Snfocos
Syndicat National
Force Ouvrière des Cadres
des Organismes Sociaux

La Lettre
de la Michodière

N° 34-2025 – 27 novembre 2025

L'édito du Secrétaire Général
Bruno GASPARINI

Sommaire

Edito du SG
Le management : organiser l'invisible, transformer l'humain
P.1

Management
La performance n'est pas seulement technique, elle est profondément humaine
P.2

Conseil National du SNFOCOS
Retour sur l'instance des 20 et 21 novembre derniers
P.2

Complémentaire santé
Communiqué commun intersyndical dénonçant la menace sur la complémentaire santé des personnels de la Sécurité sociale
P.4

ARS
Réponse intersyndicale par mail du 18 novembre 2025 à l'annonce du 1er ministre et courrier de la ministre de la Santé concernant la réforme en profondeur des ARS
P.6

INC UGECAM du 17 novembre 2025
Compte rendu du SNFOCOS
P.7

Autonomie
Retour sur le défi autonomie 2025
P.9

Aidance
Retour sur le colloque OCIRP relatif à l'aidance
P.10

Article Klésia
Issu de la Newsletter mensuelle de notre partenaire Klésia
P.10

Management
Manager ne s'improvise pas : un guide au secours des cadres débordés ?
P.11

Le manager et ses émotions : le cœur n'est pas un luxe
P.13

Lettre d'information éditée par le SNFOCOS sous le N° de commission paritaire 3 941 D 73 S – Bruno Gasparini, Directeur Gérant

LE MANAGEMENT : ORGANISER L'INVISIBLE, TRANSFORMER L'HUMAIN

Le rôle du management dépasse largement la simple fonction d'encadrement. Il s'agit d'organiser l'invisible, ce fragile espace entre la décision et son exécution, où tout repose sur l'humain. Trop souvent sous-estimé, ce rôle est pourtant déterminant pour transformer la volonté stratégique en résultats concrets, durables et justes.

Au SNFOCOS, nous savons que la performance n'est pas qu'une affaire de chiffres. Entre la stratégie fixée et la réalité du terrain, il y a une respiration collective que seul un management éclairé peut insuffler. C'est ce dernier qui fait circuler le sens, clarifie les orientations et soutient sans nuire, exige sans écraser.

Un manager juste et présent est un levier puissant. Il peut métamorphoser une équipe en une force brillante, sans recours à des budgets supplémentaires ni à des gadgets managériaux. Car la vraie richesse d'une organisation, c'est son capital humain, la capacité de ses membres à coopérer, s'engager et se dépasser.

Plus qu'un simple maillon intermédiaire, le manager est un véritable point de bascule. Entre vision et réalité, décision et action, chiffres et personne, il est l'interface où se construit le contrat social de l'entreprise.

C'est pourquoi le SNFOCOS insiste sur l'importance de reconnaître, valoriser et former ce rôle clé qu'est le management humain. La transformation des organisations passera par cette prise de conscience : la performance durable n'est pas une donnée technologique, mais une conquête humaine.

Pour le SNFOCOS, l'avenir des organisations repose avant tout sur la qualité des relations humaines que leurs managers sauront instaurer. Nous restons engagés à accompagner cette évolution pour qu'elle devienne réalité partout où le travail se construit. **Ce sont nos valeurs et c'est notre engagement !**

MANAGEMENT

LA PERFORMANCE N'EST PAS SEULEMENT TECHNIQUE, ELLE EST PROFONDÉMENT HUMAINE

On sous-estime systématiquement ce que représente un manager dans l'architecture d'une entreprise. Les comités de direction parlent objectifs, stratégie, résultats. Les tableaux de bord affichent des métriques rassurantes. Pourtant, entre la décision et son application, s'étend un **espace fragile où tout dépend de l'humain**. C'est précisément là que le management opère son influence décisive.

Un bon management fonctionne comme un accélérateur de performance collective. Un mauvais management provoque une hémorragie d'énergie invisible, imperceptible dans les indicateurs classiques, mais dévastatrice sur le long terme. Ce n'est pas une théorie managériale abstraite. C'est ce que vivent quotidiennement les équipes, dans le silence des open-space et la tension des réunions.

Quand le manager fait basculer la dynamique
Un manager capable d'écouter, de clarifier les attendus, de soutenir sans surprotéger et d'exiger avec justesse possède un pouvoir de transformation spectaculaire, sans budget supplémentaire. Sans processus révolutionnaire. Simplement par la manière de faire circuler le sens.

À l'inverse, un management incohérent ou méprisant détruit le potentiel d'une équipe intrinsèquement talentueuse. L'envie s'étiole et l'effort se fragmente en initiatives solitaires au lieu de constituer un mouvement collectif, et la performance se transforme en effort individuel plutôt qu'en dynamique partagée.

Le facteur méconnu : l'équipier toxique
Mais il existe un troisième acteur dans cette équation, trop souvent négligé : l'équipier toxique. Ni manager défaillant, ni système dysfonctionnel, mais un individu dont les comportements délétères contaminent progressivement l'ensemble du collectif.

Un seul collaborateur toxique peut anéantir la productivité d'une équipe entière. Ses comportements, cynisme contagieux, sabotage discret de projets collectifs, critique systématique, refus de coopération masqué par une apparente conformité, génèrent un climat délétère qui se propage comme une onde invisible.

Contrairement à un conflit ouvert, facilement identifiable et adressable, la toxicité d'un équipier s'installe par micro-agressions répétées, par l'altération progressive du climat relationnel, par la démobilisation silencieuse des autres membres. Les collègues perdent progressivement leur motivation, adoptent des comportements d'évitement, réduisent leur engagement. L'effet de contamination émotionnelle joue à plein : la présence quotidienne d'une personne toxique élève les niveaux de stress, de méfiance et d'épuisement de l'ensemble de l'équipe.

Le management comme point de bascule
Face à un équipier toxique, le manager se retrouve dans une position critique.

MANAGEMENT

Sa réaction détermine si le phénomène sera contenu ou si l'ensemble de l'équipe basculera dans la dysfonction. L'inaction équivaut à une validation tacite. Le déni aggrave la situation. Seule une intervention lucide et assumée permet de protéger le collectif.

Les organisations qui parviennent à traiter ce sujet instaurent des processus robustes : clarification des comportements attendus, feedback régulier et documenté, accompagnement managérial soutenu, et courage décisionnel lorsque la remédiation échoue.

Le management n'est pas le "milieu" hiérarchique de l'organisation. C'est le point de bascule où s'arbitre quotidiennement le destin collectif. Le lieu où se joue la traduction entre vision stratégique et réalité opérationnelle. **L'interface entre chiffres et humanité.**

Quand ce pivot s'effrite, c'est l'ensemble de l'édifice qui se fissure. La confiance cède la place à la méfiance. La responsabilité partagée régresse vers le contrôle. La fierté collective s'efface devant la résistance passive.

À l'inverse, dans les organisations les plus performantes, les managers permettent à des équipes de réaliser des résultats extraordinaires. Ils créent un cadre structurant sans tomber dans le micro-management. Ils donnent du sens en contextualisant chaque action dans une perspective plus large. Ils savent alterner exigence et soutien, reconnaissance et défi.

La performance reste profondément humaine
Les investissements massifs dans la transformation digitale, l'automatisation des processus ou l'intelligence artificielle resteront sous-exploités si le management n'orchestre pas l'adhésion cognitive et émotionnelle des contributeurs. Car **la performance n'est jamais purement technique. Elle est profondément humaine.**

CONSEIL NATIONAL DU SNFOCOS

Le Conseil National du SNFOCOS s'est tenu les 20 et 21 novembre derniers : retrouvez ici notre compte rendu de cette instance.

COMPLÉMENTAIRE SANTÉ

COMMUNIQUÉ COMMUN INTERSYNDICAL DÉNONÇANT LA MENACE SUR LA COMPLÉMENTAIRE SANTÉ DES PERSONNELS DE LA SÉCURITÉ SOCIALE

COMMUNIQUÉ COMMUN

CFDT, CFTC, CGT, FO, CFE-CGC et UNSA dénoncent la menace sur la Complémentaire Santé des Personnels de la Sécurité Sociale et réaffirment leurs valeurs fondamentales.

Montreuil, le 20 novembre 2025

Les organisations syndicales nationales CFDT, CFTC, CGT, FO, CFE-CGC et UNSA, réunies en intersyndicale, expriment leur plus vive préoccupation face à une évolution juridique récente qui risque de porter gravement atteinte au cadre conventionnel garantissant le régime complémentaire de couverture des frais de santé des salariés et anciens salariés du régime général de la Sécurité sociale.

Depuis la signature de l'accord du 12 août 2008, agréé par les autorités compétentes, un régime de protection sociale complémentaire a été mis en œuvre, fondé sur les principes essentiels de démocratie sociale, de transparence et de solidarité intergénérationnelle. Ce dispositif, pilier de notre modèle social, a été confirmé et prolongé à plusieurs reprises par avenants successifs en 2016 puis en 2021, sans qu'aucune réserve n'ait été formulée par l'UCANSS ou par les pouvoirs publics, preuve de sa légitimité et de son efficacité.

Aujourd'hui, l'intersyndicale alerte solennellement sur la remise en cause de ce cadre conventionnel, fruit d'années de dialogue social constructif. Suite à une interrogation de l'UCANSS en début d'année, la Direction des Affaires Juridiques (DAJ) du Ministère de l'Économie et des Finances analyse désormais ce dispositif comme relevant du droit de la commande publique.

Au-delà des aspects juridiques, l'intersyndicale tient à souligner les conséquences pratiques et politiques désastreuses d'une telle interprétation. Elle entraînerait :

- L'effacement du rôle essentiel de la Commission Paritaire de Pilotage, instance de dialogue et de décision ;
- La marginalisation des organisations syndicales dans la gestion et le pilotage du régime, niant leur légitimité ;
- La substitution d'une logique d'appel d'offres technique, déshumanisée, aux principes de solidarité et de démocratie sociale.

Face à ces risques majeurs, l'intersyndicale avait décidé de suspendre les réunions paritaires à l'UCANSS, exigeant un échange direct avec la Direction de la Sécurité Sociale (DSS). Il était impératif d'exposer en détail à la tutelle ministérielle les fondements juridiques et conventionnels de notre position et de recueillir la sienne quant à l'avenir du dispositif actuel, ainsi que la reconnaissance de la légitimité du cadre conventionnel agréé.

1/2

Malheureusement, suite à cet échange en septembre dernier, la DSS a validé l'interprétation de la DAJ, affirmant qu'un accord collectif ne respectant pas ce nouveau cadre juridique ne pourrait pas recevoir l'agrément ministériel.

Après avoir consulté leurs conseillers juridiques respectifs, les organisations syndicales nationales CFDT, CFTC, CGT, FO, CFE-CGC et UNSA, soucieuses de l'intérêt des collègues et de la pérennité du régime, privilégient la voie de la négociation. Nous refusons de nous engager dans un contentieux à l'issue bien trop tardive et incertaine, qui pourrait aboutir à une décision unilatérale préjudiciable aux bénéficiaires.

L'intersyndicale réaffirme son engagement vis-à-vis des salariés et anciens salariés en décidant de reprendre les discussions lors des prochaines réunions paritaires. Notre objectif est de peser de tout notre poids pour la défense des intérêts des salariés et anciens salariés de la Sécurité sociale qui financent, pour moitié, ce régime complémentaire.

Nous réaffirmons avec force nos valeurs fondamentales :

- Solidarité : Un accès aux garanties pour toutes et tous, sans distinction ;
- Égalité d'accès : Garantir une couverture de qualité pour l'ensemble des bénéficiaires ;
- Justice sociale : Un système qui protège les plus vulnérables ;
- Démocratie et Transparence : Un pilotage du régime paritaire et ouvert ;
- Une gestion rigoureuse au service des bénéficiaires ;
- Qualité des garanties : Des prestations adaptées aux besoins de chacun ;
- Pérennité du régime : Assurer la viabilité du dispositif pour les générations futures.

L'intersyndicale réaffirme le rôle technique indispensable de la Commission Paritaire de Pilotage du régime et restera vigilante quant au respect de ses prérogatives.

Nous appelons les pouvoirs publics et l'Ucanss à revenir à une approche respectueuse du dialogue social, des accords collectifs et de l'autonomie de gestion des acteurs de la branche qui ont fait leurs preuves.

Snfocos

ARS

RÉPONSE INTERSYNDICALE PAR MAIL DU 18 NOVEMBRE 2025 À L'ANNONCE DU 1er MINISTRE ET COURRIER DE LA MINISTRE DE LA SANTÉ CONCERNANT LA RÉFORME EN PROFONDEUR DES ARS

Madame la Ministre,

Nos organisations syndicales souhaitent réagir et vous faire part de leur totale stupéfaction et sidération suite à l'annonce du Premier ministre ce vendredi 14 novembre 2025 à Albi visant un " projet de refonte en profondeur des ARS".
Annonce que vous avez relayée dans une lettre adressée à tous les DG ARS ce samedi 15 novembre 2025.

Vous avez également, par voie de presse, annoncé une simplification administrative massive dans les ARS et dans notre ministère.

Nous souhaitons alerter tous les agents, quel que soit leur statut, que ces annonces n'ont fait l'objet d'aucune discussion avec les représentants du personnel, ni en CSA Ministériel, ni en CNC.

Dans votre courrier adressé aux DG ARS, vous indiquez que ces réformes se feront sans brutalité et dans le respect du dialogue social. **C'est raté !!**

Quel respect pour les près **de 9000 personnes physiques** exerçant en ARS !!! Cette attitude est scandaleuse tant sur la forme que sur le fond et relève d'un mépris affligeant des agents et de l'ensemble des acteurs collaborant avec les ARS.

FO s'opposera à toutes les dispositions qui porteront atteinte aux personnels public, privé et contractuels des ARS et qui viseraient à restreindre l'accès aux soins dans les meilleures conditions possibles de la population.

En conséquence, nous vous demandons de nous recevoir sans délai afin d'échanger sur les projets que vous portez et qui plongent d'ores et déjà les agents dans une grande sidération et inquiétude quant à leur devenir.

Nous faisons le vœu que notre demande trouve une réponse favorable.

Dans cette attente, nous vous adressons, Madame la Ministre, nos plus respectueuses salutations.

Pour les Organisations syndicales FORCE-OUVRIERE représentantes des agents en ARS.

Juan NAVARRO SG SNPASS-FO
Bruno GASPARINI SG SNFOCOS
Frédéric NEAU SG FEC FO

INC UGECAM DU 17 NOVEMBRE 2025

COMPTE RENDU DU SNFOCOS

Une INC UGECAM s'est tenue le 17 novembre 2025, en présence du Directeur Général de la CNAM, Monsieur FATOME, assisté par la directrice de l'UCANSS Madame Isabelle BERTIN et du chargé de mission qui présentait les éléments d'intégration des centres de santé et de FILIERIS.

Très vite le débat s'est ouvert sur le suicide d'un agent en lien avec son activité professionnelle, l'enquête étant en cours Monsieur FATOME n'a pas voulu s'étaler sur le sujet bien qu'il considère que l'événement est dramatique. Un problème technique nous privant de la connexion pendant un bon moment ne nous a pas permis de prendre la parole pour faire une déclaration liminaire.

2 points figuraient à l'ordre du jour :

- Le transfert des centres de santé vers les UGECAM
- Filieris

S'agissant de la situation vis-à-vis des centres de santé, Monsieur FATOME a indiqué que l'intégration RH des personnels et leurs rattachements aux UGECAM étaient une réussite.

D'un point de vue opérationnel elle permet une offre de dispensation de soins et de réalisation d'examen satisfaisant. Il a fait un point d'étape sur les premiers centres de santé transférés depuis octobre 2024 ce qui représente 12 centres et plusieurs antennes attachées. Le calendrier d'ici 2027 prévoit le transfert du reste des centres parmi ceux-ci les activités dentaire SSIAD polyvalent et infirmier. Il a enfin présenté l'axe de travail sur le pilotage des centres de santé et la nouvelle offre de soins du groupe UGGECAM.

Après cette présentation, **les inquiétudes du SNFOCOS sont nombreuses**, en effet les infirmiers (ères) ne bénéficieront pas de l'indemnité du SEGUR car les centres ne seront pas catégorisés en établissements sanitaires ni médico-sociaux.

Nous soulignons l'absence de clarté dans le repositionnement des dentistes et l'harmonisation de la classification de 2024 et regrettons que la gouvernance, le pilotage et la gestion des centres forment un mille-feuille complexe avec un seul comité pour l'ensemble des centres santés.

On nous annonce le recrutement à la DNGU d'un responsable de l'offre ambulatoire pour accompagner les UGECAM ce qui pourrait être une fausse bonne nouvelle, en effet une nouvelle fois ce sont des objectifs chiffrés qui devront remonter et qui viendront gratifier les statisticiens de l'Ucanss avec la contrainte pour les UGECAM d'échéances butoirs.

2ème point Le rapprochement Filieris

Filieris représente un enjeu majeur : 183 structures employant 4 600 salariés (274,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2024), répartis principalement en Hauts-de-France (52%), Grande-Est (26%) et Centre-Val de Loire (21%). Cependant, **le déficit annuel atteint 8,4% du chiffre d'affaires**, ce qui pose d'emblée la question de la viabilité économique du rapprochement.

INC UGECAM DU 17 NOVEMBRE 2025

Les difficultés de convergence identifiées :

L'expérience du transfert de 12 centres de santé CPAM aux UGECAM (depuis octobre 2024) révèle des failles majeures. Trois enjeux majeurs ressortent :

- **Affaiblissement des UGECAM.** La continuité de service administrative, technique et organisationnelle s'est avérée fragile. **Le SNFOCOS craint qu'un rapprochement avec Filieris, sans préparation rigoureuse, n'accentue les tensions au lieu de créer des synergies.**
- **Déséquilibre financier.** Le déficit de 8,4% du chiffre d'affaires de Filieris risque de déstabiliser l'équilibre financier du groupe UGECAM si aucun redressement préalable n'est engagé.
- **Complexité géographique.** Avec 254 structures pour UGECAM et 183 pour Filieris, la mutualisation des moyens et la rationalisation territoriale restent à clarifier. Les collaborations régionales actuelles demeurent disparates.

Préservation des salariés de Filieris : enjeux RH majeurs
L'accord du 27 mars 2024 prévoyait un dispositif d'accompagnement pour 600 personnels transférés. Cette protection doit être étendue aux **4 600 salariés de Filieris**, portant sur trois dimensions :

- **Harmonisation des classifications.** Les personnels médicaux, paramédicaux et administratifs relèvent historiquement de régimes différents. Le repositionnement doit s'effectuer sans déclassement et avec transparence totale dans le dialogue social.
- **Fidélisation et conditions de travail.** Le SNFOCOS demande des garanties explicites : maintien de l'emploi, absence de licenciement économique, attractivité préservée dans des secteurs souffrant déjà de difficultés de recrutement.
- **Intégration progressive des équipes.** Les collaborations régionales actuelles (partage d'expertise, protocoles de soins, sites uniques) constituent des pilotes à généraliser avec prudence.

Conditions de réussite du transfert
Le SNFOCOS pose cinq conditions sine qua non :

1. Engagement ferme de l'État et de la CNAM. Garanties écrites : maintien du groupe UGECAM dans le giron de l'Assurance Maladie, absence de désengagement progressif, représentation renforcée du groupe UGECAM dans les instances régionales et nationales.
2. Redressement financier préalable de Filieris. Le déficit ne peut être transféré aux UGECAM. Un plan de retour à l'équilibre financier doit être négocié avec l'État et le régime minier.
3. Protection intégrale des 4 600 salariés de Filieris. Protocole d'accord spécifique inspiré du 27 mars 2024 : maintien de l'emploi, harmonisation transparente sans déclassement, dialogue social structuré, accompagnement des mobilités.
4. Calendrier réaliste jusqu'à 2028. Intégrant les enseignements du transfert des centres de santé, sans compression des quatre phases (Préparation, Conception, Préfiguration, Rapprochement). Moratoire sur les réductions d'effectifs pendant la durée du rapprochement.

INC UGECAM DU 17 NOVEMBRE 2025

5. Pilotage par l'Ucanss. Face aux problèmes du transfert des centres de santé, **le SNFOCOS demande que la négociation se fasse sous l'égide de l'Ucanss, garantissant une représentation équilibrée et le respect des accords de branche.**

Le rapprochement UGECAM-Filieris engage l'avenir de 4 600 salariés et la capacité du groupe UGECAM à assurer sa mission. **Le SNFOCOS réaffirme son engagement à défendre la pérennité du groupe UGECAM dans le giron de l'Assurance Maladie et à préserver ses personnels actuels et futurs. Les conditions énoncées constituent le socle non négociable d'une convergence réussie et durable.**

Jean –Patrick Carli pour la Délégation du SNFOCOS

AUTONOMIE

RETOUR SUR LE DÉFI AUTONOMIE 2025

Une délégation du SNFOCOS était présente à la **19ème édition du Défi Autonomie les 17 et 18 novembre 2025, dans les locaux de l'Opéra National de Lyon.**

Le Défi Autonomie est un événement annuel destiné à sensibiliser et accompagner les seniors, leurs aidants, ainsi que les professionnels de santé sur **les enjeux liés à l'autonomie et au bien-être des personnes âgées.** Cette année, le colloque avait pour thème **« Orchestrer le bien-vieillir 2025 ».**

Les tables rondes ont porté plus particulièrement sur les thèmes des bienfaits de la vaccination, du dépistage et de la prévention des maladies telles que Alzheimer, sur l'âgisme et le lien intergénérationnel pour la première journée de débats.

Le mardi 18 novembre, les débats ont porté sur l'utilisation des données par l'intelligence artificielle ainsi que sur le financement institutionnel.

Comme chaque année, le concours "Défis d'Or" a décerné ses Trophées aux projets particulièrement innovants et participant à l'amélioration de la vie des seniors.

En clôture du colloque, la représentation théâtrale « Mon âge, mes envies », un spectacle pour nous faire réfléchir sur des situations « d'âgisme ordinaire », affichait complet, preuve de l'intérêt toujours renouvelé que portent les participants au Congrès chaque année.

Virginie Roche pour le SNFOCOS

AIDANCE

RETOUR SUR LE COLLOQUE OCIRP RELATIF À L'AIDANCE

Retrouvez l'intervention en vidéo de notre SG, Bruno Gasparini, le 3 octobre dernier, aux tables rondes **« Salariés aidants et dialogue social »** organisées par l'OCIRP sur notre chaîne You Tube.

OCIRP - Salariés aidants et dialogue social

Nous avions fait état de cet événement dans la LM du 9 octobre dernier.

ARTICLE KLESIA

ARTICLE ISSU DE LA NEWSLETTER MENSUELLE DE NOTRE PARTENAIRE KLESIA

La loi autorisant la ratification de la convention n° 155 de l'Organisation internationale du travail sur la sécurité et la santé des travailleurs, adoptée le 22 juin 1981 à Genève, a été publiée au Journal Officiel du 23 octobre 2025.
Cette convention internationale fixe, au niveau mondial, les principes fondamentaux d'une politique nationale de sécurité et de santé au travail, précisant les rôles et responsabilités des employeurs, des travailleurs et des pouvoirs publics. Elle s'applique à toutes les branches d'activité économique, y compris les trois versants de la fonction publique. L'élévation, par l'OIT en 2022, de cette convention au rang de convention fondamentale, a ouvert la voie de cette ratification par la France qui devient ainsi le deuxième Etat ayant ratifié le plus grand nombre de conventions de l'OIT.

Ce texte, qui met l'accent sur la prévention, souligne la participation des partenaires sociaux en particulier par la consultation des travailleurs ou de leurs représentants sur les questions de santé et sécurité au travail, s'est félicité, de son côté, le ministère du Travail dans un communiqué du 21 octobre.

La ratification de la convention n° 155 permet enfin à la France de s'aligner sur les priorités de l'Union européenne en matière de santé et de sécurité au travail. Le cadre stratégique européen 2021-2027 met l'accent sur les risques psychosociaux, la santé mentale et les impacts des transitions écologiques et numériques sur le travail.

Retrouvez plus d'informations sur l'actualité en cliquant sur le lien de notre partenaire KLESIA ici.

MANAGEMENT

MANAGER NE S'IMPROVISE PAS : UN GUIDE AU SECOURS DES CADRES DÉBORDÉS ?

Dans les open spaces comme dans les ateliers, le constat s'impose : promouvoir un bon technicien ne suffit pas à faire un bon manager. Cette évidence, longtemps ignorée par les organisations, trouve aujourd'hui un écho dans une nouvelle génération d'ouvrages professionnels qui assument une posture inédite : reconnaître que l'art de manager s'apprend, et que le droit à l'erreur existe. **Le SAV des managers**, coécrit par Fabienne Broucaret, rédactrice en chef de Courrier Cadres, et Aurélie Durand, coach psychologue, incarne parfaitement ce tournant.

Trente cas, trente défis du quotidien

Résistance à un nouvel outil numérique, communication défaillante, conflits larvés : l'ouvrage décortique méthodiquement trente situations concrètes auxquelles sont confrontés les encadrants, du premier niveau hiérarchique aux cadres expérimentés. Chaque cas fait l'objet d'une analyse experte qui cherche moins à imposer une recette miracle qu'à **décrypter les ressorts psychologiques** – attentes non formulées, peurs légitimes, besoins d'accompagnement – qui sous-tendent les blocages apparents.

Cette approche fait écho à une demande pressante du terrain : face à l'accélération des transformations organisationnelles et numériques, les managers se sentent souvent isolés, sommés de réussir sans disposer des clés de compréhension nécessaires.

Une pédagogie de la bienveillance

L'originalité du guide réside dans son parti pris assumé : **déculpabiliser plutôt que prescrire**. Là où d'autres manuels promettent performance et excellence, ce SAV managérial reconnaît la complexité du réel et propose une posture réflexive. Il s'inscrit ainsi dans une évolution plus large des pratiques d'encadrement, où bienveillance et écoute ne sont plus perçues comme des faiblesses mais comme des leviers d'efficacité durable.

Cette philosophie tranche avec les approches plus normatives incarnées par des classiques comme **Le Manager Minute** de Kenneth Blanchard, centré sur la simplicité opérationnelle, ou les publications thématiques de Harvard Business Review, davantage tournées vers l'innovation stratégique.

L'expert plutôt que le gourou

En convoquant des experts variés pour chacune des trente situations, les auteures adoptent une posture humble : pas de vérité managériale unique, mais des regards croisés qui permettent à chaque lecteur de construire sa propre boîte à outils. Cette multiplicité des voix contraste avec une littérature managériale souvent prescriptive, voire dogmatique.

MANAGEMENT

Former les managers, un enjeu d'avenir

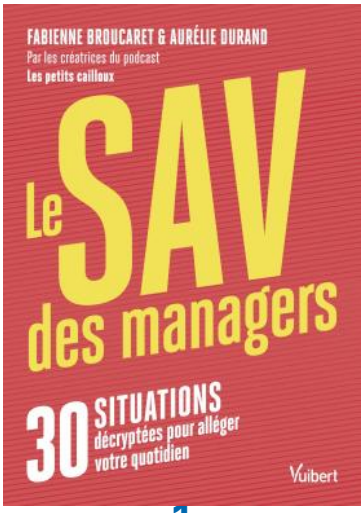
Au-delà de cet ouvrage, c'est toute une réflexion sur la **professionnalisation du management** qui s'impose dans les organisations. Alors que les entreprises investissent massivement dans la formation technique de leurs équipes, l'accompagnement des managers reste souvent le parent pauvre des budgets formation.
Pourtant, les chiffres parlent d'eux-mêmes : un management défaillant figure parmi les premières causes de démission et de désengagement professionnel. Dans ce contexte, des guides comme Le SAV des managers, mais aussi le **Guide du manager débutant** des éditions Eyrolles ou les ouvrages spécialisés du catalogue des business schools, ne constituent pas un luxe mais un **investissement stratégique**.

Entre théorie et pratique

La force de ces nouveaux guides réside dans leur capacité à articuler analyse psychologique et pragmatisme opérationnel. Ils répondent à une génération de cadres qui refuse les postures autoritaires héritées du passé, mais qui ne veut pas non plus verser dans un accompagnement sans exigence. L'équilibre est délicat : manager, c'est à la fois fixer un cap et accompagner les équipes, exiger des résultats et reconnaître les difficultés.

Se former, un acte de responsabilité

Lire sur le management n'est plus un aveu de faiblesse mais un **acte de lucidité professionnelle**. Dans un monde du travail en mutation accélérée, où les modes d'organisation se réinventent constamment, le manager qui refuse de se former prend le risque d'une obsolescence rapide de ses pratiques. À l'inverse, celui qui s'appuie sur des ressources documentées, qui confronte son expérience à celle d'autres praticiens, qui accepte de questionner ses certitudes, se donne les moyens d'une adaptation continue. C'est précisément ce chemin que proposent ces ouvrages : non pas des solutions toutes faites, mais une **invitation au questionnement permanent**. Car au fond, le bon manager n'est pas celui qui sait tout, mais celui qui sait apprendre.



MANAGEMENT

LE MANAGER ET SES ÉMOTIONS : LE CŒUR N'EST PAS UN LUXE

L'intelligence émotionnelle, atout managérial ou leurre pour masquer ses plaies ?

La scène s'est répétée dans mille séminaires de direction cette année : un consultant en costume gris projette sur écran une courbe décroissante. « Savez-vous ce que vous perdez en réprimant vos émotions ? » demande-t-il avec le sourire complice de celui qui détient une vérité universelle. Dans la salle, les cadres français, formés à l'école de l'émotion neutralisée, échangent des regards perplexes. L'émotion était autrefois l'ennemi de la raison. La voilà devenue son alliée stratégique.

Ce renversement de paradigme ne s'est pas opéré par hasard. Il révèle bien davantage qu'une simple évolution des modes managériales : il expose les fissures d'un système qui a misé, pendant soixante ans, sur l'annihilation du sujet au profit d'une productivité abstraite. Aujourd'hui que le modèle taylorien s'effondre, que les talents s'échappent et que le stress caractérise les lieux de travail, les organisations découvrent soudainement que les émotions ne sont pas des défaillances à éradiquer mais des informations à interpréter.

La culpabilité productive, un modèle trop français.

Depuis l'après-guerre, le manager français idéal incarnait une figure paradoxale : celle du décideur impassible. Héritier de la tradition cartésienne et de la méritocratie républicaine, il était censé arbitrer par la raison, commander sans passion, innover sans enthousiasme bruyant. Les émotions, ça ne se montrait pas. Les peurs, ça se taisait. La frustration d'équipe, ça se réglait par une augmentation de cadence, pas par une écoute. Le modèle produisit des générations de cadres blindés, pour qui exprimer un doute était une faiblesse, reconnaître une erreur une dérogation à l'ordre hiérarchique.

Or ce système avait un secret inavouable : il fonctionnait par culpabilité productive. L'employé qui ne trouvait pas sa source de motivation à l'intérieur du système devait la puiser en lui-même—en travaillant plus dur, en acceptant l'inacceptable, en convertissant son anxiété en surproductivité. Le coût humain de ce modèle était massif mais externalisé : burn-out croissants, dépressions massives, turnover chez les cadres, suicide au travail. Les statistiques de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) l'ont documenté : la France affiche année après année une des plus hautes prévalences de stress professionnel en Europe.

Puis vint une mutation silencieuse. D'abord, les sciences cognitives et la neurobiologie ont pulvérisé le mythe du décideur purement rationnel. Les travaux de Daniel Kahneman sur les biais cognitifs, ceux d'António Damasio sur le rôle des émotions dans la raison pratique, ont établi une vérité incontournable : l'émotion n'est pas l'opposé de la raison, elle en est le substrat. Sans émotion, pas de hiérarchie de priorités, pas d'évaluation du risque, pas de décision. En supprimant l'émotion, on n'obtient pas la raison pure—on obtient la paralysie ou, pire, l'impulsivité inconsciente.

Le tournant des ressources humaines

Ensuite, la compétition mondialisée a changé l'équation économique. Lorsque la productivité reposait sur la conformité et la répétition (ouvriers à la chaîne, employés administratifs cloisonnés), on pouvait se contenter de réprimer les émotions. Mais dès lors que la création de valeur exige de l'innovation, de la collaboration créative, de l'adaptation rapide, le profil change radicalement. Les talents—ces collaborateurs dont la rareté a explosé—ne veulent plus se soumettre à un ordre totalitaire. Ils exigent du sens, de la reconnaissance, un environnement où ils peuvent être entiers.

Les directeurs des ressources humaines ont compris le message : ou bien on accepte de civiliser le rapport au travail, ou bien on perd les meilleurs. D'où l'émergence, progressive mais réelle, de formations à l'« intelligence émotionnelle », de politiques de « bien-être au travail », de programmes d'« écoute active » et d'« empathie managériale ». Sciences Po lance un diplôme court sur la question. Les cabinets de conseil surfent sur la vague. Les départements RH s'équipent. L'émotion change de statut : ce n'était plus un tabou, c'est devenu une compétence.

Mais de quelle humanité parlons-nous vraiment ?

Ici s'impose une pause critique, car le langage peut tromper. Lorsqu'un manager se voit inculquer l'« écoute active » et l'« gestion des émotions », une ambiguïté radicale demeure : s'agit-il de reconnaître vraiment l'autre, ou seulement de le canaliser plus efficacement ?

C'est la distinction que les sociologues du travail appellent le « travail émotionnel » : cette obligation imposée aux salariés d'afficher les émotions jugées appropriées, indépendamment de ce qu'ils ressentent vraiment. L'hôtesse de l'air doit sourire même si elle est épuisée. Le commercial doit enthousiasmer même s'il n'y croit pas. Et désormais, le collaborateur doit « partager ses émotions » et « s'exprimer en authentique » dans le cadre qui lui est imposé—travail au-delà des heures, objectifs irréalistes, précarité croissante.

L'intelligence émotionnelle, mal comprise et instrumentalisée, devient alors un nouvel outil de normalisation. Au lieu de transformer les conditions de travail toxiques, on forme le manager à « mieux gérer » les émotions générées par ces toxines. On reconnaît les sentiments des collaborateurs pour mieux les réintégrer à l'ordre productif. On écoute la frustration du salarié pour qu'il accepte l'inacceptable avec un peu plus de sérénité. L'émotion devient un terrain de gouvernance, non d'émancipation.

Où est le signal réel ?

Et pourtant, il y a quelque chose de juste dans ce retour de l'émotion au cœur du management. Car l'émotion est un signal. Quand un collaborateur manifeste de l'anxiété, ce n'est jamais une défaillance psychologique individuelle à corriger par la méditation ou le coaching. C'est toujours une information sur la qualité de l'environnement. Du stress ? C'est que quelque chose ne va pas dans l'organisation. De la frustration ? C'est qu'un décalage existe entre les attentes et la réalité. De la colère ? C'est qu'une injustice a été identifiée.

Les managers vraiment intelligents émotionnellement ne « gèrent » donc pas les émotions de leurs collaborateurs : ils les décodent comme des indicateurs de santé organisationnelle. La frustration d'une équipe n'est jamais un problème à résoudre par du team-building ou un séminaire de motivation. C'est un diagnostic qu'il faut avoir le courage de lire en face.

Le test de sincérité

Ici se dessine un critère de distinction simple mais radical : une organisation qui promeut l'intelligence émotionnelle sincère accepte-t-elle que les émotions questionnent son fonctionnement ? Accepte-t-elle que la colère d'un salarié le conduise à contester une directive ? Que la frustration d'une équipe entraîne une restructuration des processus ? Ou bien l'intelligence émotionnelle ne sert-elle que de pommade sur les plaies qu'elle refuse de panser ?

En France, où la tradition managériale demeure autoritaire et la culture du conflit refoulée, ce choix n'est pas anodin. Intégrer vraiment l'émotion au management supposerait d'admettre que les salariés ne sont pas des ressources à optimiser mais des acteurs politiques dont les voix comptent. Cela impliquerait un pouvoir partagé, une transparence accrue, une acceptation de la contestation comme partie normale du débat organisationnel. Bref, cela dépasserait largement le registre émotionnel pour toucher à l'équilibre des pouvoirs.

La conversion de façade

C'est pourquoi on observe aujourd'hui un phénomène fascinant : la conversion spectaculaire des grandes entreprises françaises à l'« intelligence émotionnelle » tandis que les conditions de travail se dégradent. On recrute des « happiness managers ». On offre des séances de méditation en entreprise. On forme les cadres à l'empathie. Et parallèlement, on augmente les cadences, on réduit les effectifs, on précarise les contrats, on impose le télétravail sans couvrir les frais, on repousse l'âge de départ à la retraite.

Le spectacle de la bienveillance managériale coexiste ainsi avec la réalité du durcissement des conditions. Et c'est précisément cette dissonance qui génère l'épuisement : pas seulement celui de travailler dur, mais celui de devoir sourire en souriant le couteau qu'on vous enfonce. Le travail émotionnel devient alors insoutenable : on vous demande d'être authentique dans un système de mensonge organisé.

L'émotion comme ligne de fracture

Le débat sur les émotions au travail n'est donc pas un débat sur le cœur ou l'âme de l'entreprise. C'est un débat politique sur la reconnaissance du sujet et l'acceptation d'une autonomie véritable. L'intelligence émotionnelle peut être une chance d'humanisation ou un instrument supplémentaire de domination bienveillante. Tout dépend de ceci : l'organisation a-t-elle vraiment accepté que les émotions de ses collaborateurs posent des questions légitimes sur son fonctionnement ? Ou se contente-t-elle de les accueillir, de les écouter, de les labelliser « authentiques », avant de les rincer à l'eau froide des impératifs de rentabilité ?

NOS PARTENAIRES

AG2R LA MONDIALE

KLÉSIA
Assureur d'intérêt général

AGENDA

2/12/2025	3/12/2025	8/12/2025	15/12/2025	16/12/2025	18/12/2025
RPN Aidants RPN RSE	Journée des DR	INC Recouvrement	CPP Encadrement	RPN NAO Salaires 2026	CPP ARS

POUR ADHÉRER AU SNFOCOS
Contactez les élus ou représentants SNFOCOS présents dans votre organisme
ou adhérez via le formulaire en ligne sur :
https://snfocos.org/adherer/

Un syndicat en action, une force pour les cadres