

FOCUS SUR L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ AU TRAVAIL : QUELLES RESSOURCES NÉCESSAIRES ET QUELLE S TRATÉGIE ?



VERBATIM

« La com' est confondue avec l'agitation. »

Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms

« Notre activité nécessite des remises à jour permanentes. Il y a le problème de la gestion des fins de carrière qui sont en retrait par rapport à ces évolutions. »

Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie

« Le principal facteur de la forte charge de travail est lié au traitement des mails internes ainsi que les mails externes des clients. »

Richard, directeur d'agence, secteur bancaire

« L'objectif affiché dans les évolutions est la simplification, mais en réalité les procédures restent complexes. »

Baptiste, responsable HR, secteur industrie

« Le multifonction se répand, le coeur de métier s'enrichit de nouvelles fonctions : photo, prise de son, administratif...Le journalisme couteau suisse est une réalité. »

Bruno, journaliste

« Le manager doit composer avec plusieurs niveaux de coordination : hiérarchique, mode projet, et fonctionnement en réseau et souvent à distance c'est un exercice d'équilibriste permanent. »

Gilles, sociologue, établissement public

« La mise à disposition par l'entreprise de webmail, sans pour autant qu'il y ait de véritable contrôle et régulation collective sur les temps et les heures de connexion est source de problèmes entre personnes. »

Antoine, chef projet informatique, secteur édition

Éléments de contexte

Absorbé par les tâches de reporting, la gestion de l'information, les réunions et déplacements, l'encadrement de proximité est de moins en moins présent sur le terrain et dépossédé de certains leviers lui assurant légitimité et autorité.

Le manager de proximité est absorbé par le contrôle et le reporting, il déserte de plus en plus le terrain du travail et de sa régulation faute de temps et de disponibilité d'esprit*.

- Les temps nécessaires à l'analyse de l'activité et à la capacité à pouvoir prendre du recul afin de sortir des seules prescriptions, souvent trop restrictives et inadaptées, pour pouvoir arbitrer et décider manquent.
- Le temps consacré au reporting et à « rendre compte de l'activité » est beaucoup trop important et se traduit par un manque de temps à consacrer aux équipes et à l'activité réelle.
- Faute de temps, la communication électronique est trop souvent privilégiée aux échanges d'informations et au dialogue en face à face. Cela concourt à la rupture du lien de proximité.
- L'augmentation de la charge de travail est une réalité. Les mesures prises sous-estiment cette réalité.
- Trop souvent les gains de productivité liés à l'automatisation de certaines tâches ne sont pas toujours avérés, pourtant les nouvelles organisations du travail les anticipent en réduisant la force de travail.
- La question prégnante reste le manque d'effectif, qui rappelle au manager qu'il est « tout à la fois ».
- Des compétences attendues :
 - o savoir piloter et gérer des projets de manière autonome ;
 - o savoir motiver pour obtenir l'engagement de l'équipe ;
 - o être polyvalents, c'est-à-dire capable de sortir de son domaine d'expertise ;
 - o être engagé dans son travail et se montrer disponible.
- Les fonctions d'encadrement sont propices à l'isolement du fait du lien hiérarchique avec les autres membres des équipes.
- La multiplication des sollicitations dans un temps réduit, avec des objectifs élevés et peu négociables, peut engendrer un sentiment d'être submergé et isolé dans ses difficultés.
- Le reporting ne diminue pas, malgré les possibilités de traçabilité qu'offre le numérique.

- La pratique de la culpabilisation des managers en leur demandant toujours plus avec moins de moyens est aujourd'hui lourdement inscrite dans la culture de l'entreprise.

*Mathieu Detchessahar, Santé au travail : quand le management n'est pas le problème...mais la solution, Revue française de Gestion, n°214

En situation d'exercice professionnel quel cadre, quelles ressources et quelle stratégie pour le management de proximité ?

VERBATIM

« Pour entrer dans le numérique, il y a besoin de dépasser les discours. Les investissements sont nécessaires dans l'innovation, les technologies numériques et les programmes informatiques, le matériel de bureau, et dans l'ergonomie pour améliorer les conditions de travail. Ces mesures renverraient une image positive vis-à-vis des clients et du personnel. »

Pierre, directeur d'agence, secteur bancaire

« Valoriser la capacité d'innovation des techniciens renforce l'autonomie et la cohésion de la communauté de travail. »

Hubert, manager technique, secteur télécoms

« Il est essentiel de ne pas être esclave de ses outils. »

Juliette, déléguée territoriale, secteur services

« Des mesures doivent être prises pour assurer des déroulements de carrière afin d'être en mesure de garder les profils qui partent et font défaut, notamment sur les emplois émergents liés à la transformation numérique. »

Didier, responsable d'équipe, secteur énergie

« Le dialogue social est mystérieux. Il y a besoin de le légitimer par un débat clair et transparent. »

Fabrice, manager service soutien, secteur des télécoms

« La responsabilité du cadre est importante, notamment en tant qu'organisateur de l'activité et gestionnaire des flux d'information. Il doit être capable de prendre en compte les évolutions nécessaires. »

Paul, responsable déploiement, secteur édition

« Dans la relation de proximité le facteur temps est important pour la qualité des échanges. »

Nathalie, coordinatrice de projets, secteur industrie

Préconisations

Le management de proximité est happé par d'autres exigences que celles du travail et de son animation. Dans un contexte où l'information est accrue et l'immédiateté dans les relations de travail devient la règle, la faible disponibilité du management de proximité pour parler du travail et exercer sa fonction d'appui et de soutien est le problème central. La transformation numérique des entreprises va nécessiter de revoir les pratiques managériales pour valoriser et favoriser le « bien travailler », et laisser plus de place au partage d'informations, l'entraide et la coopération.

Le rôle de tous les animateurs d'équipes de travail (managers, chef-fes de projet) est déterminant pour l'appropriation des outils numériques ainsi que la définition d'usages communs et partagés. Cela suppose une nouvelle forme d'expertise sur la maîtrise des outils numériques qui s'ajoute à celle relative au métier et au rôle d'animateur.

Ne pas laisser les outils numériques piloter l'activité

- Instaurer un espace d'échanges avec son équipe au moins une fois par semaine pour faire le bilan des difficultés organisationnelles, techniques ou relationnelles rencontrées au sein du service ou avec d'autres services ou partenaires.
- Avant l'entretien d'évaluation de ses agents, réunir son équipe pour :
 - o évaluer collectivement le niveau des réalisations sur le plan quantitatif et qualitatif ;
 - o diagnostiquer, s'il y a lieu, les échecs éventuels sur certains objectifs afin de déterminer les solutions à apporter et les leviers d'action ;
 - o évaluer la pertinence des objectifs et des moyens au regard de l'activité réelle ;
 - o avoir une démarche de prévention vis-à-vis des RPS*.

Concevoir les outils numériques et leur usage comme une aide à l'activité et à la décision

- Créer des réseaux d'échanges numériques entre managers de proximité au sein de l'entreprise afin de rompre l'isolement et de pouvoir échanger sur les difficultés ou innovations entre pairs.
- Utiliser les outils numériques au profit du travail en équipe et de l'activité.
- Instaurer un temps dédié à la co-construction collective des usages des outils numériques afin de faciliter leur intégration progressive dans l'organisation du travail en démontrant leur pertinence en contexte professionnel.
- Trouver des modes de communication pertinents et efficaces pour répondre au bon moment à la personne qui en a besoin, sans pour autant submerger le manager qui n'aura plus le temps pour réaliser son travail.
- Au sein d'équipes autonomes et tournées vers la collaboration, il faut distribuer l'autorité et la prise de décision autour des filières « métier » et non plus autour des personnes qui s'en chargent.

Évaluer le travail

- Se réapproprier la question de l'évaluation professionnelle en situant l'apport individuel dans le cadre collectif afin de maintenir la cohésion du collectif de travail.
- Évaluer correctement la performance nécessite de définir en amont les bons critères et d'assurer la transparence des restitutions et de l'analyse de l'activité réalisée.
- Faire passer la reconnaissance des « compétences » par un management et une évaluation professionnelle qui restaurent la valeur et le sens du travail, les qualifications et l'éthique professionnelle.

*Les RPS, dénommés Risques Psychosociaux, sont les risques pour la santé mentale, physique, et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental (collège d'experts réuni autour de Michel Gollac).