

Vers un encadrement humainement durable



PRATIQUES MANAGÉRIALES : UN ENJEU ESSENTIEL

Les pratiques managériales sont un enjeu essentiel au sein de notre administration. Elles sont indissociables de sujets souvent évoqués tels que l'attractivité des services, la quête de sens au travail et surtout le bien-être au travail, érigé en première position des pratiques managériales à renforcer en priorité, pour 41% des collègues en Douane¹. Autant de thématiques souvent reprises par l'administration, mais rarement abordées sous ce prisme alors qu'elles en sont partie intégrante.

LA NOTION D'ENCADREMENT

Être cadre ou encadrant aujourd'hui, n'est pas chose aisée. Devoir concilier la dimension organisationnelle et la dimension

humaine dans le cadre d'objectifs contraints est une réelle souffrance pour de nombreux collègues, souffrance qui n'est absolument pas prise en compte par l'administration. Ces vingt dernières années, les évolutions qu'elles soient réglementaires ou techniques ont considérablement modifié les conditions d'exercice de nos missions et fonctions.

Pour la CGT, la notion d'encadrement intègre très largement de nombreux personnels et cela indépendamment du grade. Le fait que l'on ait à gérer des équipes induit nécessairement l'appartenance à l'encadrement. A contrario, certains cadres supérieurs tels que les chargés de missions, ne sont pas confrontés à cette dimension du travail.

Ce sont donc bien les principes de coordination, d'animation, d'organisation et de gestion humaine des équipes qui sont l'essence même de la notion d'encadrement. Et au-delà de cela, la notion d'adhésion des équipes est essentielle.

LES RISQUES LIÉS À UN MANAGEMENT INADAPTÉ

Des événements récents nous permettent d'affirmer qu'en termes de management, si des efforts et des bonnes pratiques existent, les vieux réflexes d'un management directif, voir agressif, perdurent.

Les effets sur les services peuvent être très dommageables. Des situations très dégradées produisent du mal-être pouvant entraîner désinvestissement et absentéisme. Les arrêts maladie en cascade dans un service deviennent l'ultime façon de se protéger d'un environnement toxique et s'accumulent aux difficultés de fonctionnement existantes. Un cercle sans fin...

Malgré l'identification des problèmes et l'élaboration de divers plans gouvernementaux pour favoriser un environnement professionnel prévenant les risques psychosociaux, la situation perdure et ne semble pas s'améliorer...

¹ Observatoire interne 2022, Ministère économiques et financiers - Douane

Pour la CGT, il convient de créer des conditions volontaristes pour former, aider et accompagner les encadrants à de nouvelles pratiques. Elles permettent plus de cohésion et une meilleure adhésion au fonctionnement du service, entraînant l'amélioration de l'exercice des missions et des conditions de travail.

CADRES INTERMÉDIAIRES : ENTRE LE MARTEAU ET L'ENCLUME

Au cœur des mécanismes, le cadre intermédiaire est confronté tant aux pressions hiérarchiques descendantes (notamment dans le cadre des réformes), qu'aux oppositions et aux résistances ascendantes qui, même anticipées, ne diminuent en

rien le stress d'affronter seul cette contestation. A ce stress, s'ajoute celui induit par le manque de déconnexion dont 9 cadres sur 10, pensent qu'il favorise le burn-out². Ils peuvent pourtant difficilement déconnecter du travail sans volonté de l'administration.

Dans cette chaîne hiérarchique, la position de cadre intermédiaire, est souvent extrêmement inconfortable. Entre le marteau et l'enclume pour reprendre certains propos. Trop souvent, c'est à eux que revient la tâche d'imposer des décisions, sans qu'ils sentent un réel soutien de leur hiérarchie. La pression des objectifs et des indicateurs de performance reste pesante. Ils sont obligés de se multiplier, à la fois en soutien de leurs équipes tout en

ayant leurs propres tâches à réaliser. Le temps leur manque très souvent. Ils sont plus de 61 % en Douane à estimer que leur charge de travail a augmenté (moyenne des encadrants de moins de 5 personnes à plus de 50 personnes)³.

DES CADRES DÉCLASSÉS!

L'évolution des grilles d'inspecteurs depuis 20 ans montre un réel déclassement. En 2001, un jeune inspecteur débutait avec un traitement indiciaire à plus de 45 % au dessus du SMIC. En 2021, il débute à 11 % au dessus. Le niveau d'étude, la technicité sont bien peu récompensés dans la fonction publique d'État, sans même parler du déroulement de carrière au ralenti.

Oui, le déclassement est réel alors que paradoxalement l'environnement au travail s'est largement complexifié. L'expertise est de plus en plus présente et le niveau d'études des nouveaux entrants ces vingt années, a connu une forte élévation. Être plus diplômé pour, au final, gagner moins !

Ainsi, il est urgent de mener un chantier d'ampleur visant à un plan ambitieux de requalification. Il est impératif de mettre en adéquation les compétences, les exigences et la reconnaissance au sein de la Douane pour toutes les catégories, et plus largement de la fonction publique d'État.

Le déclassement fonctionnel est également une réalité à la DGDDI. Les



² Etude #BURN-OUT, Cadreemploi, juin 2019

³ Observatoire Interne 2022, Ministères économiques et financiers – Douane

“ En Douane, jamais surpris, toujours déçu.

inspecteurs sont parfois devenus, au fil des réformes, de simples agents exécutants reprenant des missions ou fonctions précédemment attribuées à d'autres catégories. Si, le discours officiel vante une progression catégorielle de ses personnels par le biais des promotions internes, la réalité est tout autre et a souvent pour conséquence une régression fonctionnelle. Elle est d'autant plus criante pour les nouveaux entrants qui la subissent que les tâches à réaliser sont bien en deça des fiches de poste et attentes légitimes.

ENCADRER : UNE VOCATION PLUS QU'UN ABOUTISSEMENT

Encadrer, est un effort constant d'échange : expliquer sa démarche, l'environnement, les contraintes, les priorités. Encadrer c'est être en accord avec soi tout en partageant un projet associant les collègues pour un meilleur équilibre, une

meilleure adhésion et la valorisation du travail de l'équipe. Le managérial démocratique est une manière d'y parvenir. Plutôt que de prendre ses décisions seul, l'encadrant implique ses équipes aussi souvent que possible. La mise en place de la participation doit être considérée comme un processus d'apprentissage qui engage l'ensemble des acteurs⁴.

Nous constatons que les réunions de services ne sont souvent plus organisées. Elles sont parfois vécues par ceux qui les animent comme une perte de temps, inutiles et de nature à remettre en cause les objectifs, les méthodes ou les instructions... Ces réunions de service améliorent pourtant le travail collectif, le niveau d'information de chacun et les propositions autour du travail. Elles doivent être construites autour de la cohésion de l'équipe.

REMETTRE LE TRAVAIL AU COEUR DU RÉACTEUR

Et si nous reprenions les choses dans le bon sens ? Tout simplement en objectivant la quantité de travail (par la mise en place de tableaux de bord afin d'évaluer la charge de travail réelle en regard de la charge de travail prescrite), service par service, en la quantifiant du mieux possible et en affectant des effectifs en fonction de cette charge. Cela existait par le passé sous la forme imparfaite des SIGRID (Système d'informations pour une gestion rationnelle interne

des douanes). Ces états statistiques ont disparu au fil des réformes. Or, comme partout, la charge de travail s'évalue, les outils pour la mesurer objectivement existent.

La CGT constate trop souvent une inadéquation entre les effectifs, les objectifs et la charge de travail. Et quelle meilleure preuve que les statistiques fournies en 2018 par la Direction générale ?! Elles concernaient uniquement l'écrêtage des heures à la Direction générale mais de nombreux services étaient touchés, tout particulièrement... les services RH ! Sur une seule année, 9 215 heures étaient écrêtées soit près de 6 ETPT. Pourtant, aucune heure hors badgeuse n'était comp-



⁴ Entretien avec Clément Ruffier, « La participation des salariés aux décisions : pourquoi et comment, quels impacts sur les conditions de travail ? », ANACT La Revue des conditions de travail, juillet 2021, N°12

tabilisée. Il s'agit là de temps de travail volé ou non rémunéré (ce qui est dans les deux cas illégal). La face immergée de l'iceberg ?

REDONNER DU SENS AU TRAVAIL

Les douaniers sont extrêmement attachés à leur administration et sont fiers des multiples missions qu'ils assument et qui font la spécificité de leur métier. Pour autant, les changements incessants dans notre administration et les restructurations qui s'enchaînent à un rythme effréné, sans aucun bilan objectif, sont extrêmement perturbants pour la corporation douanière.

Pour la CGT, des évolutions sont nécessaires. Elles doivent être le fruit d'une réflexion interne et collective. Trop souvent, ce sont des parti-pris dogmatiques qui orientent ces transformations. Ainsi l'aspect budgétaire au travers des réductions d'effectifs est bien souvent le principal but recherché.

La dernière réforme en date, celle du transfert des missions fiscales, en est un exemple criant. Le travail

des douaniers est pourtant largement reconnu (Cour des comptes, rapport ministériel...), notamment en matière de contrôle. Aussi, le transfert de la totalité des missions à la DGFIP (assiette, recouvrement, contrôle) est acté alors même qu'il comporte des risques de pertes conséquentes pour le budget de l'État. Ce pari risqué entraîne la suppression de 700 emplois...

Tout aussi dommageable, cela provoque également une perte réelle de sens au travail. Quelques phrases de collègues sont très révélatrices : « *Nous effectuons remarquablement nos missions mais on nous les retire, alors quel est le but recherché ?* », « *En Douane, jamais surpris, toujours déçu.* », « *Je me suis investi, j'ai fait des formations, j'ai formé des collègues, pour rien* ». Ce sentiment est extrêmement préjudiciable à l'investissement des collègues et complique considérablement la tâche des encadrants. Dans un tel contexte, comment redonner collectivement du sens au travail ?

Aux côtés des cadres, le SNAD CGT interpelle l'administration des Douanes pour une prise en compte

réelle des difficultés inhérentes à leurs fonctions et leurs missions. Nous demandons à ce que des organisations du travail innovantes, tel que le management participatif, puissent être mises en place. Cela permettrait une reconnaissance et une valorisation du travail qui manquent à 58 % des collègues interrogés à ce sujet en 2022⁵.

Pour toutes ces raisons et parce que notre priorité, c'est vous, le SNAD CGT revendique :

- le recrutement à la hauteur des besoins évalués
- la formation initiale et continue à la hauteur des enjeux
- la formation initiale et continue à l'encadrement du 21e siècle
- la reconnaissance des carrières et des parcours professionnels
- la revalorisation salariale avec un premier échelon de cadre à 50 % au dessus du SMIC
- une évaluation qualitative, et non quantitative, avec des critères à définir au préalable
- un temps de travail respectueux de la vie personnelle
- le droit à une véritable déconnexion

⁵ Observatoire Interne 2022, Ministères économiques et financiers - Douane

