

# QUEL MANAGEMENT À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE ?

DÉCRYPTAGES UGICT-CGT

MANAGER DE PROXIMITÉ

CHEF·FE DE PROJET

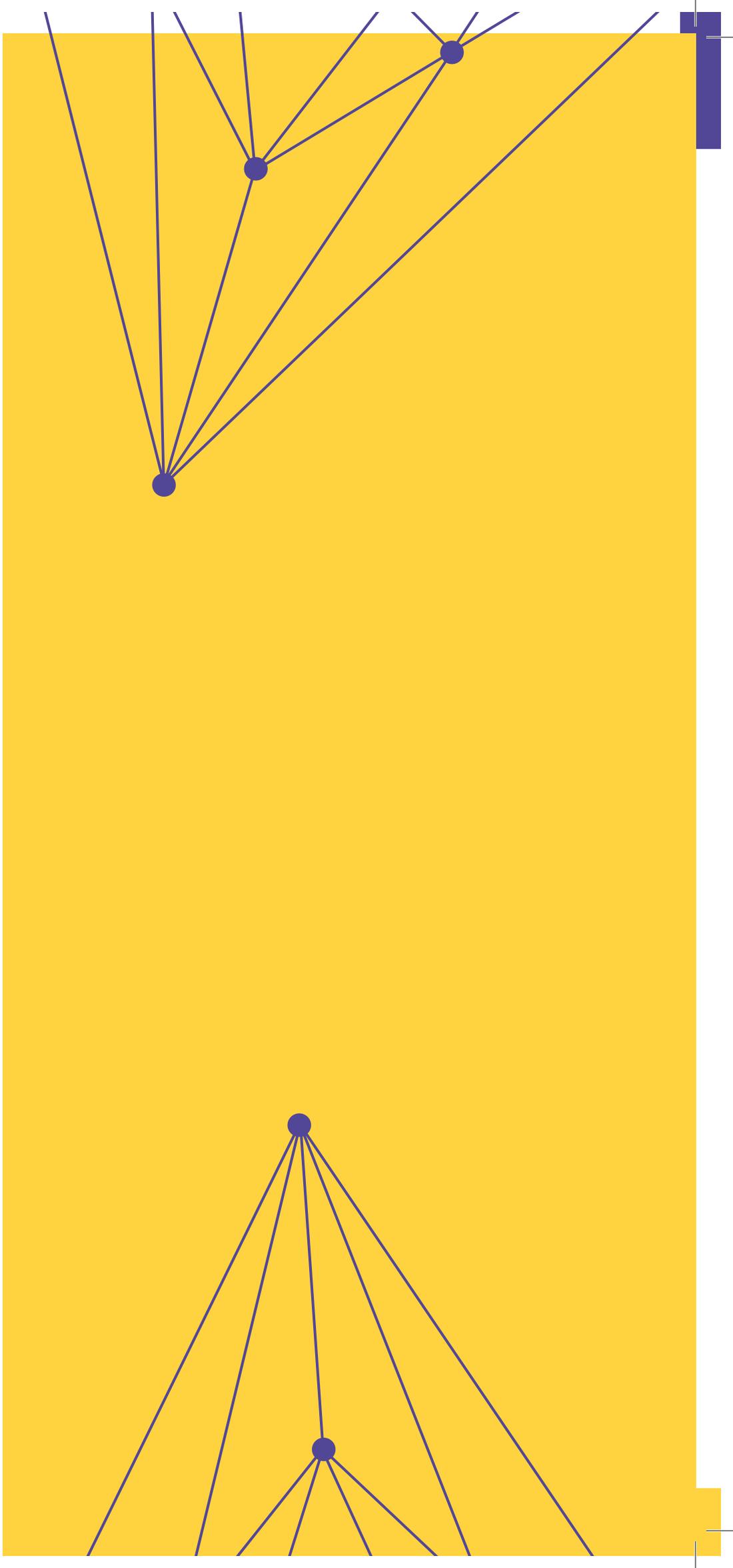
EXPERT·E

CADRE

CHEF·FE D'ÉQUIPE



2



## ÉDITO

ÉMANCIPER LE MANAGEMENT

P 5

## SYNTHÈSE

QUEL MANAGEMENT À L'ÈRE  
DU NUMÉRIQUE ?

P 6

### 01

POURQUOI CE GUIDE ?

P 8

- Le contexte
- Objectifs du guide

### 02

MÉTHODOLOGIE POUR  
ÉLABORER CE GUIDE

P 10

- Entretiens experts
- Synthèse des entretiens experts : les 4 messages clés

### 03

PRÉCONISATIONS POUR MANAGER  
LE « BIEN TRAVAILLER »

P 14

- Présentation et format des préconisations
- Tableau récapitulatif des préconisations
  - **FICHE 1** Encourager les formes de soutien et intervenir sur le contenu et les organisations du travail
  - **FICHE 2** Concevoir des solutions basées sur la flexibilisation des organisations du travail au service de celles et ceux qui réalisent l'activité
  - **FICHE 3** Développer un management fondé sur l'intelligence collective, les organisations du travail apprenantes, et la formation
  - **FICHE 4** Favoriser l'expression de l'encadrement et des équipes sur leur travail, et accorder de nouveaux moyens au management de proximité
- Focus sur l'encadrement de proximité au travail : quelles ressources nécessaires et quelle stratégie ?
- Focus progiciel de gestion RH : quels retours d'expérience ?

### 04

ANNEXES : RESSOURCES

P 40



## POUR QUE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES DEVIENNE UNE RÉALITÉ

### On y croit !

Mais que le chemin est long pour y parvenir.

Avec la loi Avenir professionnel, l'objectif est désormais d'identifier, réduire et supprimer les écarts injustifiés à poste équivalent. Comment les élus peuvent-ils se saisir de cette ambition et peser sur sa mise en œuvre dans leur entreprise ?

**CONSTAT :** Selon les chiffres officiels, l'écart de rémunération est de 24% en défaveur des femmes au cours d'une carrière. La loi prévoit désormais de passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultat qui concernera toutes les entreprises de plus de 50 salarié.e.s. Les modalités et la méthodologie doivent faire l'objet d'un prochain décret... toujours en cours...

### VOUS SOUHAITEZ VOUS EMPARER DE CE SUJET DÈS AUJOURD'HUI ?

Pour vous, l'égalité Femmes-Hommes constitue un enjeu stratégique dans votre entreprise : écarts de rémunération, évolutions de carrière, mixité des emplois, conditions de travail, emploi des femmes seniors... Vous voulez préparer vos prochaines NAO, dont les objectifs d'égalité professionnelle et salariale. Vous voulez négocier un accord sur l'égalité Femmes-Hommes...

### NOUS VOUS ACCOMPAGNONS DANS LA RÉALISATION D'UN DIAGNOSTIC DES SITUATIONS COMPARÉES DES FEMMES ET DES HOMMES POUR APPUYER VOTRE ACTION SYNDICALE

#### ➤ Etape 1 : le cadrage

Une réunion de cadrage avec vous, représentant.e.s du personnel, nous permet d'identifier les attentes et les problématiques de votre entreprise.

#### ➤ Etape 2 : Le recueil et le traitement d'informations

Nous collectons des données individuelles, et anonymisées, concernant aussi bien les rémunérations fixes et variables, les évolutions de carrière que les conditions d'emploi sur plusieurs années ou sur la formation...

#### ➤ Etape 3 : Les entretiens

Cette phase prévoit des entretiens avec la DRH, le management et les salarié.e.s ainsi qu'avec vous, représentant.e.s du personnel, que vous soyez déjà ou non passé en CSE.

#### ➤ Etape 4 : La présentation de nos travaux

Nous vous présentons nos travaux en réunion préparatoire et en réunion plénière et, le cas échéant, nous vous accompagnons dans la négociation de votre futur accord Egalité Femmes-Hommes.



# ÉDITO

## ÉMANCIPER LE MANAGEMENT

5

Alors que la révolution numérique devait inciter les entreprises à transformer leur organisation et passer d'un modèle pyramidal à une structure plus collaborative et transversale, une récente enquête\* révèle que les personnes interrogées ressentent davantage le côté hiérarchique plutôt que coopératif (62 % vs 38 %) et l'opacité au détriment de la transparence dans les processus de décision (63 % vs 37 %). Doit-on s'en étonner ?

Pas vraiment, car 72 % des cadres ne se sentent pas associés aux choix stratégiques de leur entreprise et 54 % estiment que leur éthique professionnelle entre en contradiction avec les choix et les pratiques de leur entreprise\*.

La mutation numérique nécessite une capacité d'adaptation et de renouvellement continu du fonctionnement des organisations de travail et des métiers. Or, ce n'est plus seulement par l'innovation technologique ou par des procédés facilement transposables, que se construit une efficacité globale de l'entreprise mais par une transformation profonde des modes de management permettant l'expression des savoirs faire et l'écoute des salarié·e·s.

L'enjeu est aujourd'hui de réussir une mobilisation des capacités humaines, par des relations de travail qui donnent du sens et favorisent les bons comportements, tels que la coopération, la créativité, l'ouverture, la transparence, le partage d'informations et de connaissances. Il s'agit de revoir les pratiques managériales afin de valoriser le « bien travailler » et de concevoir des solutions organisationnelles partagées pour gagner l'engagement des équipes.

Les effets de ces transformations sur le contenu du travail, la façon de travailler et les périmètres des métiers sont si vastes et interdépendants qu'ils nécessitent une analyse globale qui intègre l'apport et l'expertise des véritables experts du travail : celles et ceux qui réalisent l'activité. 60 cadres, managers, expert·e·s, chef·fes de projets, chef·fes d'équipes ont été rencontrés dans le cadre de notre projet QVT & Numérique, pour au total plus de 300 témoignages de terrain où l'encadrement de proximité exprime à la fois ses difficultés et ses attentes à partir du vécu professionnel.

Le prisme du travail éclaire sur les enjeux et les réponses à construire en matière de qualité de vie et de travail ; et c'est le management de proximité qui est le mieux à même d'élaborer les solutions partagées avec les collectifs de travail afin de garantir la cohésion sociale, si on lui en laisse les moyens.

Ce guide, qui s'inscrit dans la campagne de l'Ugict-CGT pour construire le numérique autrement, en dresse les principales pistes.

Bonne appropriation !

MARIE-JOSÉ KOTLICKI

co-secrétaire générale de l'Ugict-CGT

\*groupe-igs.fr/actualites-groupe-igs/lenquete-ifop-lispe-evolutions-et-transformations-manageriales/  
\*ugict.cgt.fr/ugict/presse/le-divorce-des-cadres-et-des-directions-saccroit



# SYNTHÈSE

## TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

---

6

**LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES ORGANISATIONS DE TRAVAIL INTERROGE LE RÔLE ET LA PLACE DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ (CADRES, CHEF·FE·S DE PROJETS, MANAGERS, EXPERT·E·S, CHEF·FE·S D'ÉQUIPES,...) À PARTIR DE :**

- son apport pour favoriser l'engagement des salarié.es et intégrer la dimension humaine ;
- la reconnaissance de son rôle contributif ;
- sa contribution à organiser le changement et repenser les processus ;
- son degré d'autonomie pour gérer et piloter des projets de manière autonome ;
- la nécessité à dépasser son domaine d'expertise en développant de nouvelles compétences.

Cela signifie que le management de proximité doit être repensé compte tenu des nouveaux rapports sociaux et ses nouvelles responsabilités et charges de travail. Le degré d'acceptabilité des évolutions et le degré d'implication des salarié·e·s dans les solutions proposées ont pour déterminant la qualité des projets, le fait que ceux-ci soient pensés et conçus avec et pour les professionnels qui en assurent l'opérationnalité. Le succès de la transformation numérique sur le terrain est donc étroitement lié à la prise en compte de l'expertise de l'encadrement de proximité sur l'activité réelle et les évolutions organisationnelles en amont et durant la conduite des projets. Notamment en situation d'injonctions paradoxales, où il est le mieux placé pour trouver les réponses adaptées, s'il dispose de suffisamment d'autonomie et de moyens.

Les évolutions technologiques et les outils numériques doivent être pensés et utilisés pour faciliter le partage dans la construction des projets et la mise en place des évolutions organisationnelles, en favorisant les échanges au sein des équipes et entre celles-ci. Le degré de réussite de la transformation numérique est étroitement lié à la façon dont les salarié·e·s et l'encadrement sont associé·e·s à la définition et à la conduite des projets de transformation.

Dans cette optique, le management de proximité, pierre angulaire des transformations, doit réussir à :

- o **Obtenir et maintenir la cohésion sociale** dans un contexte où l'hybridation des modes de coordination hiérarchique, projet, et réseau est une nouvelle réalité ; et où les évolutions sont fortes et rapides.
- o **Exercer sa responsabilité sociale** dans la prévention des nouveaux risques organisationnels liés à la transformation numérique.

Pour cela, il est nécessaire de le doter de moyens pour qu'il puisse prendre des dispositions autour de trois axes principaux :

- la mise en place d'espaces d'expression entre pairs pour partager les expériences et les solutions adoptées ;
- la mise en place d'un droit d'expression et de propositions alternatives pour les évolutions à construire ;
- la mise en place d'un pouvoir prescripteur sur la formation et la qualité de vie au travail avec les budgets dédiés.

Pour atteindre ces objectifs, l'investissement dans la qualité des relations sociales au sein de la communauté de travail et avec les organisations syndicales est déterminant. En particulier, négocier le cadre évolutif avec les organisations syndicales afin que le management de proximité ait une référence commune de mise en œuvre de ces évolutions sur son périmètre d'intervention, sera le meilleur gage de réussite.



# 01 POURQUOI CE GUIDE ?

## LE CONTEXTE

Le développement du numérique\* dans les entreprises et les administrations bouleverse les organisations de travail et leur fonctionnement, les modes de management et les conditions de vie et de travail des salarié·e·s.

Le numérique peut se traduire par la dématérialisation et la désynchronisation de l'activité productive, mais il est aussi synonyme d'immédiateté dans les processus et les rapports au travail.

Il induit :

- un éclatement des unités de lieux et de temps ;
- la dématérialisation et la re-matérialisation des configurations du poste de travail et des relations professionnelles en fonction des usages dans un contexte de développement du travail nomade ;
- un accroissement des tensions entre autonomie et contrôle ;
- une redéfinition du périmètre des métiers et de leur contenu.

Cette nouvelle configuration spatiotemporelle et d'autonomie contrôlée, pilotée par les dispositifs de gestion intégrés de type ERP\*, nécessite de redéfinir les nouveaux cadres de régulation des espaces de travail ainsi que des processus associés.

Les managers de proximité, cadres, chefs de projets, experts de terrain, sont au centre de tous les changements de processus de travail : de la conception, à la mise en œuvre, et à la régulation de ces nouveaux cadres de travail. La position stratégique de l'encadrement de proximité en fait l'acteur privilégié de sens et de cohérence de l'activité professionnelle avec les salarié·e·s. Car l'opérationnalité des solutions apportées va beaucoup dépendre de leur niveau de qualité et de leur appropriation par le collectif de travail.

L'encadrement de proximité est et restera le principal artisan de la réussite des évolutions car il demeure au cœur du processus de la transformation numérique des organisations du travail.

\*On entend par numérique :

- Les systèmes informatiques d'entreprise intégrés qui induisent la standardisation et la centralisation.
- Les services de communication qui transforment la coordination, au sein et entre les collectifs de travail.
- Les outils de travail coopératifs ayant pour fonction de favoriser les échanges, l'innovation et la créativité qui traduisent et équipent les orientations économiques et stratégiques des directions.

\*Enterprise Resource Planning

## OBJECTIFS DU GUIDE

Ce guide a pour fonction d'éclairer les différentes composantes de l'encadrement de proximité (manager, cheffe de projet, experte, cheffe d'équipe, etc.) sur les nouveaux enjeux liés à leur environnement et au contenu de leur travail ; leur donner des clefs de compréhension sur les changements en cours ; construire des pistes pour leur permettre d'être à la fois professionnellement engagé et socialement responsable. Ainsi, il met en évidence la nécessité d'octroyer à l'encadrement de nouvelles prérogatives et de nouveaux droits pour réaliser les nouvelles missions dévolues à l'encadrement et restaurer son rôle contributif.

Dans le cadre de la transformation numérique, il s'agit de :

- faciliter l'appropriation des enjeux à partir des fonctions et responsabilités exercées ;
- présenter des pistes de travail propres à leur métier et à leur rôle contributif ;
- mettre en évidence les moyens nécessaires et les prérogatives nouvelles qui doivent faciliter l'exercice professionnel dans ces nouveaux cadres de travail.

# 02 MÉTHODOLOGIE POUR ÉLABORER CE GUIDE

## ENTRETIENS EXPERTS

Le guide prend en compte les enquêtes de terrain dans les secteurs d'activité où les entreprises ont engagé leur mutation numérique. Ces entretiens collectifs par métier (3 à 7 participants) ont nourri et complété le travail de l'Ugict-CGT déjà engagé dans les entreprises et les administrations depuis plusieurs années, avec notamment l'action syndicale pour le droit à la déconnexion (septembre 2014).

Ces entretiens experts ont eu lieu avec des professionnel·le·s cadres ou managers de proximité, syndiqué·e·s ou non syndiqué·e·s entre décembre 2017 et mai 2018, avec une soixantaine de professionnels issus de branches, d'entreprises, et de métiers ayant subi de fortes transformations avec l'intégration du numérique : édition, journalisme, télécoms, banque, énergie, industrie, services...

Ils ont été conduits par l'Ugict-CGT, qui a pu s'appuyer sur son groupe de travail « ICT & numérique » national et interprofessionnel et sur son pôle "Cadres" pour formuler analyses et propositions. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail (ANACT) a apporté son expertise en participant à certains entretiens experts et en aidant à l'élaboration des différents outils.

Dans le cadre des évolutions liées au numérique, ces entretiens collectifs ont eu pour but, à partir de l'expertise professionnelle détenue par les salarié·e·s, d'aborder l'ensemble du questionnement relatif :

- à l'environnement de travail et aux conditions réelles d'exercice professionnel ;
- au contenu du travail et à l'évolution du métier.

Lors de ces entretiens experts, deux axes essentiels ont été traités au regard des conditions d'exercice professionnel et de l'expertise métier :

- les évolutions constatées ;
- les évolutions souhaitables.

Les thématiques suivantes ont été abordées :

- organisation du travail ;
- management ;
- emploi et qualification ;
- conditions de travail et vie personnelle ;
- dialogue social ;
- autres sujets éventuels.

## VERBATIM\* ISSUS DES ENTRETIENS EXPERTS

Dans le cadre de ce projet plus 60 cadres, managers, expert·e·s, chef·fe·s de projets, chef·fe·s d'équipes... appartenant à l'éventail des fonctions exercées par l'encadrement de proximité ont été rencontrés dans les secteurs de l'énergie, des télécoms, de la banque, de l'industrie, des services, de l'édition et du journalisme. À partir de la richesse du contenu des entretiens experts, des verbatim (témoignages) ont été extraits de leur prise de parole sur leur travail au quotidien.

Au total, plus de 300 témoignages retranscrits pour mettre en exergue les problématiques incontournables liées à l'exercice professionnel. Ces témoignages de terrain expriment également les attentes et les propositions des professionnels pour faciliter leur activité professionnelle et donner plus de sens au travail dans le cadre des évolutions en cours.

Ces verbatim illustrent les éléments de contexte des thématiques du guide et argumentent dans le sens des préconisations.

## SYNTHÈSE DES ENTRETIENS EXPERTS : 4 MESSAGES CLEFS

La synthèse interprofessionnelle des entretiens experts a dégagé des points communs aux cadres et managers de proximité autour de deux volets :

- 1) Évolutions et transformations communes constatées (reporting chronophage, Système Informatique (SI) défaillant ou inadapté, intensification du travail, difficulté à se déconnecter du travail...).
- 2) Évolutions et solutions communes souhaitables (facilitation du travail, qualité du travail, sens du travail et éthique, aide à la décision...).

Cette synthèse met en évidence les interrogations posées sur les conditions d'exercice professionnel des cadres et managers de proximité en tant que salarié·e·s, sur le contenu de leur travail, et leurs attentes par rapport à leur métier et/ou leur organisation.

Les propositions qui suivent, doivent apporter des réponses à ces deux finalités recherchées :

- améliorer le sens du travail, le rapport au travail, les conditions de travail, et l'équilibre vie privée et vie professionnelle pour les cadres et managers de proximité ;
- valoriser l'encadrement de proximité et ouvrir de nouvelles perspectives d'évolutions et de reconnaissance fondées sur le « bien travailler ».

La synthèse interprofessionnelle met aussi en évidence les sujets essentiels pour le management de proximité liés à la transformation numérique et à l'exercice professionnel à prendre en compte :

- L'espace, l'environnement et l'organisation du travail.
- Le lien entre solutions organisationnelles et solutions numériques.
- Le management et la formation.
- Le droit d'expression.
- Les spécificités des fonctions chef de projet, manager de proximité, ou expert.

## 4 MESSAGES CLEFS ISSUS DES ENTRETIENS EXPERTS

**1** Développer les espaces de discussion et les différentes formes de soutien aux équipes et entre homologues (expert·e·s, managers, cadres, chef·fe·s de projets, chef·fe·s d'équipes, etc.) et admettre leur capacité à intervenir sur le contenu et l'organisation du travail

Il s'agit de donner du sens au travail et de favoriser le travail bien fait. La multiplication des différents modes de fonctionnement : en réseau et à distance, en mode projet, avec des prestataires externes et/ou avec des clients, etc., rend nécessaire la mise en place des lieux d'échanges physiques et/ou à distance pour évaluer le contenu du travail et rechercher des solutions communes à adopter face aux problèmes rencontrés. L'élaboration des objectifs et des modes opératoires doit s'accompagner d'une discussion sur les incidences prévisibles et les moyens nécessaires. Ces lieux dédiés, propices à l'exploration, participent à la levée des pesanteurs et des cloisonnements présents dans les organisations en place. Ils contribuent aussi à favoriser la pleine contribution de chaque membre du collectif de travail.

L'espace de travail, les organisations du travail et le management doivent être pensés et conçus pour soutenir la réalisation de l'activité et faciliter sa régulation. L'espace de travail doit être conçu pour devenir le lieu adéquat à une activité donnée. Il faut donc bannir les lieux neutres, interchangeables, et impersonnels pour laisser place à des espaces de travail qui correspondent aux besoins et aux usages de celles et ceux qui réalisent l'activité. Le management doit favoriser la coopération afin d'être en capacité d'obtenir l'engagement mutuel vers un objectif commun. Ce mode d'organisation de l'activité permet d'explorer au sein du collectif de travail des possibilités novatrices qui permettent de répondre à un besoin partagé. Cela suppose l'établissement de règles de travail partagées et des responsabilités assumées qui doivent être élaborées en proximité, au plus près des conditions réelles d'exercice professionnel.

**2** Concevoir des solutions organisationnelles et numériques opérationnelles en mettant la flexibilisation des organisations du travail au service de celles et ceux qui réalisent l'activité

L'évolution des modes d'organisation, de l'activité et des conditions de vie et de travail est marquée par une intensification du travail et une augmentation qui va crescendo de la charge de travail. La multiplication des sollicitations, l'effet zapping, l'immédiateté ou le « juste à temps », ne peuvent pas durablement permettre de réaliser un travail de qualité, de manière efficiente et dans de bonnes conditions. Les tâches complexes, nécessitant des temps longs de concentration, n'ont pas disparus. Les solutions organisationnelles et numériques doivent donc permettre de manière prospective d'évaluer en amont de chaque projet, ou tâches à effectuer, la charge de travail réelle afin d'ajuster les moyens en conséquence.

Le management de proximité doit pouvoir dégager du temps pour gérer et réguler son travail avec toutes les parties intervenantes. Penser les organisations du travail dans cet objectif nécessite de revoir ces organisations du travail et de les concevoir en fonction des nécessités de l'activité. Les systèmes d'information, leurs interfaces et les outils numériques doivent être mobilisés afin d'automatiser les tâches qui peuvent l'être, et aider à réduire au maximum le temps dévolu à l'analyse de l'information et au reporting.

L'objectif est de permettre aux professionnels de se concentrer sur l'exercice de leurs métiers, les décisions à prendre, leur participation aux temps d'échanges utiles, et pouvoir dégager du temps pour son équipe (manager) et/ou un collectif de travail (conduite ou participation à un projet) et/ou pouvoir s'isoler pour disposer de temps de concentration pour exécuter des tâches complexes.

### 3 Développer un management basé sur l'intelligence collective et les organisations du travail apprenantes en renforçant la formation sur deux axes forts et distincts : la formation liée aux évolutions du métier et celle relative à l'utilisation des outils numériques

Il s'agit de favoriser la représentation "du tout" pour chacune et chacun, car c'est ainsi que la production collective aboutit à "un tout" qui est supérieur à la somme des parties. L'intelligence collective et la coopération sont sources d'innovation car elles portent une culture de l'échange, de la solidarité et de la transdisciplinarité. Cette construction de mode de travail collectif peut s'appuyer, sans que ce soit exclusif, sur les nouveaux outils numériques de partage afin d'encourager l'interactivité. Ce collectage et ce partage des savoirs individuels permettent la confrontation des idées et des points de vue, eux-mêmes sources d'innovation et de créativité. La diversité des formes de travail collectif (en mode réel ou virtuel) sont à explorer sans exclusive, ce sont les résultats et l'acceptation par le plus grand nombre qui détermineront les formes (évolutives) souhaitables.

L'évolution du contenu et du périmètre des métiers nécessite de concevoir d'une toute autre manière la formation :

- L'inscrire dans une logique continue liée à l'évolution permanente des métiers qui ajoute aux compétences cœur de métier de nouvelles compétences plus transverses.
- Ajouter une nouvelle dimension à la formation liée à la maîtrise des outils numériques rendue nécessaire par rapport à l'évolution du métier et à ses conditions d'exercice.

Enfin, l'adaptation aux nouvelles compétences du métier, comme la reconversion professionnelle, doivent être pensées et conçues avec celles et ceux qui exercent le métier.

### 4 Développer la qualité des relations professionnelles et la qualité du dialogue social en les fondant sur l'expression du travail et l'octroi de nouveaux moyens au management de proximité

L'efficacité de l'organisation passe par une bonne ambiance de travail et un intérêt fort à son activité professionnelle. Le soutien managérial et entre homologues, au sein et entre les collectifs de travail, est essentiel pour préserver un cadre de travail qui « fait envie ». Or, l'encadrement de proximité évolue dans un cadre qu'il ne choisit pas et pour lequel il n'a pas toujours, loin sans faute, son mot à dire.

Il est important de s'accorder sur une stratégie globale et partagée prenant en compte les questions fondamentales sur l'avenir de l'activité, des métiers et de leur contenu, des conditions de vie et de travail, etc. Cette définition de la stratégie globale et partagée doit s'inscrire dans une logique qui dépasse le court-termisme et être sur une logique prévisionnelle. L'apport des organisations syndicales pour construire le cadre de ces évolutions est essentiel pour faciliter la tâche du management de proximité, car il permet de donner une référence commune et partagée sur les évolutions à construire. Il s'agit de centrer le dialogue social sur le travail et les processus professionnels afin, notamment, d'obtenir la convergence entre qualité de service et qualité de vie et de travail.

# 03 PRÉCONISATIONS POUR MANAGER LE « BIEN TRAVAILLER »

## PRÉSENTATION ET FORMAT DES PRÉCONISATIONS

Les préconisations du guide sont conçues à partir :

- De la synthèse interprofessionnelle des entretiens experts, et des verbatim.
- Des résultats des actions menées par les organisations CGT pour construire le numérique autrement<sup>4</sup> dans les différentes entreprises et administrations.
- Des guides et outils de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), notamment ceux se rapportant au management, au numérique, et à la QVT.
- Des différents baromètres (ANACT, 50 ans de l'APEC, etc.) et des baromètres annuels Ugict-CGT/ViaVoice.
- Des rapports réalisés sur le numérique et le travail ; notamment ceux du Conseil National du Numérique (CNNum), de France Stratégie, et celui de Bruno Mettling « Transformation numérique et vie au travail ».

L'ensemble des préconisations sont organisées par thématique sur 4 fiches, à partir des 4 messages clefs identifiés par la synthèse interprofessionnelle des entretiens experts.

Le format synthétique par fiche des préconisations vise à faciliter leur appropriation et leur utilisation. À chaque thématique correspond une fiche.

Ces fiches par thème ont pour fonction d'aider le management de proximité à appréhender les enjeux liés à la transformation numérique des organisations du travail et à formuler des propositions précises et pertinentes pour élaborer des solutions opérationnelles et partagées.

# TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRÉCONISATIONS PAR THÈME

FICHE	THÈME	MESSAGE CLEF	PRÉCONISATION
1	<b>Espace, environnement et organisation du travail</b>	Développer les espaces de discussion et les différentes formes de soutien aux équipes et entre homologues (expert-es, managers, chef-fe-s de projets, chef-fe-s d'équipes, etc.) et admettre leur capacité à intervenir sur le contenu et l'organisation du travail	Encourager les formes de soutien et intervenir sur le contenu et les organisations du travail
2	<b>Lien entre solutions organisationnelles et solutions numériques</b>	Concevoir des solutions organisationnelles et numériques opérationnelles en mettant la flexibilisation des organisations du travail au service de celles et ceux qui réalisent l'activité	Développer un management fondé sur l'intelligence collective, les organisations du travail apprenantes et la formation
3	<b>Développement du management et de la formation afin de répondre aux nouveaux besoins</b>	Développer un management basé sur l'intelligence collective et les organisations du travail apprenantes en renforçant la formation sur deux axes forts et distincts : la formation liée aux évolutions du métier et celle relative à l'utilisation des outils numériques	Développer un management fondé sur l'intelligence collective, les organisations du travail apprenantes et la formation
4	<b>Rôle contributif et droit d'expression</b>	Développer la qualité des relations professionnelles et la qualité du dialogue social en les fondant sur l'expression du travail et l'octroi de nouveaux moyens au management de proximité	Favoriser l'expression de l'encadrement et des équipes sur leur travail et accorder de nouveaux moyens au management de proximité

# FICHE 1 ENCOURAGER LES FORMES DE SOUTIEN ET INTERVENIR SUR LE CONTENU ET LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

16



« Il y a des murs d'info, mais pas de retour. On est dans le virtuel. »

**Arsène, responsable service client, secteur services**

« Souvent le travail est prenant. Le rôle des encadrants est déterminant pour fixer des limites sur les horaires et des règles de vie communes... Qu'ils doivent être en mesure de s'appliquer à eux-mêmes ! »

**Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie**

« Le numérique accélère les délais de réaction et de traitement, cela engendre une hausse du niveau de stress. »

**Rose, responsable QVT, secteur industrie**

« Les résultats sont demandés le samedi, jour où il y a des animations avec les clients. Ça crée des tensions entre collègues. »

**Sabrina, responsable des ventes, secteur des télécoms**

« Il y a davantage de souscriptions en ligne et moins en agence. Le nombre de questions à traiter augmente pour les CRC. Au moindre problème, le nombre d'appels explose. Maintenir une qualité de réponse dans ces conditions est difficile. »

**Gérard, conseiller en ligne, secteur bancaire**

« L'essor de la précarité modifie le rapport au travail. Et le travail d'une même personne peut être destiné à plusieurs titres d'un même groupe. »

**Jacques, journaliste**

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les évolutions technologiques et organisationnelles s'accélèrent et changent l'activité et les conditions d'exercice des cadres et managers de proximité. Chargés de porter et d'accompagner les différentes réorganisations, sans avoir eu pour autant leur mot à dire sur les évolutions, ils doivent aussi contrôler l'activité des salarié-e-s et en rendre compte. L'introduction des nouvelles technologies augmente le niveau d'exigence et de réactivité au moyen, notamment, des différents outils de reporting.

Ces « opérationnels » sont confrontés dans leur activité à des dispositifs standardisés qui encadrent l'activité des entreprises. Ce management\* par les dispositifs de finalité (objectifs), de procédés (comment faire) et d'enrôlement (pourquoi le faire) est commun à toutes les grandes entreprises. Ce pilotage de l'activité par le haut, au nom de la « performance » et de « l'adaptation au changement », néglige tout ce qui est incommensurable dans le travail. Le décalage entre les chiffres et les indicateurs avec le réel n'est pas sans conséquence sur la qualité réelle du travail et sur le sentiment de perte de sens de l'activité réalisée.

On assiste aujourd'hui à une opposition entre les fonctions de « cadre encadrant » et de « cadre expert », ce qui supposerait que la fonction d'encadrement ne nécessite aucune expertise. Ainsi, dans un

\*Marie-Anne Dujarier, Le management désincarné

contexte d'intensification du travail, de fragmentation et d'interruptions fréquentes des tâches, le temps dévolu au management est peu pris en compte dans l'évaluation de la charge de travail des managers. Pourtant, ils sont en charge de donner du sens au travail, encourager la collaboration, arbitrer les conflits, et de ce fait sont les garants du vivre et du travailler ensemble au sein de l'entreprise.

Dans le secteur privé, l'APEC indique, contrairement à l'idée généralement reçue, que seulement 33 % des cadres sont sur des fonctions d'expertise sans encadrement d'équipe. Car aux 44 % de cadres occupant une fonction hiérarchique, il faut ajouter les 23 % de cadres qui encadrent en mode projet. Cette évolution est liée au développement du fonctionnement des organisations en mode projet.

## QUELLES ACTIONS ET QUELLE ORGANISATION DU TRAVAIL FAVORABLES À L'EXERCICE PROFESSIONNEL ?

### VERBATIM

*« Lien relationnel et lien social sont importants pour l'activité professionnelle. Il y a besoin de savoir ce que font les autres, d'échanger et de se communiquer des informations, l'open space ne règle pas la question. »*

**Nadège, responsable développement individuel RH, secteur bancaire**

*« Une organisation sociale correspond à un modèle économique. Or, l'organisation sociale a déjà changé. Les méthodes actuelles, et la hiérarchie font obstacles ou freinent les évolutions nécessaires. Il s'agit de repenser l'organisation pour générer de nouveaux espaces et modes d'expression. »*

**Paul, responsable déploiement, secteur édition**

*« Le fait de traiter sa messagerie pendant une heure et demie le dimanche, permet d'être organisé pour sa semaine dès le lundi. Si les boutiques étaient fermées le lundi, on le ferait le lundi au lieu du dimanche. »*

**Flora, directrice des ventes, secteur des télécoms**

*« Une organisation centralisée est inefficace pour gérer des situations différenciées. Il est nécessaire de donner plus d'autonomie au terrain. »*

**Baptiste, responsable HR, secteur industrie**

*« L'innovation doit être encouragée, du temps doit être libéré pour cela. Les outils doivent être conçus avec les utilisateurs, afin qu'ils correspondent aux besoins. »*

**Clément, responsable de groupe, secteur énergie**

*« Pour la gestion du personnel et l'animation de l'équipe, le déficit de formation, ou les formations incomplètes, augmente la difficulté d'accompagnement des salarié-e-s et alourdit la charge de travail des managers. »*

**Léa, cadre, secteur services**

*« Les horaires de travail conduisent souvent à sortir des cadres normaux. Il est donc nécessaire d'introduire un droit à la déconnexion effectif pour préserver la santé et l'équilibre vie professionnelle / vie privée. »*

**Jacques, journaliste**

## PRÉCONISATIONS

Selon la définition de l'ANACT, « manager le travail, c'est favoriser l'intégration effective du travail dans les modes d'organisation et le fonctionnement global de l'entreprise ».

Cela suppose :

- une orientation des modes d'organisation et de management vers une logique de soutien à la réalisation de l'activité ;
- l'existence d'espaces de discussion et de régulation sur le travail ;
- et donc de disposer du temps et des marges de manœuvre nécessaires à leurs mises en œuvre.

En substance, il s'agit d'admettre la capacité du management de proximité à agir sur l'organisation.

Afin que le cadre de proximité puisse exercer son rôle dans un contexte favorable, il est nécessaire :

- de clarifier et reconnaître son rôle de manager du travail ;
- évaluer et ajuster sa charge de travail en prenant en compte le temps consacré au management ;
- lui apporter des ressources et du soutien ;
- le former à l'analyse et au management du travail.

Aujourd'hui, les équipes encadrées par un manager peuvent, soit être regroupées sur des espaces de travail décloisonnés avec les contraintes inhérentes à la cohabitation, soit être éclatées géographiquement du fait du travail à distance (nomadisme, télétravail, etc.).

Dans la pratique et les conditions d'exercice du cadre de proximité, il importe également de prendre en compte l'espace de travail. En effet, celui-ci est toujours spatialement situé quelle que soit l'organisation en vigueur. L'espace dans lequel il est réalisé est un facteur déterminant de performance et de santé au travail des salariés, car son aménagement peut améliorer ou dégrader de nombreuses dimensions du travail :

- le confort physique et acoustique,
- la circulation dans les espaces de travail,
- la concentration,
- la coopération,
- le management,
- l'organisation du travail.

Enfin, il importe aussi d'intégrer à la réflexion, la dématérialisation accélérée des processus de travail, associée à la performance accrue des équipements mobiles et connectés, qui modifient profondément les organisations du travail et complexifient l'exercice du management.

## FICHE 2 CONCEVOIR DES SOLUTIONS BASÉES SUR LA FLEXIBILISATION DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL AU SERVICE DE CELLES ET CEUX QUI RÉALISENT L'ACTIVITÉ

20



# VERBATIM

« Le télétravail a un côté positif : on s'organise chez soi. Mais aussi un côté négatif : on peut travailler tard et laisser de côté ses enfants. »

**Sabrina, responsable des ventes, secteur des télécoms**

« Les conditions de la mise en place de portail interface intermétier sont importantes, car elles peuvent être un irritant pour certains métiers, ou à l'inverse, une aide qui permet de répartir la charge de travail en temps réel sur les équipes (cela allège la tâche du chef d'agence). »

**Florence, cheffe de pôle, secteur énergie**

« Nous sommes dans un secteur très règlementé et concurrentiel. À la sur couche de réglementation s'ajoute la complexité des process. Et trop de procédures tuent l'initiative. »

**Brice, responsable marketing crédit, secteur bancaire**

« En phase de changements multiples, la cohabitation entre ce qu'on connaît et le nouveau n'est pas simple. Car il est plus difficile de s'orienter et de trouver les infos les plus pertinentes. »

**Baptiste, responsable HR, secteur industrie**

« Il n'existe pas d'accord télétravail, ni d'accord sur le nomadisme (alors que nous avons des commerciaux nomades). Il y a eu une tentative en 2014 de négociation sur le télétravail qui a échoué. L'accès au télétravail est discrétionnaire. Il y a juste une formalisation par avenant au contrat de travail. Cela génère des inégalités entre les personnes. »

**Antoine, chef projet informatique, secteur édition**

« On ne doit pas subir les outils, ils doivent être facilitateurs. Il faut les concevoir avec les utilisateurs. »

**Émilie, consultante promoteur, secteur services**

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

### Une charge de travail crescendo

- Les modes d'organisation et le déploiement du numérique sont intimement liés. Ces changements continus ne sont pas neutres sur la manière de travailler et de produire. Ils génèrent un « surtravail » lié à :
  - o l'apprentissage des nouveaux outils et des nouvelles configurations du travail ;
  - o la cohabitation des anciennes et nouvelles formes d'organisation du travail pendant la période de transition.
- 75 % des cadres affirment devoir fréquemment interrompre une tâche -effet zapping !- pour en accomplir une autre face à l'exigence de réactivité croissante induite par le management et sont confrontés à la multiplication de tâches parasites (reportings à remplir, e-mails d'informations surnuméraires, données à traiter...).
- Les sollicitations incessantes liées à la réception en continu de messages (e-mails, SMS, notifications,...) internes ou externes (venant de clients) désorganisent le travail et augmentent la charge mentale.

- La charge de travail excessive limite la capacité à se déconnecter et accentue le risque d'heures travaillées au-delà des horaires contractuels de manière récurrente, que ce soit pour nettoyer la boîte de sa messagerie, ou pour finaliser un dossier en soirée ou durant les vacances.

### **Des évolutions du travail marquées par la mobilité et le débordement sur la vie privée**

Les formes d'organisation du travail évoluent vers le développement de l'activité professionnelle en situation de mobilité rendue possible par les nouveaux outils de communication professionnels et les exigences nouvelles de disponibilité accrues. Travailler quels que soient l'heure, le lieu où l'on se trouve, à partir de différents supports pour réaliser une tâche professionnelle, n'est pas neutre sur plusieurs plans : la qualité du produit ou service réalisés et sur la santé des femmes et hommes qui réalisent le travail dans ces conditions.

Le développement des nouvelles organisations de travail et de l'usage des outils de communication numériques transforment la relation au travail, en laissant progressivement l'activité professionnelle empiéter sur tous les temps de vie. Le temps de travail professionnel non identifié augmente quelque que soient le lieu et l'heure. Le forfait jours participe au phénomène. Le travail réalisé au domicile, dans les lieux tiers, ou dans les transports n'est en général ni reconnu, ni comptabilisé, et dépasse très souvent la réglementation et les limites horaires imposées par la loi.

Dans les faits, les cadres sont confrontés, selon le baromètre annuel de l'Ugict-CGT\*, à :

- Un temps et une charge de travail qui explosent :  
62 % des cadres considèrent que leur charge de travail a augmenté et 51 %, que leur temps de travail a augmenté. Ils sont 46 % à déclarer travailler plus de 45 heures hebdomadaires.
- Un débordement de la vie professionnelle sur la vie privée : 60 % déclarent travailler durant leurs jours de repos.

Ces chiffres illustrent le présentéisme et la disponibilité permanente qui sont toujours associés à la responsabilité professionnelle et sont au cœur des mécanismes de plafond de verre excluant les femmes des responsabilités professionnelles.

Le vécu et le lien travail - temporalité se traduit par :

- L'absence d'encadrement, de règles communes, sur l'utilisation des outils professionnels de communication, encourage les excès et participe à la dispersion personnelle, ainsi qu'au manque d'efficacité du collectif de travail.
- L'immédiateté devient la norme pour répondre aux demandes à tout instant.
- Le cadre de travail n'est pas toujours propice à la concentration (open space ou flex office mal conçu) ce qui incite à exercer en dehors du lieu habituel de travail et en dehors de ses horaires de travail.
- Le développement des formations en ligne (e-learning) favorise le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée.
- La porosité croissante entre les deux vies est une réalité : 75 % des cadres utilisent sur leur temps libre leurs moyens numériques de communication pour des raisons professionnelles et 30 % des cadres ne déconnectent jamais.

\*ugict.cgt.fr/presse/le-divorce-des-cadres-et-des-directions-saccroit

- La situation dite « d'autonomie » (réelle ou pas) rend plus difficile la visibilité du temps de travail réel, notamment en cas de travail à distance.
- La non prise en compte des heures supplémentaires, et donc l'absence de récupération possible, expose aux risques d'épuisement professionnel (burn out).

## QUELLES ACTIONS POUR DONNER LA MAÎTRISE DES TEMPS ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL À CELLES ET CEUX QUI RÉALISENT L'ACTIVITÉ ?

### VERBATIM

*« C'est moi qui choisis le moyen, pas le système. »*

**Juliette, déléguée territoriale, secteur services**

*« Il serait opportun d'utiliser l'outil informatique pour automatiser et standardiser le reporting. »*

**Nathalie, coordinatrice de projets, secteur industrie**

*« Il y a besoin d'espace-temps à soi pour pouvoir se concentrer. »*

**Benoît, responsable service client, secteur télécoms**

*« Articuler innovations nationales et innovations locales en accordant plus de soutien au développement d'outils locaux est un axe de travail à explorer. »*

**Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie**

*« Un axe de travail pour améliorer la performance : être déchargé de certaines tâches, notamment administratives, pour pouvoir consacrer plus de temps à notre métier. »*

**Maria, conseillère en ligne, secteur bancaire**

*« Les MOOCS (Formation en ligne à distance) doivent rester des moyens de test de connaissance et des sources d'information supplémentaires, sans se substituer aux formations en présentiel. »*

**Marc, chargé d'affaires, secteur énergie**

*« Les nouveaux outils doivent libérer la profession des tâches fastidieuses pour permettre la concentration du travail sur l'expertise journalistique : la structuration de l'information, sa scénarisation et sa mise en forme. »*

**Bruno, journaliste**

## PRÉCONISATIONS

Il est important de penser et d'organiser en amont les process qui détermineront le contenu de l'activité afin d'absorber les contraintes et être performant sans porter atteinte à la santé des personnes qui réalisent l'activité. Ces cadres de travail sont nécessaires et doivent être pensés avec les acteurs.

**Il s'agit d'organiser l'activité en adaptant les moyens à la charge de travail prévisible en incluant d'autres ressources mobilisables immédiatement en cas de nécessité. Les pistes envisageables sont les suivantes :**

- Mettre en place des lieux et des temps d'échanges manager-équipe permettant d'élaborer des solutions partagées sur l'organisation et la réalisation de l'activité, afin de permettre ainsi, le cas échéant, de faciliter les ajustements nécessaires.
- Mettre en place, pour le manager et son équipe, une organisation du travail prévoyant des plages horaires d'indisponibilité (ou de déconnexion) connues par les autres membres du collectif de travail. Ces dispositions doivent s'appliquer aussi aux télétravailleurs et aux nomades.
- Mettre en place des plages de déconnexion pendant le temps de travail, notamment lors des réunions (comme le prévoit l'accord transformation numérique d'Orange, septembre 2016).
- Privilégier les échanges et la transmission d'informations physique entre le manager et son équipe, afin de réduire la quantité d'e-mails en circulation et entretenir le lien de proximité au sein de la collectivité de travail (accord égalité de La Poste F/H, juillet 2015).
- Pour les télétravailleurs, préciser dans l'accord que les plages horaires durant lesquelles ils peuvent être sollicités par l'employeur (téléphone ou emails), ne peuvent avoir une durée supérieure à leur temps de travail. Elles doivent être encadrées par accord collectif, et définies clairement dans l'avenant télétravail.
- Utiliser les assistants d'absence (cas de Daimler en Allemagne) permettant d'assurer le transfert d'une charge de travail et/ou le report d'une demande d'émetteur durant les absences des managers et cadres.
- Mettre en place des périodes de trêve des messageries professionnelles (mails, messages vocaux, SMS, messagerie instantanée, notifications des réseaux sociaux, etc.) a minima durant les périodes de repos (cas de Volkswagen en Allemagne).
- Pour tout travail à distance, ajouter un forfait-temps à la durée de connexion afin de prendre en compte le temps de travail antérieur et postérieur au temps de connexion observé.
- Présenter un bilan annuel du temps de travail et de la charge de travail au CHSCT et au CSE afin de :
  - o Mettre en place des mesures correctrices et des plans d'actions sur la base des résultats obtenus par les bilans, diagnostics, et expérimentations réalisées.
  - o Proposer le blocage du réseau en dehors des heures de travail fixées par l'entreprise si des dépassements récurrents sont observés.
- Prévoir au retour des congés (maternité, paternité, maladie, congés payés...), des temps durant lesquels le salarié est libéré de sa charge de travail pour pouvoir se mettre à jour des changements intervenus durant son absence.
- Baisser proportionnellement la charge de travail en cas de temps partiel ou de décharge (formation, mandats syndicaux, etc.) d'un·e salarié·e.
- Accorder au manager un pouvoir prescripteur avec le budget dédié pour améliorer les conditions de vie et de travail.

# FICHE 3 DÉVELOPPER UN MANAGEMENT FONDÉ SUR L'INTELLIGENCE COLLECTIVE, LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL APPRENANTES, ET LA FORMATION



« De nouvelles compétences sont nécessaires par rapport à la nouvelle configuration de travail et l'introduction des nouveaux outils numériques. Cela a, par exemple, nécessité de décomposer en deux fonctions distinctes les chefs de projets : un technique qui travaille en relation avec l'éditeur ; et un utilisateur chargé de l'accompagnement, qui forme les utilisateurs in situ. »

**Paul, responsable déploiement, secteur édition**

« Certains ne travaillent que par mails. C'est une illusion d'efficacité personnelle car elle ignore la dimension relationnelle et collective du travail. »

**Jérôme, responsable IT, secteur bancaire**

« Sur le terrain, le pilotage est sur le qualitatif et la motivation des équipes. C'est dichotomique par rapport aux attentes de la direction. Ça rend schizo. »

**Sabrina, responsable des ventes, secteur des télécoms**

« Les formations dispensées sur l'organisation du travail pour accroître son efficacité personnelle ont leur limite. »

**Nathalie, coordinatrice de projets, secteur industrie**

« La qualité de la formation, comme pour celle qui concerne la conception assistée par ordinateur, n'est pas toujours de bon niveau car réalisée par des sociétés pas forcément expertes sur le métier. De plus, les logiciels utilisés peuvent être des sous-produits de l'industrie qui sont développés petit à petit, et donc pas totalement opérationnels immédiatement. Cela en rajoute à la défiance vis-à-vis de ces outils. »

**Léa, cadre, secteur services**

« Pour chaque nouvel outil il y a une phase transitoire à gérer, nous passons beaucoup de temps au téléphone avec les managers dans ces moment-là. »

**Leïla, cadre RH, secteur énergie**

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'évolution du contenu des métiers et des modes d'organisation du travail est marquée par l'introduction des process liés au numérique : le traçage et le stockage de la data, son traitement automatisé avec notamment l'intelligence artificielle (IA), et sa mise en réseau. L'introduction de la robotisation et l'automatisation de certaines tâches vont nécessiter de penser les nouveaux cadres du travail en y intégrant les apprentissages nécessaires à ces nouveaux processus et aux nouveaux savoir-faire. Cela va nécessiter d'investir dans la conception et la réalisation des nouveaux outils, ainsi que la formation à l'utilisation de ces nouveaux outils à laquelle s'ajoutera aussi la formation à l'évolution des métiers.

Ces temps de formation et d'accompagnement nécessaires pour permettre l'adaptation à ces nouveaux cadres de travail pourront être dégagés grâce aux gains de productivité générés par l'automatisation. Des évolutions\* sont à venir, si elles sont bien pensées elles permettront de concentrer le rôle des machines sur le quantitatif et le répétitif ; et le rôle des humains sur le qualitatif, la créativité et l'innovation.

\*strategie.gouv.fr/publications/intelligence-artificielle-travail

La situation faite à l'encadrement de proximité montre que :

- La direction renvoie la responsabilité de la conduite et de la réussite du changement sur l'encadrement de proximité.
- L'encadrement de proximité doit gérer les injonctions contradictoires qui apparaissent en situation d'exercice professionnel.
- L'absence de marge de manœuvre pour l'encadrement de proximité porte atteinte à la bonne marche de l'équipe et à la cohésion de groupe.
- La perte de sens et l'absence de motivation au travail résulte de l'impossibilité d'agir différemment lorsque c'est nécessaire afin de bien pouvoir travailler.

## QUELS MOYENS ET QUEL PROCESSUS POUR METTRE EN ŒUVRE LES ÉVOLUTIONS DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL ?

### VERBATIM

*« La transformation numérique nécessite pour sa mise en œuvre la mise en place de groupes de travail, de la communication et de l'accompagnement, notamment pour celles et ceux qui se sentent dépassé-e-s. Rien n'est spontané. Les managers ont un rôle d'accompagnement important pour réussir le changement. »*

**Leïla, cadre RH, secteur énergie**

*« Avoir un visage pour le client est un plus. Cela permet de faire la différence avec les centres d'appels en personnalisant et humanisant plus la relation. »*

**Lucie, responsable d'agence, secteur bancaire**

*« Le réseau social d'entreprise peut être un outil performant pour partager des fichiers et limiter les envois d'e-mails, cependant il nécessite une formation adaptée pour son appropriation et pouvoir réellement être utilisé efficacement. »*

**Hubert, manager technique, secteur télécoms**

*« Un plan de formation est à mettre en place avec la prise en compte du temps d'accompagnement sur les nouveaux outils et du temps réel d'adaptation, notamment pour les cas les plus difficiles. »*

**Léa, cadre, secteur services**

*« Le e-learning est utile pour la partie documentation à connaître par exemple, mais l'interaction humaine est nécessaire pour rendre les apprentissages efficaces. »*

**Rose, responsable QVT, secteur industrie**

*« Les formes d'organisation du travail sont trop pyramidales et pas assez en réseau. Le mode de fonctionnement à mettre en place doit prévoir une plus grande autonomie des salarié-e-s en flexibilisant l'organisation du travail. »*

**Paul, responsable déploiement, secteur édition**

## PRÉCONISATIONS

Il s'agit de favoriser la construction de collectifs de travail « intelligents » qui s'appuient notamment sur les technologies de communication pour partager l'information et penser collectivement les évolutions organisationnelles et le rôle et la place de chacune et chacun au sein de la communauté de travail. Les nouvelles formes d'interactivité possibles entre les individus et sur leur environnement de travail, permettent le partage et le collectage des savoirs individuels qui sont encouragés à circuler. On aboutit ainsi, à un dépassement dû à la relation entre les membres du collectif, générateur de sérendipité\* positive. Autre aspect positif, chaque individu perçoit les évolutions en temps réel et peut situer son activité et être valorisé en tant que créateur de sens à travers sa contribution au collectif.

Dans le contexte de transformation numérique des organisations du travail, l'émergence d'un autre management, propice à privilégier un travail de qualité conforme aux attentes, va être déterminant. L'encadrement de proximité va être l'animateur, dans un cadre complexe, d'un groupe qui aura à collaborer pour formuler son propre avenir. En cas de réussite, cela sera un élément contributif à de meilleures relations sociales et par conséquent, à une bonne qualité de vie au travail. Ainsi, le degré de réussite des transformations numériques en cours et à venir sera en bonne partie fonction de la façon dont les salarié·e·s de l'encadrement pourront s'en saisir.

Pour cela, deux ensembles de conditions sont à réunir :

- 1) Accorder de nouvelles prérogatives au management de proximité pour qu'il :
  - o puisse disposer d'une marge de manœuvre et d'un pouvoir prescripteur pour intervenir sur l'organisation du travail et sur la charge de travail individuel et collectif ;
  - o soit formé à la prévention de la pénibilité au travail, à la prévention des risques organisationnels et à l'accompagnement des salariés en difficulté ;
  - o soit sensibilisé et formé au bon usage des outils numériques connectés ;
  - o puisse exercer son rôle d'exemplarité en matière de déconnexion.
  
- 2) Permettre au manager de disposer de suffisamment de temps à consacrer à son (ou ses) équipe(s), en orientant son rôle vers :
  - o la restauration et l'animation du collectif de travail ;
  - o le renforcement du soutien aux personnes et au collectif de travail ;
  - o la résolution collective et le partage d'expérience au sein du collectif de travail.

### **Formation et organisation du travail apprenantes**

Le numérique induit une modification des organisations du travail et des process, mais également une transformation du contenu même des métiers. Des métiers se transforment, tandis que d'autres apparaissent, et d'autres encore sont menacés par l'automatisation ou le report de certaines tâches sur l'utilisateur ou le client. L'évolution du contenu et des périmètres des métiers est un point très important à prendre en compte.

\*Sérendipité positive : capacité à trouver une solution souhaitée de façon inattendue

Il justifie le développement conséquent de la formation professionnelle, qui doit être complétée par des dispositifs d'accompagnement in situ, ainsi que l'étude de ces évolutions comme le fait l'APEC.\*\*

Par rapport aux compétences cœur de métier, les nouvelles compétences se caractérisent surtout par leur transversalité : enjeux commerciaux et juridiques, traitement des données et modélisation, gestion et pilotage d'équipes pluridisciplinaires et de projets complexes, approche systémique et compréhension de la stratégie, etc. Pour pouvoir exercer ses responsabilités dans de bonnes conditions, le point commun à cette dimension transversale des nouvelles compétences, c'est la nécessité de disposer d'outils numériques adéquat (c'est-à-dire pensés et conçus au service de l'activité), et d'en acquérir une bonne maîtrise.

C'est pourquoi la formation doit être pensée sur deux axes :

- 1) Celui lié à l'évolution du contenu même du métier.
- 2) Celui lié à l'utilisation des nouveaux outils numériques dans le cadre professionnel.

Pour cela, il s'agit de :

- Former les managers aux nouvelles formes d'expertise que représente l'utilisation des outils numériques et à l'accompagnement de leur équipe dans l'appropriation de ces outils collaboratifs.
- Consacrer du temps à la co-construction collective des usages des outils afin de les inscrire dans les processus d'utilisation en situation d'activité professionnelle.
- Former les managers et les équipes sur le droit à la déconnexion et sur les leviers à utiliser pour optimiser la communication via ces outils et respecter l'équilibre vie professionnelle / vie privée.
- Développer les politiques de formation et de reconversion afin d'anticiper l'obsolescence des postes de travail et de certains métiers concernés.
- Adapter et créer des dispositifs de professionnalisation et des passerelles entre les métiers ;
- Intégrer l'objectif de mixité des emplois, notamment dans les métiers émergents.
- Reconnaître l'élévation du niveau de qualification en mettant en place des dispositifs de certification (de type VAE\*) pour valoriser les nouvelles compétences acquises par les salarié-es.

\*[cadres.apec.fr/Emploi/Observatoire-de-l-emploi/Les-etudes-Apec-par-thematique/Metiers-et-competences/Metiers-cadres--des-competences-transverses-de-plus-en-plus-pregnantes](https://cadres.apec.fr/Emploi/Observatoire-de-l-emploi/Les-etudes-Apec-par-thematique/Metiers-et-competences/Metiers-cadres--des-competences-transverses-de-plus-en-plus-pregnantes)

\*[cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2015/Referentiel-des-metiers-du-marketing-digital/Marketing-digital-des-metiers-cadres-en-constante-mutation](https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2015/Referentiel-des-metiers-du-marketing-digital/Marketing-digital-des-metiers-cadres-en-constante-mutation)

\*Validation des Acquis et de l'Expérience

**FICHE 4** FAVORISER LES EXPRESSIONS SUR  
LE CONTENU DU TRAVAIL ET SA RÉALISATION,  
ET ACCORDER DE NOUVEAUX MOYENS AU  
MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

30



« Il est nécessaire de penser le numérique à partir du "je travaille", c'est-à-dire en pensant les procédures et les modes opératoires à partir des corps de métier. Cela nécessite de sortir des opérations de communication qui ne pensent le numérique qu'à partir de la communication. »

**Léa, cadre, secteur services**

« Les managers n'interviennent pas directement dans les échanges entre techniciens sur les réseaux sociaux. Le rôle des managers se situe davantage sur la structuration et la hiérarchisation des informations en fonction de leur niveau d'importance. »

**Thomas, manager technique, secteur télécoms**

« Il est nécessaire de se déconnecter pour pouvoir se concentrer sur son travail. C'est un changement de mode de travail. »

**Didier, responsable d'équipe, secteur énergie**

« Les nouveaux outils nécessitent le respect d'une phase d'acculturation. »

**Lucie, responsable d'agence, secteur bancaire**

« La réticence à utiliser les nouveaux outils dans le cadre professionnel est liée à l'usage potentiel qui pourrait en être fait au détriment de l'éthique professionnelle. »

**Paul, responsable déploiement, secteur édition**

« L'excès d'échange par mails au détriment des contacts humains accentue la centralisation de l'activité. »

**Christine, gestionnaire de projets, secteur industrie**

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

### **Un management qui nie le rôle contributif des cadres**

- 62 % considèrent qu'ils ne sont pas associés aux choix stratégiques et 54 % d'entre eux que les choix ou pratiques de leur entreprise ou administration entrent régulièrement en contradiction avec leur éthique professionnelle.
- 44 % considèrent que le management se détériore.
- Au cœur du système d'évaluation, évaluateurs et évalués, les cadres sont très critiques :
  - o 68 % considèrent que l'évaluation professionnelle est fondée sur de mauvais critères ;
  - o 60 % qu'elle manque de transparence.

Alors que les pratiques de ranking et d'instrumentalisation de l'évaluation pour licencier, mettre sous pression et casser le collectif de travail, ont fait l'actualité dans certaines entreprises, la critique des systèmes d'évaluation est majoritaire dans l'encadrement.

- La responsabilité sociale des cadres présente le paradoxe suivant : d'un côté, ils doivent agir pour empêcher des actions délictueuses ; de l'autre, ils doivent se taire au nom du devoir de réserve.
- Avec le développement des réseaux sociaux, et notamment ceux des entreprises, la frontière est parfois ténue entre ce qui relève du droit d'expression et ce qui enferme le cadre dans le devoir de loyauté.

- Les réseaux sociaux d'entreprises sont perçus par beaucoup de cadres comme un espace d'échanges et de dialogue sur des sujets liés à l'actualité, aux choix de gestion, ou aux orientations choisies par la direction. Or pour beaucoup de directions, ces échanges sont souvent jugés inopportuns, voire répressibles.
- L'éthique personnelle des managers est souvent percutée par leurs pratiques de culpabilisation à l'endroit de leurs subordonnés, dans le but de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise pour lesquels ils n'ont pas été associés en amont.

## QUEL CADRE POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT DES MANAGERS ET DES ÉQUIPES ?

### VERBATIM

*« Le temps consacré aux équipes est aussi trop réduit par rapport aux nécessités. Or, la reconnaissance professionnelle passe d'abord par le manager de proximité. Les personnes travaillent plus pour leur manager que pour la direction. »*

**Guillaume, directeur d'agence, secteur bancaire**

*« Le rôle de la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) pour anticiper les évolutions et les besoins en formation est central. Elle doit pleinement jouer son rôle. »*

**Hubert, manager technique, secteur télécoms**

*« L'évolution du modèle doit aussi être pensée par rapport à l'environnement. Le flux tendu augmente le transport, et la multiplication des serveurs est mauvaise pour l'empreinte écologique. »*

**Antoine, chef projet informatique, secteur édition**

*« Une organisation centralisée est inefficace pour gérer des situations différenciées. Il est nécessaire de donner plus d'autonomie au terrain. »*

**Baptiste, responsable HR, secteur industrie**

*« Des stratégies de développement personnel existent, car les codes de l'entreprise n'évoluent pas assez vite. Des normes communes sont souhaitables pour travailler ensemble. »*

**Patrick, responsable adjoint d'unité, secteur énergie**

*« Il faut développer la responsabilité et l'autonomie au lieu de développer le reporting et multiplier les indicateurs. »*

**Béatrice, RRH, secteur services**

*« Les conditions de travail des journalistes laissent peu de temps pour le syndicalisme. Or, libérer du temps pour l'exercice syndical favoriserait l'élaboration de réponses adéquates et la cohésion sociale. »*

**Jacques, journaliste**

## PRÉCONISATIONS

Pour obtenir l'engagement des managers et des équipes, la voie des organisations responsabilisantes laissant une place prépondérante à l'autonomie professionnelle est nécessaire. Cela recoupe trois dimensions à explorer : sur la tâche elle-même pour pouvoir réaliser un travail de qualité, sur la coopération et le soutien dans l'activité, et sur l'élaboration de solutions communes par la mise en pratique de la « dispute professionnelle\* ».

Pour soutenir les managers de proximité et permettre le plein exercice de leurs responsabilités et de leurs compétences, il convient de redéfinir un socle minimal de droits sociaux comprenant le droit d'expression et le respect de l'éthique professionnelle. Les managers de proximité doivent être en capacité de prendre du recul pour la décision ou l'arbitrage dans le cadre de l'organisation de l'équipe qu'ils animent.

Les mesures suivantes sont favorables à ces objectifs :

- Disposer d'un droit d'expression et de propositions alternatives pour la mise en œuvre et la conduite des projets de transition numérique : nouvelles organisations du travail, dématérialisation et introduction de nouveaux outils, droit à la déconnexion, télétravail, nomadisme, etc.
- Négocier un cadre réglementaire clair sur l'utilisation du réseau social d'entreprise qui autorise l'expression libre des échanges sur le fonctionnement de l'entreprise. En particulier, toutes les expressions émises à partir de l'éthique professionnelle et de l'expertise métier.
- Inscire le droit d'expression dans le règlement intérieur, et privilégier le rappel à la réglementation sur les conditions d'utilisation du réseau social d'entreprise en cas de dérapage.
- Informer sur les conditions d'utilisation du réseau social d'entreprise et proposer des formations aux cadres et aux utilisateurs.
- Garantir que le réseau social ne soit pas un moyen pour les directions de contrôler l'activité des cadres et qu'il ne serve pas de support à l'évaluation professionnelle.
- Créer des espaces fermés pour protéger les échanges entre pairs d'une même fonction et éviter ainsi de fragiliser les managers et les cadres vis-à-vis de leurs équipes et de leurs directions.
- Donner du sens passe par la définition d'objectifs partagés : instaurer un espace d'échanges physiques et non numériques avec son équipe, au moins une fois par semaine, pour faire le bilan et trouver les solutions aux difficultés organisationnelles, techniques ou relationnelles (au sein d'un service ou avec d'autres services ou partenaires).
- Créer des réseaux d'échanges numériques entre pairs au sein de l'entreprise et au sein des branches dans l'idée de rompre l'isolement, pour échanger sur les difficultés ou innovations mêmes en dehors de l'entreprise.
- La responsabilité sociale de l'encadrement implique qu'il puisse avoir, le cas échéant, un rôle de "lanceur d'alerte" et qu'il puisse être force de propositions dans la résolution des problèmes ou dans la prévention des risques sociaux, économiques ou environnementaux .

\*Yves Clot, Le travail à cœur

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



# 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 cœur 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 pas 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.

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

- 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 polycompétents, 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.

## 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).

# FOCUS

## PROGICIEL DE GESTION RH : QUELS RETOURS D'EXPÉRIENCE ?

### 1 LES ÉCUEILS ET LES DÉRIVES CONSTATÉS

Lors de l'introduction d'un progiciel RH qui intègre les entretiens d'évaluation, on constate souvent les écueils ou dérives suivants :

- Pour utiliser les nouveaux progiciels, les managers ne bénéficient que d'un tutoriel pour se former. Outre que ce type d'accompagnement ne favorise pas une bonne appropriation de l'outil, aucun temps n'est dédié spécifiquement à cette formation.
- Ils peuvent être davantage contraints par l'outil informatique que par le support papier (par exemple, avec l'obligation de valider chaque écran pour passer au suivant). De ce fait, cela ne laisse plus aucune liberté aux managers d'aborder les différentes étapes de l'entretien dans l'ordre qu'ils souhaitent, dans la mesure où l'impasse ne peut être faite sur aucun item. Cela peut s'avérer délicat pour certains items, notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les compétences comportementales (savoir-être...) dont les définitions sont largement sujettes à caution, voire carrément subjectives pour d'autres (avec un support papier, les managers peuvent ne pas évaluer certaines compétences).
- Certains managers de proximité sont mal à l'aise avec les progiciels RH. Ils rapportent que cela pénalise l'échange dans la mesure où l'outil se situe en interface entre eux et leurs collaborateurs. L'outil, contraignant, tend ainsi à se substituer au dialogue. Il devient une fin et non un moyen ; la personne évaluée doit à tout prix rentrer dans des cases. Ce n'est plus l'être humain qui utilise l'outil, mais le contraire : fâcheux !

### 2 QUELLES RECOMMANDATIONS ?

1 - Les entretiens d'évaluation ne doivent absolument pas se dérouler à distance : le contact « humain », en visuel, direct, doit affirmer son primat sur la technologie.

2 - Le progiciel RH doit être conçu de telle manière que les managers qui vont l'utiliser ne soient pas liés par des formats informatiques réducteurs. La souplesse dans le paramétrage doit laisser des marges de manœuvre lors de la retranscription post-entretien.

3 - Dès lors associer, avec la DRH, les managers de proximité aux concepteurs des progiciels RH afin que ces derniers ne soient pas déconnectés des réalités propres à l'entreprise et au contexte donné. (Ceci afin d'éviter que ces progiciels RH ne se comportent comme des planeurs » - Marie-Anne Dujarier -).

4 - L'outil numérique ne doit être qu'une « chambre d'enregistrement » et non le guide qui détermine le comportement des acteurs ; il s'agit « d'oublier » cet outil durant l'entretien, il ne doit pas en être le fil conducteur.

5 - (Ré)introduire des procédures (réunions régulières et cadencées dans le temps) au profit du collectif, ce qui signifie, planifier du temps d'échanges en direct avec l'ensemble de ses collaborateurs.

6 - Pour évaluer le travail et limiter les dégâts du fonctionnement « en silo », - chaque manager avec sa surcharge de travail peut se sentir très seul -, favoriser des rencontres soit en direct, soit en utilisant le numérique (visioconférences) entre managers d'une même entité ou d'entités d'une même entreprise, disséminées géographiquement, afin d'échanger sur leur vécu, partager leurs expériences ou leurs difficultés dans leur acte de management, élaborer ensemble des solutions, etc. : briser l'isolement.

7 - Il s'agit enfin de créer des espaces de délibération mais cette fois-ci horizontaux, avec ses pairs, car beaucoup de managers appartenant à la même société ne se connaissent pas (ils font souvent connaissance lors de journée de formation !) et s'aperçoivent qu'ils ont un fond commun de problèmes : organisationnels et humains, les deux étant fortement corrélés.

# 04 ANNEXES : RESSOURCES

## RAPPORTS – SITES INTERNET – LIENS

### AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- « **Management du travail : la méthode Anact** »

[anact.fr/management-du-travail-la-methode-anact](http://anact.fr/management-du-travail-la-methode-anact)

- « **10 questions sur le management du travail** »

[anact.fr/10-questions-sur-le-management-du-travail](http://anact.fr/10-questions-sur-le-management-du-travail)

- « **Les usages des outils collaboratifs : quel rôle de l'encadrement de proximité ?** », M. Benedetto-Meyer et A. Boboc, 2017

[anact.fr/les-usages-des-outils-collaboratifs-quel-role-de-lencadrement-de-proximite](http://anact.fr/les-usages-des-outils-collaboratifs-quel-role-de-lencadrement-de-proximite)

- « **Mieux travailler à l'ère du numérique : définir les enjeux et soutenir l'action** », La revue des Conditions de Travail, n° 6, septembre 2017

[anact.fr/la-revue-des-conditions-de-travail-ndeg6-version-integrale](http://anact.fr/la-revue-des-conditions-de-travail-ndeg6-version-integrale)

### ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

- « **Cadres et entreprises : regards croisés sur la transformation du rôle des cadres** », 50 ans de l'APEC, 2016

[cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2016/Cadres-et-entreprises--regards-croises-sur-la-transformation-du-role-des-cadres/Quelle-evolution-du-role-des-cadres-dans-un-monde-professionnel-en-transformation](http://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2016/Cadres-et-entreprises--regards-croises-sur-la-transformation-du-role-des-cadres/Quelle-evolution-du-role-des-cadres-dans-un-monde-professionnel-en-transformation)

- « **Les cadres organisateurs à distance, Enquête quantitative et clinique** », M.-A. Dujarier, R. Schlagdenhauffen, L. Wolff, Rapport APEC, 2015

[cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2015/les-cadres-organisateur-a-distance/ces-cadres-qui-organisent-le-travail-des-autres-cadres](http://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2015/les-cadres-organisateur-a-distance/ces-cadres-qui-organisent-le-travail-des-autres-cadres)

### CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

- « **Les nouveaux rapports industrie/services à l'ère du numérique** », M.-J. Kotlicki, avis 2015

[lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2015/2015\\_27\\_rapport\\_industrie\\_services.pdf](http://lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2015/2015_27_rapport_industrie_services.pdf)

## CONSEIL NATIONAL DU NUMÉRIQUE

- « **Travail, emploi numérique, les nouvelles trajectoires** », rapport CNN, 2016

[fondation-travailler-autrement.org/2016/02/16/travail-emploi-numerique-les-nouvelles-trajectoires-conseil-national-du-numerique](http://fondation-travailler-autrement.org/2016/02/16/travail-emploi-numerique-les-nouvelles-trajectoires-conseil-national-du-numerique)

- « **Ambition numérique : pour une politique française et européenne de la transition numérique** », 2015

[cnnumerique.fr/nos-travaux/ambition-numerique](http://cnnumerique.fr/nos-travaux/ambition-numerique)

## CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI

- Rapport « **Automatisation, numérisation et emploi** », 2017

[coe.gouv.fr/COE\\_170110\\_Synthese\\_du\\_rapport\\_Automatisation\\_numerisation\\_et\\_emploi.pdf](http://coe.gouv.fr/COE_170110_Synthese_du_rapport_Automatisation_numerisation_et_emploi.pdf)

## GREENWORKING

- « **Le bureau de demain** », Greenworking, 2017

[greenworking.fr/recherche-et-developpement/](http://greenworking.fr/recherche-et-developpement/)

## INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

- « **Aménagement des bureaux - Principales données ergonomiques** », 2017

[inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-23/ed23.pdf](http://inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-23/ed23.pdf)

## INSTITUT SYNDICAL EUROPÉEN

- « **Façonner le monde du travail dans l'économie digitale** », C. Degryse, 2017

[etui.org/fr/Publications2/Notes-de-prospective/Faconner-le-monde-du-travail-dans-l-economie-digitale](http://etui.org/fr/Publications2/Notes-de-prospective/Faconner-le-monde-du-travail-dans-l-economie-digitale)

- « **Technostress et autres revers du travail nomade** », J. Popma, 2013

[etui.org/fr/Publications2/Working-Papers/Technostress-et-autres-revers-du-travail-nomade](http://etui.org/fr/Publications2/Working-Papers/Technostress-et-autres-revers-du-travail-nomade)

## RAPPORT POUR LE MINISTÈRE DU TRAVAIL

- « **Transformation numérique et vie au travail** », B. Mettling, 2015

[travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_mettling\\_transformation\\_numerique\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mettling_transformation_numerique_vie_au_travail.pdf)

- « **Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser** », M. Gollac et M. Bodier, 2011

[travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)

## SOCIOLOGIE PRATIQUES

- « **Le numérique (dés)organise-t-il le travail ?** », Sociologies Pratiques n°34, A. Boboc et L. Ould-Ferhat, 2017

[cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1.htm](http://cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2017-1.htm)

## THE LANCET

- « **Travailler trop longtemps augmente les risques d'AVC** », Le Monde, 20 août 2015

[lemonde.fr/sante/article/2015/08/20/travailler-trop-longtemps-augmente-les-risques-d-avc\\_4730949\\_1651302.html?xtmc=avc&xtcr=1#](http://lemonde.fr/sante/article/2015/08/20/travailler-trop-longtemps-augmente-les-risques-d-avc_4730949_1651302.html?xtmc=avc&xtcr=1#)

## UGICT-CGT

- **Construire le numérique autrement**

[lenumeriqueautrement.fr](http://lenumeriqueautrement.fr)

- **Baromètre Ugict-CGT / ViaVoice, 2018**

[ugict.cgt.fr/articles/references/opinions-et-attentes-des-cadres-au-travail](http://ugict.cgt.fr/articles/references/opinions-et-attentes-des-cadres-au-travail)

## OUVRAGES

- **Digital Labour**, A. Casilli et D. Cardon, Digital Labour, 2015
- **Le travail à Cœur**, Y. Clot, La découverte, 2010
- **La dispersion au travail**, C. Datchary, Octarès, 2011
- **Situations du travail**, C. Dejours, Puf, 2016
- **Le management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail**, M.-A. Dujarier, La Découverte, 2015
- **Le mythe de la singularité**, J.-G. Guanascia, 2017
- **Le capitalisme paradoxant**, F. Hannique et V. Gaulejac, 2016
- **Laissez-nous bien travailler ! Manager sans Wall Street**, M.-J. Kotlicki et J.-F. Bolzinger, L'Atelier, 2012
- **Bienvenu dans le nouveau Monde**, M. Ramadier, , Premier Parrallèle, 2017
- **E-management, comment la révolution numérique transforme le management**, I. Reyre et M. Lippa, Dunod, 2015
- **La vie algorithmique**, E. Sadin, L'Échappée, 2015
- **Du pouvoir vertical aux pouvoirs partagés**, H. Sérieyx et M. Vakaloulis, L'Atelier, 2018
- **La gouvernance par les nombres**, A. Supiot, 2015

# POUR ALLER PLUS LOIN

---

---

## L'Ugict-CGT, référence syndicale sur le numérique

L'Ugict-CGT anticipe les enjeux sociaux pour construire le travail de demain et les nouveaux droits qui doivent accompagner les évolutions. C'est cette démarche qui nous a incité à répondre en 2016 à l'appel à projet "Qualité de Vie au Travail et numérique", lancé par l'Anact (Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et soutenu par le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Fact).

Notre projet a été retenu par l'Anact. Cette reconnaissance nous a aidé à réaliser de nouveaux outils inédits, dont ce guide pour le management de proximité.

Nos autres outils et ressources sont disponibles sur notre site : **[lenumeriqueautrement.fr](http://lenumeriqueautrement.fr)**

## Management : l'Ugict-CGT, espace d'échange et de formation

L'Ugict-CGT propose à l'encadrement des espaces d'échange et de construction de solutions pertinentes et adaptées à l'activité du management de proximité.

Elle dispense deux formations sur le management :

- « Comprendre les déterminants de l'entreprise et du management » à l'Institut du Travail de Strasbourg
- « Construire le management alternatif » au centre de formation de la CGT

## Négociation sur la définition interprofessionnelle de l'encadrement

Dans le cadre de la négociation en cours sur la définition interprofessionnelle de l'encadrement, l'Ugict-CGT met en débat des propositions. Elles ont pour objectif la conclusion d'un nouvel accord pour répondre aux aspirations de l'encadrement avec un impact positif sur la communauté du travail : **[ugict.cgt.fr/encadrement](http://ugict.cgt.fr/encadrement)**





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing or drawing.

# REMERCIEMENTS

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce guide pour le management de proximité, élaboré dans le cadre du projet Ugict-CGT retenu par l'Anact, repose en grande partie sur l'exploitation du contenu des entretiens collectifs, par métier et par branche professionnelle, qui ont été réalisés au sein des groupes, entreprises, organismes : Apec, Bosch, Econocom, Enedis, Géo Magazine groupe Prisma, LCL, Orange, Témoins, groupe Marie-Claire, Sejer groupe Editis.

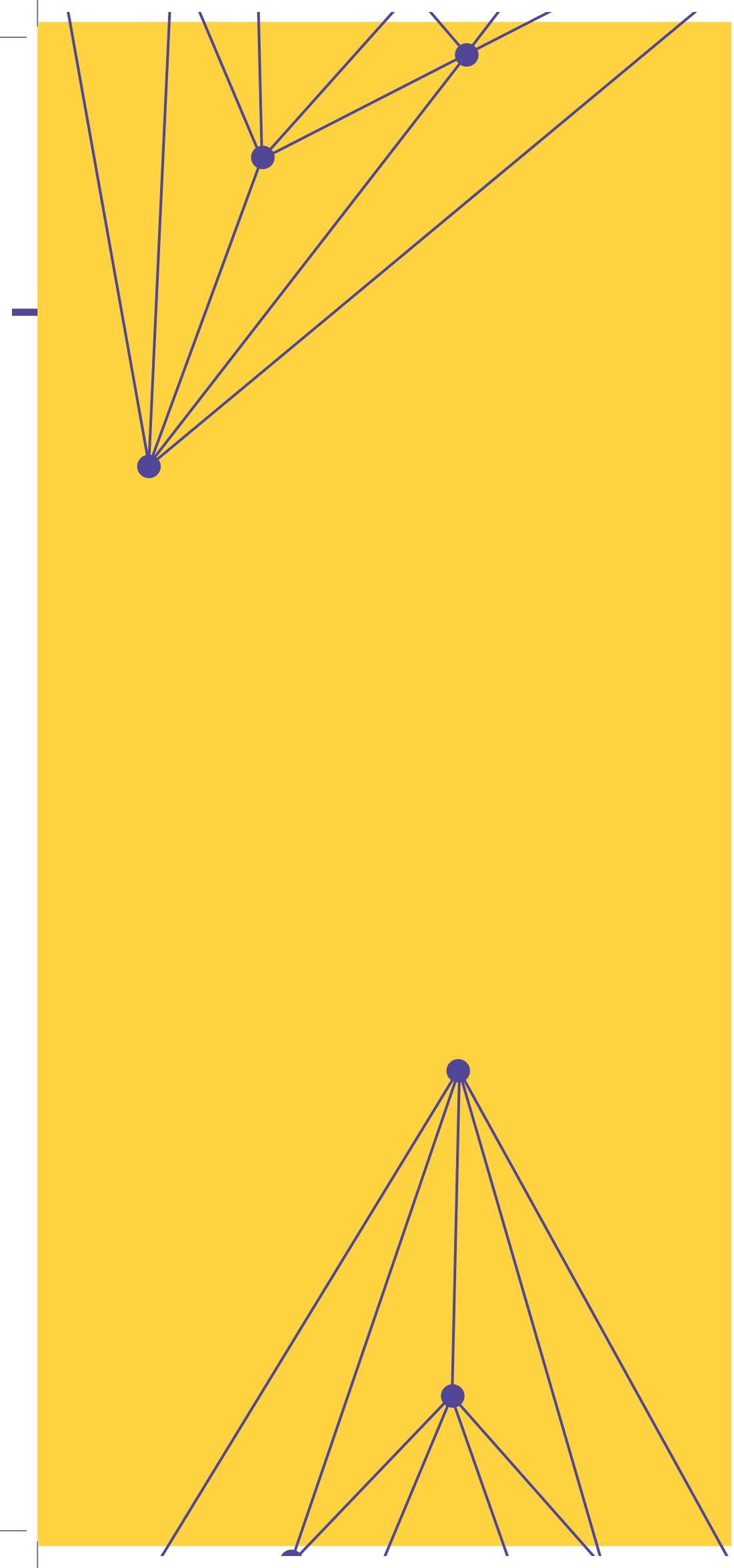
Ces échanges collectifs, centrés sur l'expertise métier et les conditions d'exercice professionnel avec ces professionnels ingénieur·e·s, cadres et technicien·ne·s, ont nourri l'ensemble du projet.



**L'AGENCE NATIONALE**  
POUR L'AMÉLIORATION  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



**Fonds pour l'Amélioration  
des Conditions de Travail**



PRIX : 2 €

LENUMERIQUEAUTREMENT.FR

UGICT.CGT.FR

 CGT Ingés Cadres Techs - Ugict

 @CGTCadresTechs

 @ugictcgt

 Ingés Cadres Techs CGT

 UGICT CGT