

modes

Journal du Syndicat National Unitaire de l'ANPE

D'EMPLOIS

au sommaire des cahiers :

LES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES 2008 :
 Analyse et perspectives, p. 9, 11 et 12
 Lettre ouverte pour le management de demain, p. 10
 L'encadrement, un recul sévère, p. 10
 L'IRP dans la nouvelle institution, p. 13
 Les dimensions du management, p. 14
 Les 10 rôles du cadre, p. 15
 Le choix des dates de scrutin, p. 15
 Les dimensions fondamentales du management
 selon le SNU-FSU, p. 16

LE CHIFFRE
 Taux de participation: 65,42%, p. 14

VOUS AVEZ DES DROITS
 Les retraités de l'Agence, p. 16

LES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES



Le résultat de ces élections 2008 doit nous faire réfléchir. C'est pour nous un mauvais résultat puisque pour la première fois dans notre courte histoire, nous reculons. Ce recul étant tout à fait sensible de plus de 3 %. Il ne s'agit pas de se couvrir la tête de cendre ni de faire comme si rien ne s'était passé. Mais pour reprendre une citation cartésienne « ni rire, ni pleurer: comprendre ».

Comparativement – notre résultat à échelle nationale au CCPN servant de référence – nous perdons 1 point par rapport au score de 2001, premier scrutin où nous étions présents. Pour analyser la situation, nous distinguerons deux niveaux, celui des facteurs externes et celui des facteurs internes.

.../... suite en p.11

LETTRE OUVERTE POUR LE MANAGEMENT DE DEMAIN...

La loi est parue qui entérine, entre autres choses, la création d'une nouvelle institution issue de la fusion de l'ANPE et des ASSEDIC.

Un squelette de cette nouvelle institution est ainsi dessiné : des missions circonscrites et son offre de service globale en passe d'être déterminée au travers de décrets qui enserront le service dans un carcan de contraintes. Celles-ci, pour s'adresser avant tout à nos clients externes, auront – n'en doutons pas – des répercussions sur la vie des agents, en interne.

C'est dans ce champ qui se précise au fil des annonces et des nominations, que deux cultures d'établissement vont se rencontrer pour construire puis faire vivre une organisation du travail dont on ne sait quasiment rien à ce jour.

La « fusion » est un mot rassurant qui a le mérite d'aller à la conclusion d'un (très) long processus qui en cache les tours et les détours. Chimiquement, le mot « émulsion » semblerait plus adapté, en tout cas dans les premiers temps.

Car, en effet, personne ne doit se laisser prendre au piège des mots ressassés en antienne rassurante :

- modernisation (si vous êtes contre, vous êtes « has been »)
- simplification (qui pourrait être contre ? Mais gardons-nous de ce qui prétend simplifier : la simplification à outrance c'est le couple « stimulus – réponse ». La complexité, c'est la richesse, c'est aussi l'effort de comprendre... la réalité sociale par exemple)
- qualité (comment échapper à ce qui est devenu un précepte de vie professionnelle étouffant au passage la... qualité de vie au travers de multiples normes et procédures désincarnées)
- performance (soyez des gagnants ! Soyez dans la compétition !)

Comment accompagner cette évolution, comment la réussir au bénéfice de tou(te)s les salarié(e)s mais aussi au bénéfice de ceux

qui attendent beaucoup d'un Service Public ?

A la croisée de ces pistes de réflexion (individuelles et collectives) tracées à la va-vite, c'est la question du management qui est posée, c'est dans ce débat auquel personne ne nous convie que nous souhaitons peser et argumenter.

Avant que structure et organisation ne figent celui-ci dans un carcan (« stimulus – réponse »), il nous paraît indispensable de formaliser et d'affirmer les caractéristiques du management que nous voulons ; que nous voulons conserver, pourrait-on écrire, tant le risque apparaît grand d'une perte sur ce terrain essentiel pour la vie des salarié(e)s de la future institution.

Le rapport de l'IGAS signale nombre de différences entre les 2 réseaux : d'organisation, de fonctionnement, de métier ; parmi ces écarts, le management et la gestion RH sont identifiés.

Pudiquement, ce même rapport constate la différence de cultures.

Il y a donc des risques de se voir imposer une construction des ressources humaines, de la gestion et de l'animation de celles-ci qui nous fassent perdre quelque chose, en particulier en terme de management... mais quoi au juste ?

Avant de répondre précisément à cette question, il nous paraît indispensable de faire quelques très rapides détours théoriques au sein de l'abondante littérature consacrée au management ; c'est ainsi que nous présenterons rapidement « les dimensions du management » (voir page 14), puis « les 10 rôles du cadre » (voir page 15) avant de poser « ce que nous voulons » (voir page 16) et, donc, ce que nous défendrons à chaque fois que nécessaire pour le bénéfice des salarié(e)s de la future institution. ■

L'ENCADREMENT UN RECU SÈVÈRE

On aurait pu penser que le contexte de la fusion allait provoquer quelques modifications dans les réflexes naturels de l'encadrement. Ainsi le véritable démembrement de l'ANPE, structure clef du Service Public aurait pu remettre en phase un débat et une défense des valeurs fondamentales du Service Public. C'est un mouvement inverse auquel nous avons été confrontés.

Un phénomène de stabilisation globale et de repli défensif autour de la CGC, lui assure presque la moitié des suffrages. Même les effets prévisibles de bouleversement des réseaux et structures dans le cadre de la fusion (fusion des directions générales, des directions régionales, interrogation sur la structure départementale, redéfinition du maillage territorial) n'ont pas suscité de reclassement, de mouvements contradictoires. Nous sommes donc au pied du mur pour conserver notre présence dans l'encadrement.

Nous devons reconstruire en incluant le niveau des IV A au cœur de ce processus, nos résultats en CPN4 étant loin d'être marginaux (nous sommes la 3^e organisation avec 19,19 %).

Nous ne pouvons pas nous faire expulser de toute influence dans l'encadrement en restant les bras croisés. Politiquement et pour nos adhérents cadres qui souvent prennent des risques en s'affichant avec nos couleurs, cela est inconcevable. ■

suite

LES ÉLECTIONS
PROFESSIONNELLESANALYSE ET
PERSPECTIVES
NI RIRE, NI PLEURER,
COMPRENDRE**Les facteurs externes**

Bien sûr pèse sur ce scrutin l'omniprésence des facteurs politiques généraux. L'élection de Sarkozy a redécoupé le paysage politique du pays en donnant l'expression générale d'un rapport de force droite/gauche nettement en faveur du premier bloc.

Sans entrer dans une analyse très détaillée, le programme, les pratiques du nouveau gouvernement ne s'inscrivent pas dans une continuité politique linéaire, une simple succession de la présidence et du gouvernement de droite précédent. La rupture sarkozienne est bien à l'œuvre en propulsant une programmation énergique de contre-réformes.

L'existence de déplacement de secteurs de la population (salariés...) adhérant au projet de la droite et constituant ainsi un élargissement de sa base sociale fait partie des questions nées de la victoire de Sarkozy. L'interrogation sur cette analyse peut également avoir des mécaniques de décalage concernant les salariés de l'Agence. Si ce phénomène existe, il a des conséquences sur le résultat des élections professionnelles et elles nous sont naturellement défavorables. Mais ce qui semble être à l'œuvre, ce sont des mouvements réversibles, volatiles, sans cristallisation et ancrage définitif.

Le décrochage de Sarkozy dans les sondages fait penser que finalement les élections professionnelles à l'Agence ont eu lieu trop tôt. Un léger décalage dans le temps aurait pu être plus favorable car nous sommes apparus dans toute cette période comme une force nettement impliquée – à partir de nos réflexions syndicales – dans l'affrontement avec la droite sarkozienne.

Dès la campagne électorale, nous avons pointé les dangers portés par le programme de Sarkozy en particulier le « projet de fusion ANPE-ASSEDIC » (cf. le questionnaire aux candidats et notre résolution sur le vote du 2ème tour des présidentielles).

Nous avons choisi, dès l'été, les 3 axes de notre matériel aux élections : pouvoir d'achat – conditions de travail – fusion. Mais c'est le thème de la fusion qui a focalisé l'ensemble de nos activités de la période. Nous n'avons pas fait de campagne électorale en propre à la différence de 2005 et 2001. La conséquence est que le champ syndical a pu apparaître en deux blocs mais sans différenciation interne. L'originalité du SNU a pu être gommée, particulièrement pour les nouveaux recrutés, ce secteur du personnel étant tout à fait stratégique. Nous nous situons, avec la fusion, à la charnière des facteurs externes et des facteurs internes.

Car la fusion est présentée par l'équipe présidentielle comme une des réformes emblématiques réussies des six derniers mois. Les enjeux autour de l'emploi viennent d'être relancés : réforme « du marché du travail », nouvelle Convention Collective UNEDIC et réforme de la formation professionnelle.... Avec une pression considérable qui va rebondir sur la baisse des chiffres du chômage.

La fusion a été menée comme un raid, bouclée en quelques mois avec vote finalisé le 31 janvier et publication au JO le 13 février. Nous ne nous sommes pas trompés sur le fait qu'ils allaient mener l'offensive jusqu'au bout, profitant de l'effet de souffle de la victoire et de la paralysie de la gauche officielle.

En focalisant la campagne sur la fusion et en perdant sur ce thème central, il était difficile de « gagner les élections ».

La question lancinante à poser est : pourquoi avons-nous perdu ? Il était impossible de bloquer le train gouvernemental lancé à pleine vitesse avec nos seuls bras d'autant plus que ceux qui officiellement s'opposaient dans le monde syndical, en réalité, ne se sont pas vraiment opposés (les confédérations CGT et FO).

Mais il reste que les grèves de l'automne n'ont pas connu le taux d'adhésion que nous espérions (18 novembre, 27 novembre, 18 décembre). Alors que les enjeux étaient proprement vitaux pour l'avenir du Service Public, nous n'avons pas connu les taux développés dans la grève du 29 mars. Pourtant à peine 7 mois séparent les deux séquences.

Les facteurs internes

Nous avons résisté, nous nous sommes battus, nos explications sur le fond de la nature du projet gouvernemental, des dangers pour le personnel étaient justes. La grève du 27 novembre avec plus de 30 % fait partie des grèves importantes de l'Agence, plus forte que la première grève sur le statut du personnel en 2003. Mais elle n'était absolument pas à la hauteur de ce qui était nécessaire de développer face au projet gouvernemental. Alors qu'est-ce qui n'a pas marché ?

Probablement un sentiment de « sidération », de fatalisme – à quoi bon se battre puisque tout cela est inéluctable – à pu jouer. Plus complexe à appréhender, une situation de « ras le bol » est telle que le mouvement et le changement, présentés par la réforme, apparaissaient comme un espace ne pouvant

suite

LES ÉLECTIONS PROFESSIONNELLES

être pire que le vécu au quotidien. Avec la lancinante question salariale où beaucoup, en tout cas un certain nombre, ont voulu (veulent) croire que la fusion pouvait (peut) laisser enfin espérer un alignement sur la situation favorable des salariés des ASSEDIC.

De plus, le choc frontal provoqué par la grève des salariés de la SNCF et de la RATP en défense de leurs régimes spéciaux, avec pour résultat aucune concession majeure du gouvernement, a pu également impacter notre climat interne.

La concurrence intersyndicale s'est élargie aussi bien au niveau national que régional où dans plus d'une dizaine de régions, de nouvelles listes sont apparues. Phénomène petit à petit d'homogénéisation des présences qui forcément nuit à la première organisation.

Tout cela a donné un équilibre interne entre les deux blocs syndicaux à la sortie des élections de 2003 et celles de 2008 se modifiant dans le sens d'un 65/35 vers un 60/40. Cette fois ci, avec une poussée favorable au syndicalisme d'accompagnement. La CFTC dans la foulée ayant rejoint

cette sphère syndicale (CGC – UNSA – CFTD), depuis sa signature de l'accord sur le SDEC. Globalement, ce sont les syndicats modérés qui tirent leur épingle du jeu (progression CFTC, CGC, et UNSA), seule FO parmi les syndicats « combattifs » s'opposant à la fusion progresse de + 1 % (tout en ne récupérant pas son score de 2001 après son recul de 2005). C'est bien à gauche que l'effritement se produit avec le recul de la CGT, celui de SUD et le nôtre.

Le temps du bouleversement

La fusion change la donne pour l'ensemble du monde syndical de l'Agence (comme pour celui des ASSEDIC par ailleurs). Paradoxalement, dans la sphère du syndicalisme confédéré, l'avenir n'est pas particulièrement simple car les divisions internes dans un premier temps vont peser énormément. Divisions nourries soit par des logiques politiques antagoniques (CGT, FO), soit tout simplement pour des raisons de leadership (CFTC, et peut-être d'autres...).

Quant à nous, nous avons à prendre la mesure du changement auquel nous sommes confrontés, définir une nouvelle stratégie et

des tactiques. Débattre avec le respect et le pluralisme qui nous caractérisent, le congrès national à venir étant le meilleur cadre.

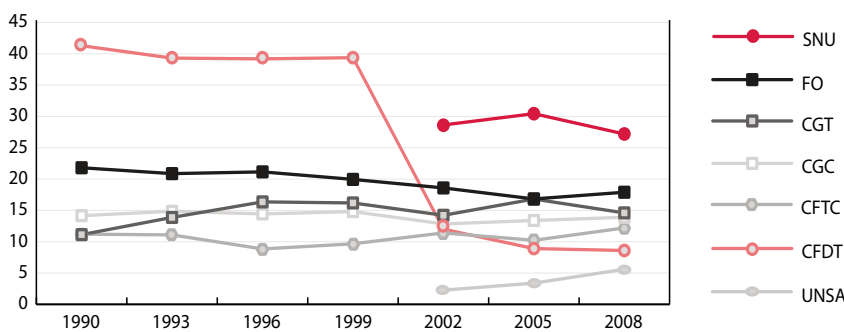
Dans la phase traversée de lutte contre la fusion, si on prend un peu de recul, nous n'avons peut-être pas assez su revaloriser les acquis de notre résistance. Car, si on lit dans le détail le texte de la loi du 31 janvier, elle porte l'impact des mobilisations et des débats que nous avons impulsé (référence à la convention 88 de l'OIT, définition de certaines missions, aspects du statut de 2003 préservé comme l'IRCANTEC).

En réponse directe à notre pression, Lagarde a été obligée de déclarer qu'il n'y aurait ni suppression de postes, ni mobilité forcée, et qu'il faudrait prendre le meilleur des deux statuts. Insuffisant ! C'est évident. Pas de garanties d'application ? C'est à nous d'intervenir...

Ces élections n'étaient décidément pas des élections comme les autres, nous avons connu un recul mais il peut être salutaire s'il nous sert collectivement à reprendre notre élan. ■

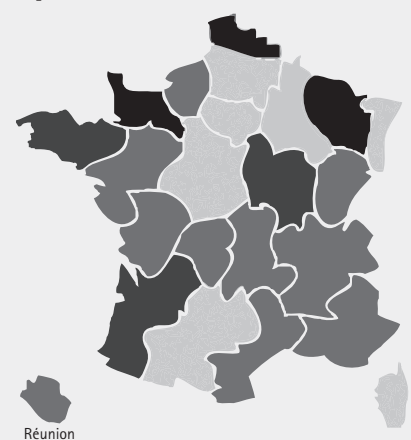
Noël Dauce

Évolution des résultats sur les 7 dernières élections



	1990	1993	1996	1999	2002	2005	2008
SNU					28,64	30,44	27,2
FO	21,81	20,87	21,15	19,95	18,59	16,83	17,9
CGT	11,13	13,88	16,36	16,19	14,22	16,81	14,6
CGC	14,16	14,86	14,44	14,81	12,84	13,39	13,9
CFTC	11,21	11,09	8,85	9,67	11,41	10,23	12,2
CFTD	41,29	39,31	39,19	39,38	12,01	8,91	8,6
UNSA					2,27	3,39	5,6

REPRÉSENTATIVITÉ DU SNU-ANPE FSU SELON LES RÉGIONS (élections 2008 aux CCPR)



■ < 20% ■ 30 à 40 %
■ 20 à 30 % ■ > 40 %

LES INSTANCES DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL (IRP) DANS LA NOUVELLE INSTITUTION

Dès la création de la Nouvelle Institution, les IRP vont être alignées sur la représentation d'Établissement Privé. Les Instances, telles que nous les connaissons actuellement seront donc modifiées. Nous vous proposons un point d'information sur les différents niveaux de représentation du personnel dans le privé.

Cadre de la mise en place des IRP

Dès qu'une entreprise emploie, au moins 50 salarié(e)s, il est procédé à l'élection d'un Comité d'Entreprise (CE) et à l'élection d'un CHSCT.

- Dans une entreprise comportant des établissements distincts, un CE doit être élu dans chaque établissement occupant au moins 50 salarié(e)s. Un Comité Central d'Entreprise (CCE) est alors créé au niveau de l'entreprise elle-même.
- Dans une entreprise comportant plusieurs établissements d'au moins 50 salarié(e)s, un CHSCT est mis en place dans chacun des établissements. Les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise désignent un Délégué Syndical (DS).
- Dans une entreprise qui emploie au moins 11 salarié(e)s, l'employeur doit organiser des élections de Délégué(e)s du Personnel (DP).

Rôle du CE

Il est le lieu privilégié du dialogue social dans l'Entreprise. Constitué par une délégation élue du personnel, dont le mandat est fixé à 4 ans (un accord d'entreprise peut fixer la durée du mandat entre 2 et 4 ans) et présidé par le chef d'entreprise ou son représentant, il assume une double mission.

D'une part, il assure l'expression collective des salarié(e)s permettant ainsi la prise en compte de leurs intérêts, quant à la gestion et l'évolution économique et financière de l'Entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et à la production. D'autre part, il assure et contrôle la gestion

des activités sociales et culturelles mise en œuvre au bénéfice des salarié(e)s.

4 commissions spécialisées doivent être instituées en fonction du nombre de salarié(e)s.

- au moins 200 salarié(e)s : une commission de la formation professionnelle.
- au moins 200 salarié(e)s : une commission pour l'égalité professionnelle.
- au moins 300 salarié(e)s : une commission d'information et d'aide au logement.
- au moins 1000 salarié(e)s : une commission économique.

Rôle du CCE

Il exerce les attributions économiques qui concernent le fonctionnement général de l'Entreprise.

Il est informé des projets économiques et financiers importants.

Il peut se voir confier les activités sociales et culturelles communes par les CE.

Rôle et fonctions d'un CHSCT

Il a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salarié(e)s, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Il veille également au respect des prescriptions législatives et réglementaires.

Il est constitué d'une délégation élue du personnel dont le mandat est fixé à 2 ans et présidé par le chef d'entreprise ou son représentant.

Rôle et fonctions des DP

Les DP représentent les salarié(e)s de l'entreprise, ils sont habilités à présenter

les réclamations individuelles et collectives du personnel au chef d'entreprise.

Ils ont pour mission de saisir l'inspection du travail pour toutes plaintes et observations relatives à la mise en œuvre des prescriptions législatives et réglementaires (conditions de travail, application de la réglementation relative aux salaires, aux congés payés, à la durée du travail, à l'application des conventions et accords collectifs, etc....).

Rôle et fonctions des DS

Le DS représente l'organisation syndicale auquel il appartient auprès de l'employeur et assure l'interface avec les salarié(e)s.

Il formule des propositions, des revendications et des réclamations auprès de l'employeur.

Les organisations syndicales peuvent désigner un DS pour la durée de son mandat comme DP, mais c'est essentiellement son rôle de négociateur qui fonde sa spécificité.

Les élections des DP, des membres du CE ont lieu simultanément, mais dans deux scrutins distincts.

Les membres de la délégation du personnel au CHSCT sont désignés par les DP et les membres élus du CE réunis en collège électoral.

Les instances représentatives du Statut Public de 2003 qui régissent les mouvements et déroulements de carrières des agents de l'ANPE (CPL...), conserveront leurs rôles et seront précisées lors d'un décret à venir. ■

LES DIMENSIONS DU MANAGEMENT

Source :
« *Les illusions
du management –
pour le retour
du bon sens* »
Jean-Pierre LE GOFF
Éditions La découverte/ Poche



« A l'inverse d'une perspective globalisante et réductrice, en s'appuyant sur la parole et la pratique des acteurs interrogés, nous avons distingué quatre dimensions de l'activité de management qu'il convient de prendre en compte dans leur spécificité : une éthique en situation, des qualités humaines, des savoir-faire et des compétences. » (page 89)

Une éthique en situation

L'auteur introduit ici une notion qui nous semble effectivement fondamentale : l'éthique personnelle « formée d'un ensemble de principes que les acteurs se donnent eux-

mêmes en dehors de tout cadre prescrit » (p.89).

Sous peine de n'être que posture affectée, cette éthique ne peut exister qu'en situation y compris dans un cadre « qui a sa logique et ses contraintes propres » (p.90).

Les champs de l'insertion et de l'emploi rendent indispensable cette réflexion – personnelle d'abord, mais aussi institutionnelle – sur l'éthique. L'auteur mentionne : « la cohérence entre la parole et ses actes », « le courage de dire les choses », « le respect », « la modestie ».

Accompagner un chef d'entreprise dans un recrutement, accompagner un demandeur d'emploi vers un emploi, faire bouger les uns et les autres dans leurs représentations, agir sur le marché du travail, tout cela nécessite réflexions et échanges que seul un management adossé à une éthique peut favoriser sous peine de se contenter de « vendre des conserves », et, ce faisant, abandonner la place aux faiseurs de normes et autres scripts dé-responsabilisants et dé-humanisants !

Des qualités humaines, des savoir-faire et des compétences

L'auteur parle aussi de « manière d'être globale » (p.94) mais, au-delà des personnalités, des choix et des goûts différents, au-delà de ce que chacun est et/ou veut devenir, le management doit mettre en œuvre des qualités professionnelles qui sont autant de qualités humaines : savoir écouter, savoir décider, savoir s'exprimer, savoir négocier, savoir animer, ... mais aussi, par la qualité de ses interventions, le management doit favoriser, cultiver, engendrer ces qualités autour de lui. Ce sont la structure et l'organisation retenues qui seront garantes de cela : d'où l'importance de rester en éveil et d'être associés à l'élaboration de celles-ci. En particulier, les choix de formation – tant en termes de modalités que de contenus – seront significatifs de la volonté de créer un « management fusionné » et de donner à celui-ci telle ou telle coloration.

Le management fait grandir, il « tire vers le haut », sinon il n'est qu'application de consignes et donneur d'ordres... ■

LE TAUX DE PARTICIPATION : 65,42 %

Le facteur taux de participation est central, or en 2008, il a baissé globalement de plus de 2 points. Mécaniquement, une telle situation dégrade la position de la 1ère organisation syndicale.

Un des éléments importants est la différence de nos résultats entre les CPN 1/2/3 et les autres CPN. On constate par exemple une différence de taux de participation aux élections par niveau d'emploi. Les cadres d'emploi de l'encadrement se sont particulièrement mobilisés (taux de participation en CPN5 de + 4,40 %, en CNP6 de +1.56 %) alors que pour prendre le niveau d'emploi le plus important des conseillers (14000 emplois), le taux de participation a baissé (-2,89 %). Mais dans les CPN 1/2/3, nous dépassons les 30 % en terme de résultats (CPN1

30,71 %, CPN2 30,45 %, CPN3 30,06 %). Ce sont ces cadres d'emploi qui constituent la colonne vertébrale de notre force.

Mais ce que nous constatons pour ces élections, c'est que le statut de 2003 produit totalement ses effets. C'est-à-dire un statut fait pour produire une différence hiérarchique forte dans le personnel. Un statut sur mesure pour l'encadrement, un statut filtrant terriblement les possibilités de promotion avec un formatage professionnel et des validations aux mains de la hiérarchie.

La CPN des IVA est révélatrice de ces phénomènes de différenciation statutaire à l'œuvre. Les AEP sont désormais constitués en base, en socle du tronc commun de l'encadrement (des AEP aux hors

échelles). Les ELP fonctionnent en fournissant un cadre collectif qui sert entre autre d'antidote à un engagement syndical, en tout cas à un certain type de syndicalisme (combatif, indépendant, du service public). Le flou de l'identité professionnelle des CPE est également un facteur déterminant.

Autant en 2005, la dynamique de notre résistance après la mise en œuvre du statut a joué (par exemple les luttes sur les reclassifications), autant en 2007/2008, « la norme statutaire » fonctionne à plein. Avec une situation à front renversé, puisque nous sommes contraints de défendre les aspects publics de ce statut de 2003, face à la privatisation statutaire résultant de la fusion. ■

LES 10 RÔLES DU CADRE

Source :
« Le manager au
quotidien – les 10
rôles du cadre »
Henry MINTZBERG
Éditions d'Organisation



Cet ouvrage a le mérite de proposer une définition du cadre. L'intérêt de celle-ci naît de la richesse des éléments qui la composent qui, tous, dans le cadre d'une institution intervenant sur le marché du travail, font écho et amènent à la réflexion. C'est de cette réflexion dont nous ne voulons pas nous dispenser ni être privés.

« On appelle cadre toute personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une de ses sous-unités. Il est investi d'une autorité formelle sur sa propre unité, et ceci conduit à ses deux objectifs fondamentaux. D'abord, le cadre doit faire en sorte que son organisation produise de façon efficace les biens ou services qui lui sont spécifiques. Il doit concevoir les opérations de base et en assurer la stabilité ; il doit adapter, de façon contrôlée, son organisation à un environnement changeant.

Ensuite, le cadre doit faire en sorte que l'or-

ganisation serve les objectifs des personnes qui la contrôlent (les « sources d'influence »). Il doit interpréter leurs diverses préférences et les combiner pour parvenir à des formulations des préférences de l'organisation qui guident les décisions prises. A cause de son autorité formelle, le cadre a deux raisons d'être. Il doit servir de lien de communication clef entre son organisation et l'environnement de celle-ci, et assumer la responsabilité du fonctionnement du système statutaire. » (p.180)

Le passage cité ci-dessus en italiques confirme, s'il était besoin, le caractère indispensable d'un détour fait préalablement autour de l'éthique...

Pouvons-nous traduire opérationnellement une telle définition? Souhaitons-nous le faire? Tout ou partie? Cette définition interpelle chaque cadre dans sa posture managériale et doit l'inviter à réfléchir à son rôle.

Rôle que l'auteur assimile en quelque sorte à un décaèdre (10 faces!) : symbole, leader, agent de liaison, observateur actif, diffuseur, porte-parole, entrepreneur, régulateur, répartiteur de ressources, négociateur.

Cette multiplicité de rôles signe le portrait riche et complexe d'un acteur incontournable et, surtout, définit en creux le nœud stratégique de toute organisation : son encadrement.

Chaque face mériterait, à elle seule, développement et commentaires, ce que fait cet ouvrage de près de 300 pages, et ce n'est pas lui rendre justice que de n'en sortir aussi sommairement que quelques mots. Pour autant, tout en invitant chacun à compléter et parfaire sa « culture » managériale, il s'agit pour nous de poser le cadre et les pistes d'une réflexion déterminants pour notre avenir.

Dans une future institution à l'appellation « Service Public », semble-t-il, protégée (cf B.I.T.), que seront ces rôles? Qu'est ce qui sera demandé aux managers? La palette est large de simple exécutant de normes et de règles à acteur responsable et autonome. Parce que nous avons une haute (une autre?) idée des missions de cette institution, parce que nous pensons qu'effectivement la réflexion sur le management est cruciale pour notre devenir, nous voulons affirmer les dimensions fondamentales du management porté par nous...

«... et par les gens qui croient qu'il y a quelque chose à changer chez les cadres : tous en ont assez de la rationalité au sens étroit du terme, de la rationalité qui cherche à éliminer toute intuition au profit de l'analyse, de la rationalité qui place le cadre au-dessus de l'agitation et des contingences de la vie quotidienne de l'organisation, de la rationalité qui fait passer le système avant l'homme. » (p.10) ■

LE CHOIX DES DATES DE SCRUTIN... HABILETÉ OU ERREUR?

Nous avons pesé pour que le scrutin soit maintenu mais légèrement décalé dans le temps. Nous pensions qu'il fallait ce léger report pour disposer d'un temps de mobilisation sans interférence électorale directe. Mais il était nécessaire, avant la fusion, de disposer de références électorales incontestées, histoire de placer le gouvernement et certains partenaires sociaux devant l'évidence de notre rôle incontournable.

LES RETRAITÉS DE L'AGENCE

Les retraités sont aujourd'hui 13 millions en France. Qui va les représenter, qui va les défendre, les organiser ? Car, par définition, un retraité n'étant plus dans un collectif de travail risque de se retrouver isolé.

C'est ce rôle de représentation, de défense et d'organisation que s'est donné des syndicats comme la FSU et le SNU ANPE.

Depuis deux ans, une commission nationale « retraités » existe. A travers son journal « Prendre Son Temps », elle informe les retraités de l'Agence sur leurs droits mais aussi sur l'évolution de l'Agence car les retraités y restent très attachés. Mais l'aspect revendicatif est également très présent, comme le montre, d'une part, la bagarre que nous menons pour permettre aux retraités d'avoir accès à la future mutuelle d'établissement avec une participation de la Direction Générale à son financement et, d'autre part, la demande d'un financement de l'ADASA pour les retraités. C'est par ces mesures que les retraités de l'ANPE se sentiront reconnus pour le travail accompli pendant de longues années. « Prendre son temps » se veut un lien entre les retraités mais aussi entre les retraités et les actifs.



Vous souhaitez lire le journal des retraités du SNU ANPE « Prendre Son Temps » ? Allez sur le site SNU onglet « retraité ».

LES DIMENSIONS FONDAMENTALES DU MANAGEMENT SELON LE SNU-FSU

Ces dimensions nous paraissent être intrinsèquement liées à ce qu'a été l'ANPE au long de son histoire tant en interne qu'en externe ; elles se veulent à l'opposé exact du recroquevillement, de la peur de l'autre, du bête pouvoir ; elles traduisent notre volonté de continuer à faire vivre au sein d'une société de plus en plus exigeante, au sein d'un marché du travail de plus en plus sélectif, au sein d'une future institution portée sur des fonds baptismaux peu ragoûtants (lutttes patronales, manœuvres syndicales, omniprésence de l'argent dissimulée sous le leitmotiv « économies ! »), des valeurs professionnelles et humaines porteuses d'espoir pour les salarié(e)s mais aussi pour tous ceux au service desquels nous sommes.

Et parce que le management n'existe pas en tant que tel mais bien quand il est mis en œuvre par tel ou telle, dans telle ou telle situation, il nous semble intéressant d'illustrer ces dimensions par quelques verbes appelés à résonner chez chacun(e) :

- l'ouverture : être ouvert ; être tourné vers ; savoir accueillir, entendre, écouter ; savoir apprendre de ; accepter ; lutter contre les discriminations
- la proximité : être proche ; être sur le terrain ; rencontrer ; partager ; échanger ; réunir ; personnaliser ;
- la participation : jouer collectif ; donner des marges de manœuvres ; laisser l'ini-

tiative ; être associé ; être partenaire ; avoir un projet commun ; animer ;

- la réflexion : ne pas se contenter d'exécuter ; construire ; proposer ; participer ; comprendre ; donner du sens ;
- la détection : être attentif aux possibles ; faire de la prospective ; développer les compétences ; « tirer vers le haut » ;
- l'expression : ne pas se taire ; garder son sens critique ; savoir dire ;
- l'action : agir ; mettre en œuvre ; décliner ; conduire ; piloter ;

Ces dimensions sont autant de pistes de travail que nous proposons à la Direction pour construire le management de demain ; nous le faisons parce que justement cela fait partie de nos savoir-faire de cadres et de syndiqués, parce que la richesse et la diversité de nos formations et expériences nous y autorisent, parce que nous craignons la standardisation qui rôde et l'appauvrissement des tâches qui guette...

Nous prenons nos responsabilités -malgré le fait qu'être cadre et syndiqué est le premier facteur de discrimination au sein de l'ANPE — pour éviter que ne se creuse toujours plus le fossé entre décideurs et exécutants.

Ce débat doit avoir lieu si l'on veut réussir la « fusion » de 2 cultures et préparer les formations de demain. Nous sommes prêt(e)s à ce débat. Le Directeur Général l'est-il ? ■

**Une bonne adresse pour trouver
de l'information :**

www.snuanpe.org/