laisser faire et nous pouvons proposer des alternatives. La fonction publique est un lieu particulier, où l'on demande d'appliquer les règles du privé basé sur la carotte et la bâton, mais sans carotte et sans bâton. Cela confine dès lors à un tour de magie. Mais si le management c'est faire adhérer le groupe à un objectif commun, peut être qu'il y a d'autres moyens d'y arriver, notamment en remettant des valeurs humaines au centre du débat.



Les expériences à ce sujet donnent quelques pistes, que notre administration pourrait explorer. Nous vous les proposons ici par thème.

La nécessité du travail d'équipe.

Toujours partir du principe que la solidarité est plus rentable que le chacun pour soi... Une phrase qui parle aux douaniers qui ont érigé le travail d'équipe au rang de valeur primordiale. Pourtant lorsque l'on regarde les mécanismes de management actuel, tout est fait pour générer de l'individualisme, avec en premier lieu, le processus de l'évaluation qui se fonde pour beaucoup sur les résultats contentieux individuels. Pourtant les objectifs individuels sont interdits...

L'administration n'arrive d'ailleurs pas à se sortir de cette contradiction : aucun objectif individuel mais on juge tout de même les agents sur la base de leurs résultats individuels. Tournez-le dans n'importe quel sens, cela reste une insulte à la logique cartésienne. Le management tel qu'il est pratiqué en douane mise sur la récompense individuelle au détriment du travail collectif. Cela peut se comprendre lorsque l'on manage des commerciaux, mais pas des agents des douanes, car le travail collectif ici, n'est autre que le service public. Il faut donc réapprendre à faire passer le collectif avant l'individu.

Cela nécessite de savoir faire travailler les gens ensemble. Le manager est un garant de l'équilibre, il est aussi le liant qui doit faire que toutes les forces vives du groupe puissent travailler ensemble tout en s'épanouissant. Manager ne doit pas être synonyme d'exploiter mais de cultiver les atouts de chacun pour atteindre les objectifs fixés. Faire travailler les agents ensemble nécessite un état d'esprit positif,

mais aussi la possibilité de proposer des choses intéressantes. Le cadre administratif est à ce titre très contraint, puisque souvent les grands décideurs sont trop loin du terrain pour voir les inadéquations entre les grandes théories, souvent fumeuses, et la réalité de tous les jours. C'est donc au manager de rendre les choses gérables et de faire le lien entre la théorie et la pratique.

Savoir comprendre l'autre : la nécessité de l'empathie et de la communication

Le manager doit accepter les divergences d'opinion. Admettre que toutes les nuances d'opinion sont possibles, c'est aussi prévoir les oppositions à venir et les résistances. Dans notre administration, il arrive fréquemment que les interlocuteurs ne se comprennent pas. Lorsqu'un cadre supérieur vient vous expliquer que les objectifs nécessitent par exemple une réorganisation du bureau par un élargissement des plages de travail, il ne comprend pas votre réticence... par manque d'empathie, il peine à se mettre à la place de son interlocuteur. Et de son côté, l'agent verra dans son manque de compréhension une marque de dédain. Après tout, quand un cadre qui gagne trois fois son salaire, vient voir un contrôleur pour lui expliquer que les contraintes qu'il va lui imposer seront sans contrepartie, contraintes que lui-même ne subira pas, il ne peut pas y avoir autre chose que de l'incompréhension.

Dans le même ordre, savoir utiliser les mots justes est un atout. Beaucoup de managers ont tendance à sous-estimer l'impact des mots sur leur auditoire. Il faut savoir peser chaque phrase de manière à gérer

au mieux la communication, pour prendre en compte la manière dont le discours sera ressenti. Ceci nécessite aussi de donner de



l'importance aux discussions. C'est dans le débat que l'on peut essayer de convaincre mais aussi recevoir la contradiction. Le débat est le meilleur moyen d'éviter la frustration, et de permettre d'expliquer les raisons d'un choix.

La simplification des problèmes est un danger. Un problème doit se voir dans toute sa complexité, avec les conséquences pour chacun. Il faut concevoir qu'il y a une différence entre la réalité d'une action et la manière dont les collaborateurs la ressentent. La majorité des problèmes interpersonnels sont générés par du ressenti. La prise en compte de ce dernier permet de déjouer par avance un certain nombre de pièges.

Mais le manager se doit, avant tout comprendre que le travail n'est pas tout, et qu'il faut aller à l'encontre de l'assujettissement total au travail. Le soutien est dans la vie privée, et elle ne doit pas être sacrifiée sur l'autel du travail. Il faut prendre en compte que chaque individu fait un choix dans sa relation au travail. Certains cadres supérieurs ont donné leur vie à leur carrière et à leur travail... soit, c'est un choix que nous nous interdisons de juger ici. Mais c'est leur choix, et il n'est en aucun cas admissible que l'on impose ce type de choix aux

autres. Si tout le monde faisait de même, nous serions dans une administration où tout le monde veut faire du travail d'encadrement, tout le monde veut décider, mais personne ne voudrait exécuter. Notre société ne peut fonctionner sans une répartition intelligente entre décideurs et exécutants. Mais celui qui a fait le choix d'être un décideur ne peut pas imposer les contraintes de sa condition aux autres, sans leur faire bénéficier des mêmes avantages (salaire, avantage en nature, bonne retraite...). L'acceptation que la vie de l'autre n'a pas le même centre que le sien est une condition nécessaire à la compréhension mutuelle et donc à de meilleurs rapports dans le travail.

Faire preuve de recul

Il ne faut pas hésiter à prendre le temps de la réflexion. Nous sommes désormais dans un système où les modes de communication (mails, téléphones portables) sont omniprésents et donnent l'impression d'une urgence perpétuelle. Dans les faits, même dans une administration comme la nôtre, les urgences, les vraies, se comptent sur les doigts de la main. Il faut savoir prendre le temps de la réflexion, prendre le recul nécessaire à l'action et ne pas être dans la réaction systématique.

Il est donc important de ne rien faire parfois, pour être disponible pour les autres, créer du lien dans le groupe, avoir des informations, être attentif aux modifications dans les relations interpersonnelles. Cela permet l'anticipation des problèmes. Il ne faut jamais oublier que la dynamique de groupe est une mécanique subtile et que le manager est en quelque sorte le garant d'un

équilibre.

Il faut savoir distinguer les fonctions et les personnes qui les occupent. C'est un principe qu'il faut s'appliquer à soi et aux autres. On ne doit jamais s'identifier à sa fonction à moins de vouloir sombrer dans la mégalomanie, ni non plus confondre les personnes et les fonctions qu'elles occupent. C'est non seulement extrêmement réducteur mais surtout source de nombreuses erreurs. De la même manière, il faut savoir distinguer l'autorité et le pouvoir. L'autorité est liée à la personne alors que le pouvoir est lié à la fonction. L'utilisation du pouvoir est souvent mal perçue car basé uniquement sur le positionnement et pas sur les qualités de la personne. L'autorité est plus naturelle, elle est consentie par l'autre, car on lui reconnaît de la légitimité. Le mauvais manager faute d'autorité utilisera son pouvoir, et perdra toute légitimité aux yeux de ses collaborateurs.

Respecter les fonctions et les relations de travail avec discernement. Dans notre administration une trop grande part des relations au travail se font sur des affinités personnelles et pas sur des relations objectives basées sur le travail. Le manque de mobilité de certains cadres, l'endogamie voire le népotisme font que certaines élites se reproduisent, s'échangent leurs places. Et cela se ressent au niveau du management intermédiaire. Le fait de tisser des liens avec les gens avec qui l'on travaille n'a rien d'anormal, mais ceux-là ne doivent pas prendre le pas sur les relations de travail normales (favoritisme, manque d'objectivité...).

Le choix d'une éthique de travail

Un manager devrait savoir écouter tout le monde avec le même niveau d'intérêt. Il ne doit pas être une simple courroie de transmission pour les informations et les ordres qui viennent du dessus, il doit connaître les avis de tous avant de trancher. Le principe d'obéissance hiérarchique n'empêche pas que l'on puisse contre argumenter lorsque l'on n'est pas d'accord, la voix d'en haut n'est pas forcément parole d'évangile. Il ne faut jamais oublier non plus qu'il n'y a pas de vérité intangible mais des vérités relatives, que chacun a sa propre vérité. Cela permet de mieux comprendre les oppositions et donc de créer une meilleure cohésion.

Pour manager, il faut être irréprochable dans son travail. Pour pouvoir développer des orientations différentes de celles qui dominent, il faut être reconnu en tant que professionnel. C'est ce principe que la CGT essaye aussi de mettre en avant dans son combat syndical. Dans le cadre du management, cela suppose une sélection drastique des personnes que l'on met aux manettes et cela à tous les niveaux. Le système des CAP de commandement est une limite importante, car entre groupe de pression et copinage, les postes à engagements manageriaux ne sont pas forcément mis entre les mains de ceux qui en ont le

plus les compétences, (la prime à la casserole que tout le monde a rencontré au moins une fois). Quelle légitimité peut donc avoir un manager lorsqu'il est connu pour son incompétence ?

Il est nécessaire de connaître le travail réel, non pas pour le faire soi-même mais pour comprendre les problèmes sous-jacents. Cela assoit la légitimité, et permet de ne pas être en dehors des réalités. Pour cela, aller sur le terrain est essentiel, car cela permet d'asseoir son autorité sans recourir au pouvoir.

Une partie de la relation éthique au travail réside dans la distinction entre l'intérêt collectif et les objectifs personnels. Il faut savoir faire la différence entre les deux et ne pas faire passer le second (sa carrière par exemple) avant le premier. Que suis-je prêt à faire pour progresser ? La fonction publique est très différente du secteur privé, en cela que l'intérêt collectif représente à la fois l'intérêt de la majorité et le service public. Il faut donc être juste dans ce que l'on fait en ayant toujours en ligne de mire, le bien commun plutôt que ce qu'il faut faire pour gravir les échelons. Faire les choses pour contenter son supérieur, quelles que soient les conséquences est un travers que l'on retrouve trop souvent en Douane et qui porte de rudes conséquences. Cela ne veut pas

pour autant dire de refuser les ordres, mais plutôt savoir contredire en argumentant, trouver des solutions, pouvoir adapter des réalités différentes pour pouvoir les faire coïncider. Si tous les managers sont sur cette même ligne, il n'y a aucune raison que l'éthique soit pénalisée.

Le manager doit être régi par trois mots d'ordre, équité, justice et égalitarisme. C'est donc une vraie philosophie de vie qui passe par une attitude éthique, qui prend en compte le respect de l'autre, y compris de l'adversaire, la reconnaissance du travail accompli et des services rendus, le fait de remercier les gens pour ce qu'ils font... Le respect ne se demande pas, il se mérite, et le meilleur moyen d'y parvenir, c'est d'en faire preuve envers les autres.



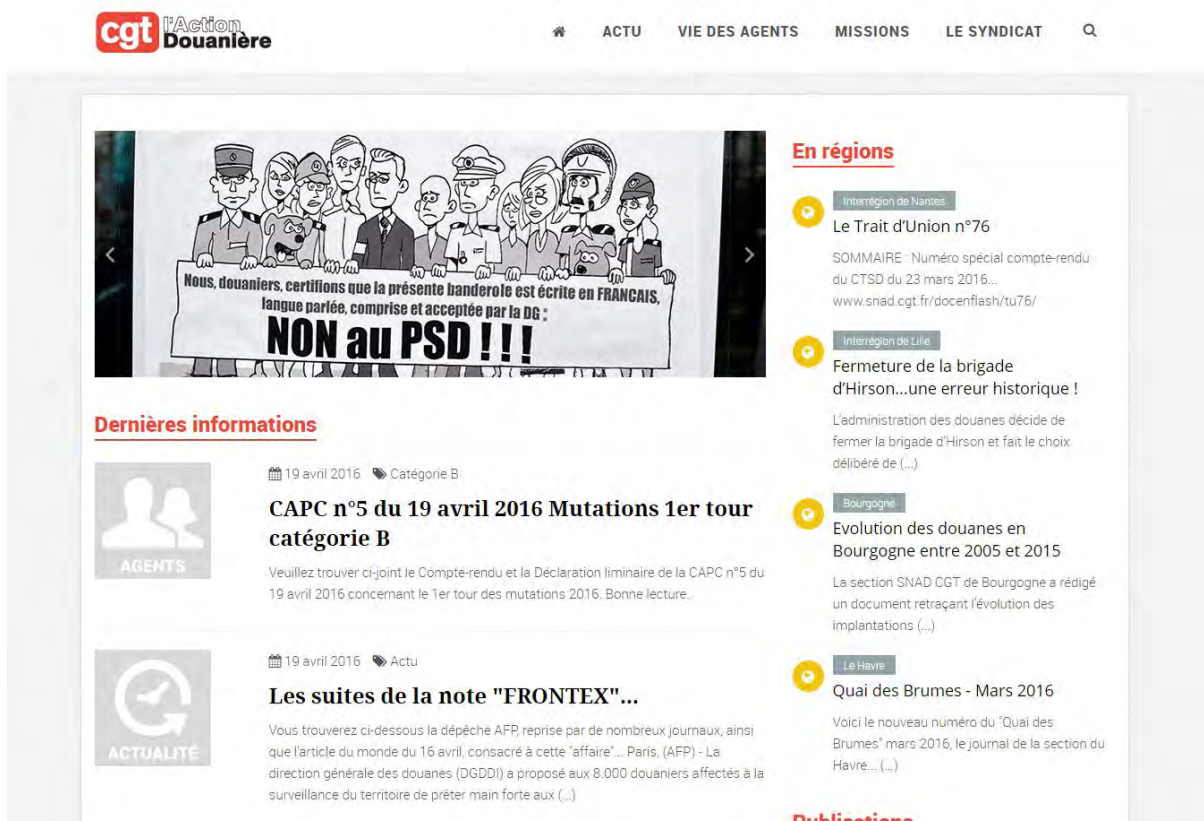
Que revendique la CGT ?

En terme de management, les attentes du SNAD CGT sont fortes:

- la prise en compte par l'administration des difficultés des managers. Cela ne passe pas forcément par une revalorisation salariale mais plus par la reconnaissance de difficultés particulières, l'amélioration du travail en concertation, la mise en place d'outil d'aide à la prise de décision, des latitudes sur les amplitudes horaires et les récupérations...
- une attention sur le choix du manager : choisir la bonne personne au bon endroit, sur des critères objectifs est en soi la garantie de se donner les moyens de la réussite. Les erreurs de casting ne sont bonnes pour personne, ni pour les chefs, ni pour les agents. Il ne peut donc en sortir rien de bon pour l'administration.
- une formation à la hauteur des attentes. Elle devra prendre en compte les modifications de notre cadre de travail, de la sociologie de la douane... Elle devrait aussi permettre de percevoir les anomalies et essayer de les résoudre. Cette formation pourra être l'impulsion qui nous permettra d'installer un autre management, pour le bien de tous.



Retrouvez l'intégralité des informations douanières locales et nationales sur le site du SNAD CGT
www.snad.cgt.fr



The screenshot shows the website's navigation bar with 'cgt l'Action Douanière' and menu items: ACTU, VIE DES AGENTS, MISSIONS, LE SYNDICAT. The main content area features a large banner with a cartoon illustration of customs officers holding a sign that reads: 'Nous, douaniers, certifions que la présente banderole est écrite en FRANÇAIS, langue parlée, comprise et acceptée par la DG : **NON au PSD !!!**'. Below the banner, there are sections for 'Dernières informations' with articles on 'CAPC n°5 du 19 avril 2016 Mutations 1er tour catégorie B' and 'Les suites de la note "FRONTEX"...'. A right-hand sidebar titled 'En régions' lists regional news from Nantes, Lille, Bourgogne, and Le Havre. A 'Publications' section is also visible.



The screenshot shows the Facebook profile of 'SNAD CGT - syndicat national des agents des douanes'. The page includes the organization's logo, address (263 rue de Paris, Montreuil), phone number (01 48 18 82 08), and website (http://www.snad.cgt.fr/). The main feed shows a post from 'L'Indépendant' about the SNAD CGT congress in Port-Vendres, featuring a photo of Bernard Thibault. Another post from 'L'Indépendant' dated May 2nd discusses the PSD and the role of customs officers.

ou sur notre page facebook.