

« Encadrer, un métier impossible ? », la synthèse de la conférence

Pour celles et ceux qui n'ont pu assister à la conférence du 10 mars 2014, organisée par l'UCP, une interview du conférencier a été parallèlement réalisée pour vous livrer l'essentiel de son propos, nourri d'exemples concrets tirés de la vie professionnelle au quotidien.

Que vous releviez de la catégorie A, de la catégorie B ou de la catégorie C, vous pouvez vous trouver en situation d'encadrement, avec pour corollaire la responsabilité de gérer une équipe, de lui insuffler une dynamique, de donner du sens à son travail et l'ambition d'assurer un certain bien-être au travail.

Voici le texte de l'entretien entre d'une part, le conférencier Frederik MISPELBLOM-MEYER, professeur de sociologie à l'université PariUniverSud d'Evry, et d'autre part, Yves BORST, Président de l'UCP et Jean-Pierre ARNAULT, Président de l'UCP/UNECT-VP :

- **« Frédéric MISPELBLOM-MEYER, bonjour. Vous développez, dans vos différents ouvrages, l'idée que le management et l'encadrement ne sont pas synonymes ; pouvez-vous nous éclairer sur leur différence et sur les conséquences qu'elle a pratiquement ?**

« J'attache effectivement beaucoup d'importance à la précision des termes qu'on utilise, car le langage et le choix des « mots justes au bon moment » font partie du « cœur de métier » de l'encadrement.

Si je distingue donc le mot « management » de celui d'« encadrement, c'est que chacun a son histoire propre et désigne des pratiques qui ne sont pas équivalentes. Le mot « management » est aujourd'hui assez largement adopté, mais son passé est marqué par de nombreuses résistances contre un ensemble de méthodes et de techniques, souvent d'origine anglo-saxonne, qui dit aux cadres « comment encadrer ». Le management est une méthodologie qui vise à professionnaliser l'activité d'encadrement, à la doter d'un ensemble de méthodes et de techniques pour tenter d'unifier ce qu'on appelle maintenant les « bonnes pratiques ». Le management est avant tout une « boîte à outils ».

Ces méthodes et techniques sont souvent utiles, mais le cœur de métier de l'activité d'encadrement est fait de beaucoup de choses dont elles ne parlent guère et avec lesquelles les cadres apprennent à se débrouiller surtout par l'expérience : les conditions de travail, le statut et les contrats du personnel, les caractéristiques des équipes encadrées, l'ambiance, les partenaires sociaux, la pression entre le haut et le bas, etc...

Encore beaucoup de cadres aujourd'hui sont autodidactes et n'appliquent pas forcément de méthodes et de techniques de management, et même ceux qui y ont été formés affirment souvent que l'essentiel n'est pas là, mais dans sa propre capacité personnelle à faire respecter son autorité et à défendre certaines valeurs. »

- La taille spécifique de la Ville de Paris - 22 Directeurs, 115 encadrants supérieurs, 6650 encadrants - est-elle susceptible d'induire des pratiques particulières en la matière?

« Ce qu'il y a de paradoxal dans l'activité d'encadrement, quel que soit le secteur où elle s'exerce, est qu'elle est à chaque fois relativement singulière : en fait il n'y a d'encadrement que « situationnel ». Le plus difficile, mais aussi le plus important, pour un encadrant, est de réussir à s'ajuster aux contraintes spécifiques qui sont les siennes, aux contours particuliers de son propre poste, de sa hiérarchie au-dessus, et des équipes en dessous. C'est le cas aussi dans les entreprises, à l'hôpital ou ailleurs. Ainsi, les taux d'encadrement peuvent varier considérablement d'une organisation à une autre, et être très réduit par exemple soit parce que des machines ou des technologies canalisent les équipes, soit parce que le personnel est hautement qualifié et s'auto-encadre, comme c'est le cas dans certaines entreprises en informatique.

S'il y a effectivement 6650 encadrants à la Ville de Paris, cela signifie pour 50.000 agents qu'il y a en moyenne un encadrant pour 7 personnes encadrées. Si vous réussissez à créer un vrai dialogue entre les différents strates d'encadrement, les directeurs, les 115 et les 6650, avec des engagements réciproques, des formes de décloisonnement pour faire se rencontrer des gens de « mondes » différents, avec une prise en compte des points de vue et des contraintes des uns et des autres, vous disposeriez d'une formidable capacité à mobiliser l'ensemble du personnel. »

- La culture "historique " d'une administration, ou d'un service, peut-elle intervenir comme élément régulateur dans le management d'une grande ville?

« Oui, la culture historique de TOUTE organisation est indispensable à prendre en compte si l'on veut changer les choses, et surtout, éviter de heurter de front les traditions et les acquis pour lesquels des gens se sont battus, qui constituent leur « œuvre collective ». Rien de pire que d'annoncer qu'on va changer en faisant table rase du passé. Au cœur de l'histoire de Paris il y a bien sûr Etienne Marcel, et la résistance contre l'emprise de l'Etat de la part d'une administration jalouse de son autonomie. Mais il y a aussi un point commun important avec d'autres administrations et qui est le statut des agents qui le protège du licenciement et de certains arbitrages. Loin d'être un obstacle ou une source d'inertie, ce statut peut être l'une des bases de la confiance entre la direction, l'encadrement et les agents.

Cette culture, c'est aussi la Ville de Paris, ce sont aussi les usagers, citoyens de cette ville : ce n'est pas la peine de chercher des « modèles de management moderne » pour organiser le changement, il suffit d'aller au musée Carnavalet pour trouver des sources d'inspiration. La combinaison entre cette histoire séculaire et la modernité de tout l'équipement, qu'il s'agisse du métro, du récent tramway, des bibliothèques, médiathèques et crèches, ou encore de la propreté des rues, peuvent constituer une source quotidienne de fierté pour le personnel de la Ville, surtout quand on leur donne la possibilité d'y contribuer par leurs propres idées et initiatives. »

- L'encadrement peut-il permettre de faire tomber les résistances au changement si souvent évoquées actuellement?

« Seuls me semblent légitimes à employer ce terme, ceux qui ont réellement appliqué le changement à leurs propres pratiques. On évoque souvent cette « résistance au changement » de façon péjorative, comme si la plupart des gens ne voulait jamais rien changer, était tous conservateurs et traditionalistes. Mais si on propose aux salariés une augmentation de salaire, une promotion ou un bureau plus joli et plus grand, ils ne refuseront pas ces changements-là.

Il n'y a pas de résistance au changement en général mais des résistances spécifiques à des changements jugés à tort ou à raison négatifs.

La première chose que peut faire l'encadrement est donc d'opérer des distinctions dans les différentes formes de changement, et d'identifier aussi ce qui ne change guère...et que pourtant bien des gens aimeraient voir changer. L'encadrement ne peut inventer des stratégies pertinentes que s'il fait une analyse fine des différentes formes de changement et donc des différentes formes de résistance : certains résistent à ceci, d'autres à cela, etc...

La connaissance du travail réel, donc le fait d'aller de temps en temps « sur le terrain », même pour les cadres dirigeants, est indispensable pour établir son autorité et être « suivi ». Le respect de l'égalité et de l'équité dans la répartition des charges liées au changement est un autre principe de base. »

- Encadrement et transparence peuvent-ils se conjuguer aisément dans le cadre d'une pratique managériale participative?

« Tout dépend de ce qu'on entend par « transparence », car les relations sociales sont inévitablement marquées par de l'opacité, des « zones d'incertitude », de l'incompréhension et des malentendus, sans même parler de la nécessité pour l'encadrement de garder certains secrets. De là par exemple, qu'écouter n'est pas forcément entendre, car chacun a ses langages propres qu'il faut apprendre à décoder. Donc c'est compliqué.

Mais respecter les salariés dans les fonctions qu'ils exercent, maintenir une certaine cohérence entre ce qu'on dit et ce qu'on fait, tenir ses engagements, permettre de temps en temps la discussion, le débat et la « dispute » sur les critères du « bon travail » ou les projets de réorganisation, me semblent quelques principes de base d'un management innovant¹. « Parler vrai » comme le disait jadis Michel Rocard, mettre sur la table certains problèmes pour les partager, instituer des formes de réciprocité dans l'évaluation des agents ET de l'encadrement, rendre des comptes à tous les étages, peuvent être des exemples concrets « d'égalité » dans le travail.

La solidarité est plus efficiente que le chacun pour soi, elle permet de créer des synergies, des dynamiques et de la coopération. Une partie des salariés aspire à avoir des possibilités d'initiative, à être écoutée même pour certaines critiques, à voir ses propositions de changement et d'amélioration reconnues. Mais pour pouvoir l'admettre et le pratiquer il faut à l'encadrement un certain courage, voire de l'audace. »

De l'audace, toujours de l'audace ! Après cet éclairage, « encadrer » n'est donc pas forcément un métier impossible, mais c'est une activité qui relève plutôt du genre périlleux ! Quant à l'audace des encadrants, comme celle des personnels, il ne faudrait pas qu'elle soit interprétée comme un frein, mais davantage comme une dynamique pour le mieux travailler ensemble.

Tout un programme sur lequel nous ne manquerons pas de revenir.

Sélections professionnelles pour l'accès à l'emploi titulaire des agents contractuels

Pour l'accès au grade d'attachés d'administrations parisiennes, ont été retenues par la commission de sélection, les candidatures de Catherine ALBERT (DPVI), François-Marie

ALLAIN (Conseil de Paris), Christophe AUDINET (DU), Véronique AVRIL (DRH), Claire BARBUT (DU), Djamila BECHOUA (DVD), Mehdi BEN SLAMA (DJS), Mathias BERNAT (En mobilité à l'AP-HP et rattaché pour sa gestion à la DRH), Aurélien BERTRANDIE (DPVI), Jérôme BESLON (DRH), Géraldine BIAUX (DUCT), Jacky BOURDIN (DUCT), Julien BOURY (DPVI), Stéphane BURGÉ (DAJ), Jean-Baptiste CAILHAU (DJS), Jean-Philippe CLEMENT (DSTI), Jean-Marie CUDA (DRH), Philippe DANAUS (CASVP), Anne DANNER (DPVI), Franck DARRAS (DAC), Monique DE MARTINHO (DASCO), Béatrice DELÉTANG-PHILIPPE (DUCT), Laurent DELHAYE (DEVE), Florence DIGHIERO (DASES), Virginie DUCHESNE (Caisse des Ecoles du X^{ème} arrondissement), Mathieu DUPEYRON (DJS), Hélène DUREUX (DASCO), Sandy ESQUERRE LE LAN (DAJ), Michèle ESTEVE MARGUERON (EPPM), Eugénie GANGNET (DJS), Anne GLOUX (CMP), Anne-Gaele GUILLET (DASCO), Julien HEGLY-DELFOUR (DPP), Christophe HOLLAENDER (DPVI), Magda HUBER (Rattachée pour sa gestion à la DRH), Guillaume HUET (DPVI), Sébastien JAULT (DF), Marie JONQUIERES (DAC), Catherine JOUAUX (DASES), Sophie KERCKOVE (DAJ), Isabelle KNAFOU (DICOM), Marc LAULANIE (DPVI), Stéphanie LEGER (DA), Sarah LEGOUY (DPVI), Violaine LELY (DVD), Sandra LEMAITRE (DPVI), Chloé LOUX (DUCT), Agnès LUTIN (DRH), Elisa MERLO-ZEITOUN (DPVI), Solveig MONDY (DF), Nadine MOREAU (DPVI), Carole MOULIN (DAJ), Elsa MOURAS (DUCT), Alexandra NESTERENKO (DPP), Mathilde NONY (DPVI), Anastasia OBERTHAL (DPVI), Cécile PATTIN (DPVI), Julia PERRET (DUCT), Sébastien POINTOUT (DAC), Thierry PRÉMEL (DICOM), Olivia RAMELLI (DRH), Anita RAVLIC (DLH), Romain R'BIBO (DPVI), Thierry RENAUDIN-VIOT (EPPM), Olivier ROQUAIN (En mobilité au Conseil général du Val-de-Marne et rattaché pour sa gestion à la DRH), Bacary SANE (DPVI), Sandrine SZUMILAS (DASCO), Joseph TANG (DPVI), Anne TCHERIATCHOUKINE (DICOM), Pierre THOMAS (SG), Cécile TRETON (DASES), Aveline VIERA (DA), Marc WEISSLOCKER (DF), Valérie WINGERTER (DFPE) et Sophie ZUBER (DDEEES).

Pour l'accès au grade de technicien supérieur principal dans la spécialité « environnement », ont été retenues par la commission de sélection, les candidatures de Guillaume BONTEMPS (DEVE), Morgane DUMAS (DEVE), Hélène JARRY (DEVE), Audrey LABONDE (DEVE), Pascal PERDEREAU (DEVE) et Ségolène SUZANNE (DEVE).

Pour l'accès au grade de technicien supérieur principal dans la spécialité « génie urbain », ont été retenues par la commission de sélection, les candidatures de Nicolas CHASSERAY (DVD), Abderamane KARANI (DVD) et Soulé M'BAMBA (DVD).

Pour l'accès au grade de technicien supérieur dans la spécialité « environnement », ont été retenues par la commission de sélection, les candidatures de Virginie BITAILLOU-FRANZONI (DEVE) et Amélie CARAYON-LESAFFRE (DEVE).

A toutes et à tous, l'UCP adresse ses plus vives félicitations !

Commissions administratives paritaires

La commission administrative paritaire des personnels de l'enfance, de la santé, sociaux et de sécurité s'est réunie le 12 mars 2014.

Ont été promus à la première classe du grade d'inspecteur- chef de sécurité : René SOUCANY, Ismail BAH, Marc DEGIOANNINI, Gérard CHERAA, Patrice BELLENGER, Alain BOURGUIGNON, Olivier ATLAN, Jocelyn MANETTE, Lionel HAUER, Christophe

BAMS, Jimmy JACQUES, Denis PIERRE, Eric LE BARS, Didier LALUCQ, Marc BURGAUD et Moussa SOUMARE.

Ont été promus à la deuxième classe du grade d'inspecteur- chef de sécurité : Jean-Marc HIRTZLIN, David BILLON, Sébastien DE BACCO, Hervé PIN , Cyriaque LECAPLAIN, Hugo CROCHARD, Nordine DERDEK, Pascal BEUCHER, Daniel BENOUALI, Moustapha DIALLO ,Tony BODOL, Augustin LENCZNER, Jérémy BOUTIN, Michel CHAPELEAU, Kamel TAFERANT, David SIMON, Balaji SOUMASSOUNDIRON, Serge VITULANO, Julien BLIGNY, Didier ROUSSEL, Alexis LAVRAT, Christian DELERABLE, Edouard SEREFIO, Issouf HASSANY, Ibrahima DIALLO, Salvador SACIE GORDON, Marielle POITTEVIN, Julien FOSSURIER, François DELIN, Olivier LAMICHE, Narcisse ORRO-MOUSSA, EL- Houari HAMDOUNI, Hamid ARAR et Hortense PIERRE.

La commission administrative paritaire des personnels de l'enfance, de la santé, sociaux et de sécurité s'est réunie le 6 mars 2014.

Ont été promus au grade d'agent de logistique générale d'administrations parisiennes principal de première classe : Félix LAMBLETIN et Pascale TAILLEZ.

Ont été promus au grade d'agent de logistique générale d'administrations parisiennes, principal de deuxième classe : Mustapha OULD BOUAMAMA, William-Gabriel MORIGEAU, Moïse AMSELLEM, Andrée BETTINI, Eliséo FERNANDEZ, Julien VERGEROLLE, Elysée ZITA, Patricia VITAL et Sonia QUESTIER.

Ont été promus au grade d'agent de logistique générale d'Administrations Parisiennes de première classe : Daniel MAGNUS, Antoine REY, Hak-Ying EAV, Dominique LAM, Josselin DASSONNEVILLE, Eléonore-Nyse VOLGA, Naas DRIS, Olivier HABERZETTEL, Gilles LETERRIER, Franck PIERRE, Samyr SEKIK, Alao-Raimi LATIFOU, Taïb ABOUSS, Jacqueline SELBONNE, Alain BUI, Jose FERNANDEZ, Jean-Marc BACON, Karim BELHAJ, Marie-Louise BAZIN, Sylvie GIMER, Claude ROUXEL, Patrick GONZALEZ, Massata TIGANA, Laurent SEBIRE, Nadine DA COSTA, Maurice VARTEL, Brice CHERALDINI, Mohamed HACHEM, Michel ALEXANDRINE , Yann JOURDREN, Serge BRITEAU, Emile ANGLIO, Eric CORDOBA, Annie FRESNEAU, Hénoc OSIRIS, Ludger SIBA, Jean-François SADI-KORICHENE , Nicole MAZEAU, Slimane OUADDAH, Pascal NAVARRO-SANCHEZ, Maria FERNANDES, Nicolas FRANCOIS, Jacques-Charles MAGAYA, Patrick EMONNOT, Valérie ZAOUI, Ibrahim ALLAOUI, Foune DIARRA, Sylvie JOLLIET, Violaine BASSET, Maurice DUDOIGNON, Bernard BUSSI, Pascal WOZNIAK, Brahim KEZZAD, Stéphanie DOGUET, Patrick LACROSSE, Sabiha LAPERRUQUE, Matthieu MAURICE, Benjamin DARTOIS, Mohamed BELDJILALI, Christian CELESTIN, Bruno BUIRETTE, Aissata SOUMAH, Thierry CHEKLAT, Marc-Emmanuel BOISFER, Nadia ABDELOUARET, Pascal PARTENZA, Cédric SERAPHINE, Lamine SIBY, Hocine KADDAR, René CLAIS, Belkacem MEZIDI, Céline CHABOUD, Françoise SANSON, Isabelle MOLES et Pascal SAINTAGNE.

A toutes et à tous, l'UCP adresse ses plus vives félicitations !

<p align="center">Union des Cadres De Paris 2bis, square Georges Lesage 75012 Paris – Tél. 01.43.47.80.72 – Fax. 01.43.47.81.45</p>
--