

Julie BASTIANUTTI
Frédéric PETITBON

La proximité, une stratégie !

Six questions
pour mettre l'homme
au cœur de l'entreprise

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072511-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	V
Introduction	1
1 Où travaillé-je ?	19
Organiser les espaces de travail dans et hors de l'entreprise	21
Anticiper les impacts d'une transformation spatiale	44
2 Quelles sont mes perspectives ?	51
Le brouillard des parcours : la peur du déclassement ?	52
Construire des repères de proximité	61
3 Parlons-nous la même langue ?	69
Éviter le piège de la « novlangue » managériale	70
Débattre du travail, le vrai	81
4 Avec qui puis-je dialoguer ?	85
Repenser le rôle et la place du management de proximité	87
Repenser le rôle et la place du RH de proximité	97
Mobiliser à bon escient les réseaux sociaux et les communautés de pratiques	101
5 Nous battons-nous pour les mêmes enjeux ?	107
Comprendre la réalité de la motivation de chacun au travail : « à quoi roulent-ils dans leur travail au quotidien ? »	109
Accepter de rentrer dans une relation d'échange et de négociation	118
Contribuer à construire le monde de demain	125

IV LA PROXIMITÉ, UNE STRATÉGIE!

6	Qui peut résoudre mes problèmes ?	135
	Tenir compte de la configuration organisationnelle pour choisir la bonne réponse de proximité	140
	Dissocier la proximité physique et la proximité de réponse : les centres de service distants	145
	Animer les communautés professionnelles et faire vivre « l'esprit métier »	151
7	Pour une vision d'ensemble de la proximité : trois exemples	157
	L'entreprise mondialisée de conseil et de services : un modèle total de performance et de proximité	158
	Le pli bien adressé passe par une proximité adaptée à chaque collaborateur : l'exemple de Proxipli	164
	La proximité est possible dans un monde professionnel éclaté comme celui des chercheurs : le cas du laboHumain	172
	Conclusion	177
	Bibliographie	193
	Index	197

Préface

TROP DE DISTANCE TUE LA PERFORMANCE

Il existe des entreprises ayant de bons résultats économiques même si leur *turnover* est très élevé, même si elles connaissent un « décrochage » de leurs collaborateurs qui ont l'impression de ne jamais trouver la réponse à leurs questions – « on ne mène pas le même combat que nos dirigeants ».

On trouve aussi des cas de collaborateurs démotivés, très critiques vis-à-vis de leur employeur qu'ils trouvent éloigné de leurs préoccupations... et accomplissant correctement leurs tâches malgré tout. On peut être performant sans être motivé. On peut être performant en étant très critique vis-à-vis de son employeur.

Mais, comme les poissons volants, l'entreprise à la fois distante et efficace n'est pas l'espèce la plus fréquente. Et elle le sera de moins en moins : dans des entreprises en transformation accélérée, la capacité d'adaptation des organisations passe par la réactivité des équipes, et celle-ci n'est possible que si l'homme est au cœur de l'organisation, en proximité. On sera souriant et efficace dans la relation avec les clients si on est en confiance et en proximité dans son entreprise. À l'inverse, trop de distance tue la performance.

Mais que veut dire mettre l'homme au cœur de l'entreprise ? Comment peut-on répondre à ses besoins de proximité quand les repères managériaux perdent de leur lisibilité ? Quand le

management de proximité démissionne, surchargé de demandes de reporting et sans marge de manœuvre. Quand les RH ne savent plus où donner de la tête, entre traitement de risques psychosociaux et gestion de plans de départ volontaire.

Que veut dire mettre l'homme au cœur de l'entreprise? Quand les outils collaboratifs permettent une proximité de tous les instants avec chacun dans l'entreprise, mais que les relations restent fondées sur le cloisonnement, sur le manque de confiance, sur le contre-exemple que donnent au quotidien trop de grands chefs?

Il faut réinventer la proximité dans les entreprises – c'est une aventure managériale indispensable pour tenir les défis de l'innovation et des nouveaux modes de coopération avec les clients.

C'est bien d'une réinvention qu'il s'agit : la proximité dans les entreprises à l'époque des réseaux sociaux et des violences sociales de crise économique ne se limite plus aux seules réponses apportées par le « management de proximité » ou par les « RH de proximité » : c'est bien un modèle à penser, dans le temps, l'espace et les relations.

C'est possible, comme le montrent les exemples développés dans ce livre, pas seulement pour les start-up de nouvelles technologies issues des *Google adventures*, mais aussi, et surtout, pour les entreprises de service.

Ce livre est issu de nombreuses rencontres dans des entreprises en transformation, auprès des hauts dirigeants comme des collaborateurs de terrain, de missions de conseil et d'éclairages académiques.

Bonne lecture !

Introduction

L'IMPÉRATIF D'UNE NOUVELLE ORGANISATION DE LA PROXIMITÉ DANS LES ENTREPRISES

A entendre les dirigeants, tout est fait dans l'entreprise pour permettre la proximité : les réseaux, les intranets, la communication interne, les exigences posées au management « de proximité » pour aller au contact de ses équipes, le déploiement de « responsables ressources humaines de proximité ». Hors de question d'abandonner les salariés à leurs tâches solitaires, accompagnons-les au plus près pour leur apporter le soutien dont ils ont besoin quand ils en ont besoin ; traitons les équipes comme nous aimerions que les clients soient traités, dans une individualisation et une immédiateté de la réponse. Ce besoin de proximité en interne accompagne une recherche de proximité au moins aussi forte en externe, dans la relation que l'entreprise entretient avec son client.

DES ABÎMES DE DISTANCE

Malgré ces déclarations de principe généreuses, force est de constater les abîmes de distance, sous ses différentes formes, perçues et vécues, au sein des entreprises :

- **Distance sociale et hiérarchique** dans les entreprises, qu'elles soient de culture française, anglaise ou italienne.

En théorie, je peux envoyer un e-mail à mon patron, même si celui-ci est quatre niveaux hiérarchiques au-dessus de moi. Mais qui le fait ? Le sentiment dans les grandes organisations est bien celui de la distance toujours plus grande entre ces grands chefs, issus des mêmes grandes écoles, et leurs équipes : la montée hiérarchique est toujours plus improbable pour ceux qui ne maîtrisent pas tous les codes. Et les discours des patrons sont rarement en cohérence avec la réalité des pratiques...

- **Distance aussi dans le retard des réseaux sociaux d'entreprise.** Si chacun, dans sa vie personnelle, est multi-connecté et actif sur ses réseaux sociaux, on ne peut pas en dire autant pour les réseaux d'entreprise... On ne compte plus les échecs de réseaux d'entreprise désespérément vides de tout trafic, sinon ceux générés par les animateurs du réseau ! La proximité 2.0., je la veux bien avec mes amis et mes proches ; mais je reste méfiant vis-à-vis de l'entreprise, à laquelle je n'accorderai pas le partage de mes informations.

Réseau social : la panacée pour les Bretons et les philatélistes ?

Cette entreprise de technologie a conduit une politique vigoureuse de développement de ses réseaux internes, visant à faire un saut dans la proximité entre les collaborateurs, tous métiers et tous secteurs confondus. Le métier des équipes, la culture technologique des équipes, la motivation des jeunes générations étaient autant d'éléments en phase avec cette politique, qui s'est notamment traduite par le lancement d'un réseau professionnel totémique, *networkplace*, avec un investissement

de grande ampleur et une communication tous azimuts pour le populariser.

Analyse faite sur les pratiques deux ans après : une très belle réussite des réseaux ciblés sur un intérêt hors professionnel qualifié – l’amicale des philatélistes connaît un flux à grand débit, à toute heure du jour et de la nuit, en France, en Europe et dans tous les pays du monde où existe cette passion. Et la communauté bretonne, active dans l’entreprise, papote au mieux au retour du Festival des Vieilles Charrues. Mais le réseau des ingénieurs système connaît l’activité désespérée de l’animateur du réseau, qui parvient à susciter quelques contributions de la part de ses amis bien élevés, en soutien bienveillant...

- **Distance dans la difficulté d’accès physique à ses collègues**, quand ceux-ci sont sur-occupés, staffés en continu et éparpillés aux quatre coins du monde, et qu’on ne peut les joindre que par messagerie ou conférence téléphonique. Les réseaux sociaux, couplés à la complexité des organisations matricielles, des équipes projet transversales, ne contribuent pas à simplifier les échanges et la prise de décision.

Trop d’interconnexion tue la proximité réelle...

Cette filiale française d’un grand groupe d’audit fonctionnait avec une organisation matricielle complexe, associant une logique métier – les « *service lines* » – et une logique sectorielle, déclinées chacune au niveau national et au niveau mondial. Face à des ventes insuffisantes et l’impression d’une réactivité faible, elle mène une analyse critique de son organisation commerciale. Comment mieux mobiliser les associés, parfois trop assis sur la gestion confortable de l’entreprise dont ils assurent la certification des comptes? Comment mieux partager l’information sur un secteur économique? Comment améliorer ses méthodes

commerciales ? Comment assurer les ajustements entre la « *service line* » – expertise – et les comptes ?

Autant de questions qui conduisent à déterminer une nouvelle organisation clarifiant le rôle de chacun. Pas si simple cependant à mettre en œuvre, dans une entreprise qui a la complexité d'une montre de grande précision : pour éviter toute ambiguïté et pour assurer la bonne compréhension de la nouvelle organisation et la réussite de sa mise en œuvre, le président de l'entreprise considère qu'une communication écrite sera insuffisante, et que l'importance du sujet mérite de rassembler tous les associés de premier rang.

Mais quand on arrive à l'analyse des agendas, impossible de trouver une date avant deux mois, compte tenu de l'importance des contraintes de chacun et de la rigidité des plannings client/plannings transverses/plannings internes.

Proximité, vous dites proximité ?

Les réseaux échappent ainsi facilement à l'entreprise. Les ingénieurs préfèrent utiliser des réseaux ouverts, ne dépendant pas d'une seule entreprise. Un réseau doit être ouvert. S'il est fermé ce n'est plus un réseau.

Cependant, le « *digital inside* » peut avoir des répercussions positives et profondes sur certaines pratiques de l'entreprise. Ainsi, en matière de gestion des compétences, un réseau social d'entreprise permet de développer des cursus internes d'auto-formation, où l'obtention de certifications digitales permet aux salariés de progresser en franchissant des grades, dans une optique de parcours de formation volontaire et volontariste. À terme, cela pourrait avoir un impact fort sur la gestion des compétences. Il est ainsi fort probable que les logiciels de gestion des compétences disparaissent. Ceci est particulièrement important dans un contexte où l'adaptation individuelle devient une préoccupation de chaque instant. La

charge cognitive requise et l'assimilation constante de nouvelles connaissances, de nouveaux processus et outils amènent rapidement à la surcharge. Couplé avec une plus forte incertitude (sur son propre emploi, sur la pérennité de son entreprise, le maintien des modes de management), ce rôle du réseau social comme outil pour la formation individuelle et le développement de parcours de compétences prend tout son sens.

De fait, rien ne semble plus difficile dans les grandes entreprises que mettre en œuvre des dispositifs opérationnels qui créent la bonne proximité et la juste distance, celles qui évitent à la fois le sentiment d'étouffement et le sentiment d'abandon ou de perte de repères.

Le digital, certes, facilite les connexions en estompant les frontières spatio-temporelles et en permettant une quasi-immédiateté des échanges, mais il transforme le contenu et bouleverse les codes de la communication : pas facile à suivre, voire à maîtriser de la part de l'entreprise. Cela est constaté *a fortiori* dans les organisations matricielles complexes, dans les grandes entreprises qui peuvent facilement engendrer une perte de repères des collaborateurs. Les fonctions supports sont particulièrement affectées par ces dynamiques : comment répondre aux besoins des collaborateurs, être proches tout en n'étant pas au contact quotidiennement et en gérant des populations très variées ?

Les coûts cachés d'une trop grande distance en entreprise peuvent être considérables. En interne, les coûts humains (risques psychosociaux) et les coûts organisationnels (transformations à répétitions, fidélisation des collaborateurs, etc.) ; en externe, des coûts clients liés à un moindre investissement dans la relation client et une capacité diminuée pour répondre aux spécificités.