

# Le manager de proximité dans la protection sociale

*Compilation des études et travaux des branches  
Support comité de pilotage 27 mai 2015*

---

version mise à jour le 15 juin 2015




**CROISSANCE**  
Le catalyseur de  
votre changement



**cmi**

DÉNOUER LES PROBLÉMATIQUES COMPLEXES EST UN ART

## Sommaire

- 
- 
1. **Caractéristiques sociodémographiques des managers de proximité : repères quantitatifs**

---

  2. **Les rôles et activités confiés aux managers de proximité**

---

  3. **Les caractéristiques des environnements de travail et leur impact**

---

  4. **Les difficultés rencontrées par les managers de proximité**

---

  5. **Les leviers d'amélioration recommandés dans les études**

---

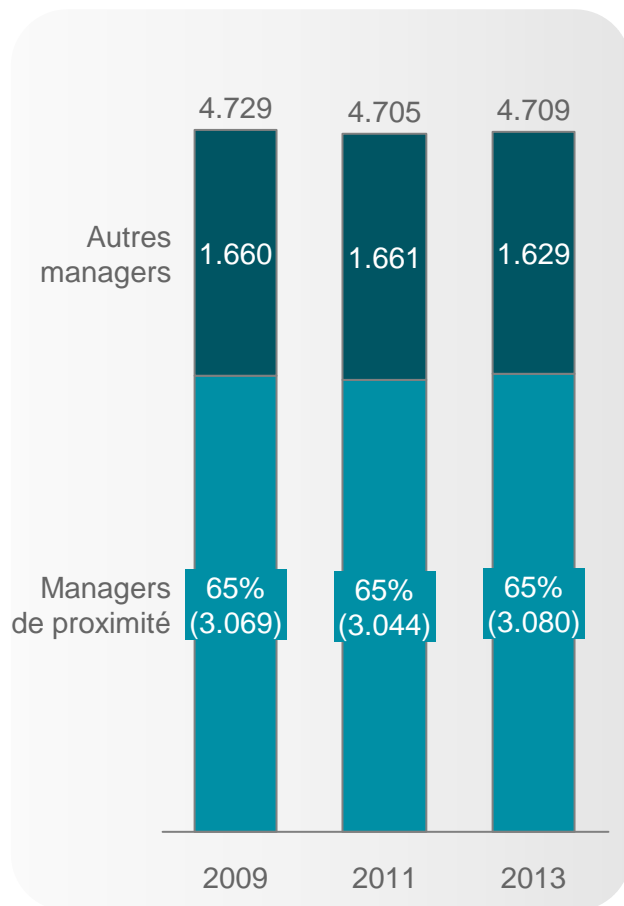
  6. **Les pistes d'actions communes entre branches**

## Caractéristiques statistiques des managers de proximité par branche (données 2013)

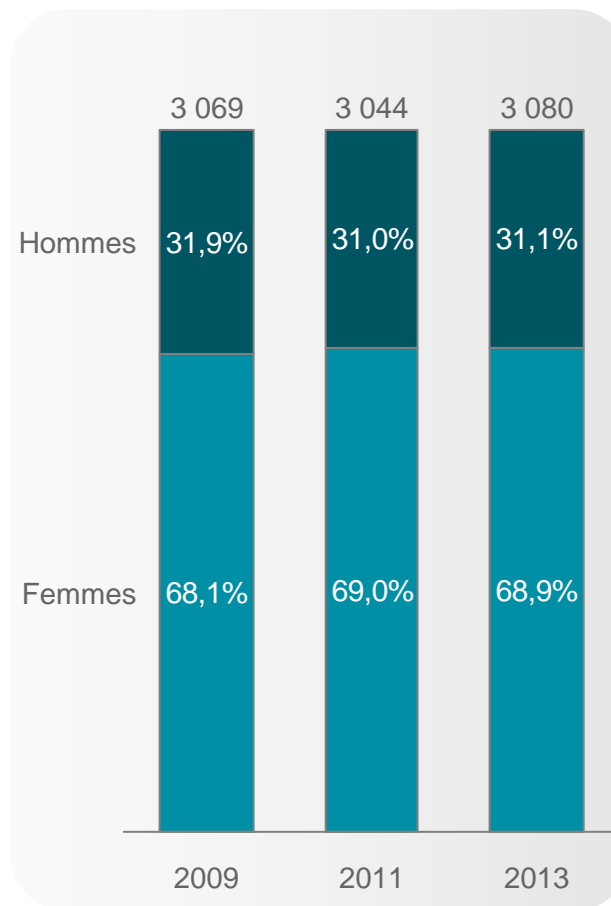
	<b>IRC – IP</b> Instituts de Retraite Complémentaire – Instituts de Prévoyance	<b>Mutualité</b> (estimation)	<b>RGSS</b> Régime Général de Sécurité Sociale	<b>RSI</b> Régime Social des Indépendants (estimation)
Effectif des managers de proximité	3 080	6 000	10 055	600
Poids dans l'effectif des managers	65,4%		43,9%	
Poids dans l'effectif total	10,5%	11%	6,3%	10%
Âge moyen	47,2 ans		48,3 ans	49 ans
Part des <40 ans	23%	30%	24%	
Part des >55 ans	24%	>20%	30%	25%
Ancienneté moyenne	20,7 ans		24,4 ans	23 ans
Part <5 ans ancienneté	6,5%		4,2%	
Part >10 ans ancienneté	78,1%	~55%	87,5%	64%
<i>Niveau de Formation Initiale (répartition par niveau de diplôme sur le total des répondants)</i>				
<Bac	20%		20%	11%
Bac	27%		34%	14%
Bac+2	24%		21%	41%
Bac+3 et +4	17%		19%	28%
Bac+5 et au-delà	12%		6%	6%
Taux de féminisation (vs. total des effectifs)	69% (vs. 71%)	71% (vs. 77%)	75% (vs. 77%)	80%

## Zoom sur les managers de proximité des Instituts de Retraite Complémentaire et de Prévoyance entre 2009 et 2013 (1/2)

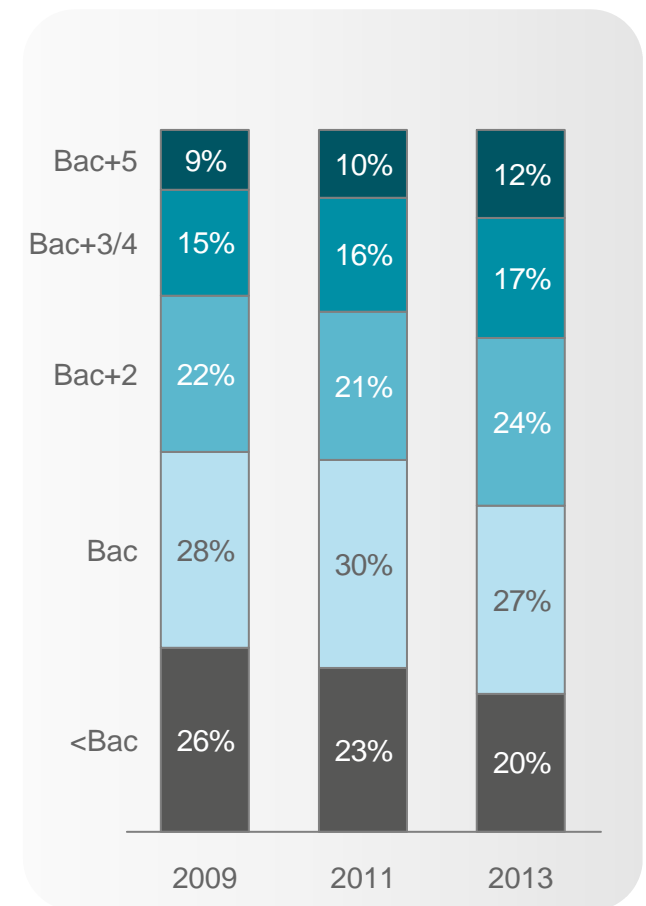
**Le poids des managers de proximité reste constant au regard d'une population totale de managers stable également**



**Une population fortement féminisée sans évolution significative**

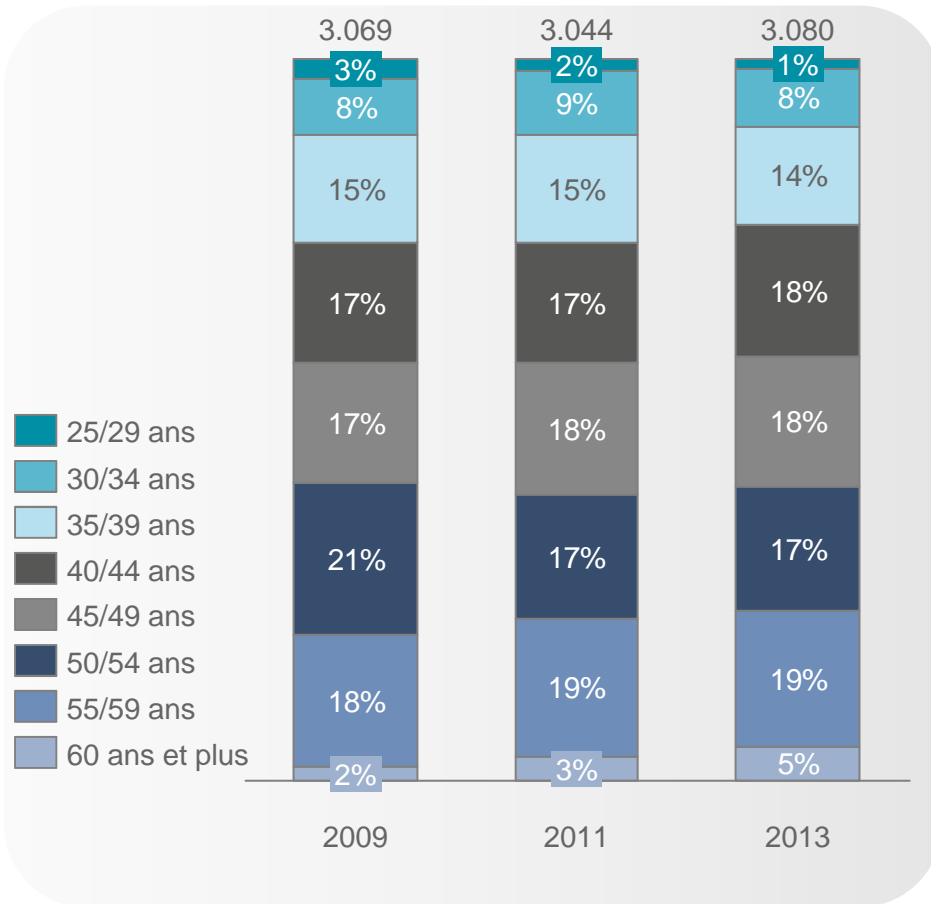


**Une légère tendance à l'élévation du niveau de formation initiale**

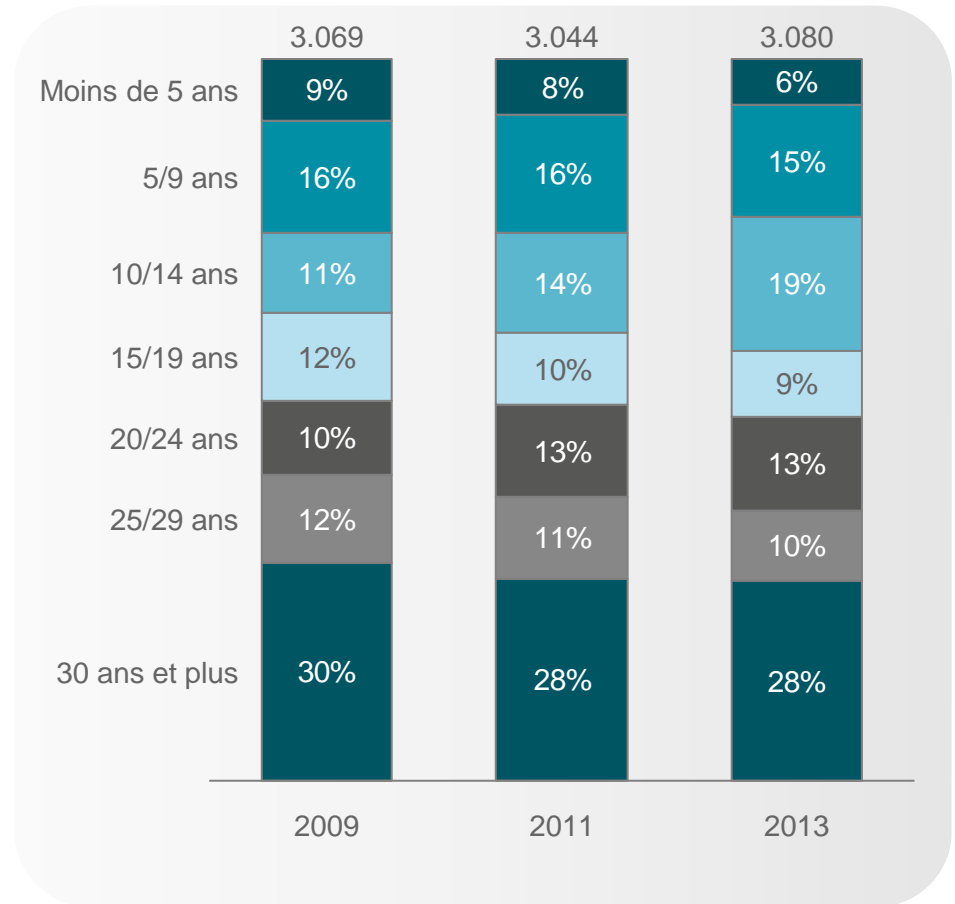


## Zoom sur les managers de proximité des Instituts de Retraite Complémentaire et de Prévoyance entre 2009 et 2013 (2/2)

Répartition des managers de proximité par classe d'âge. Environ 6 managers de proximité sur 10 sont en 2<sup>ème</sup> partie de carrière

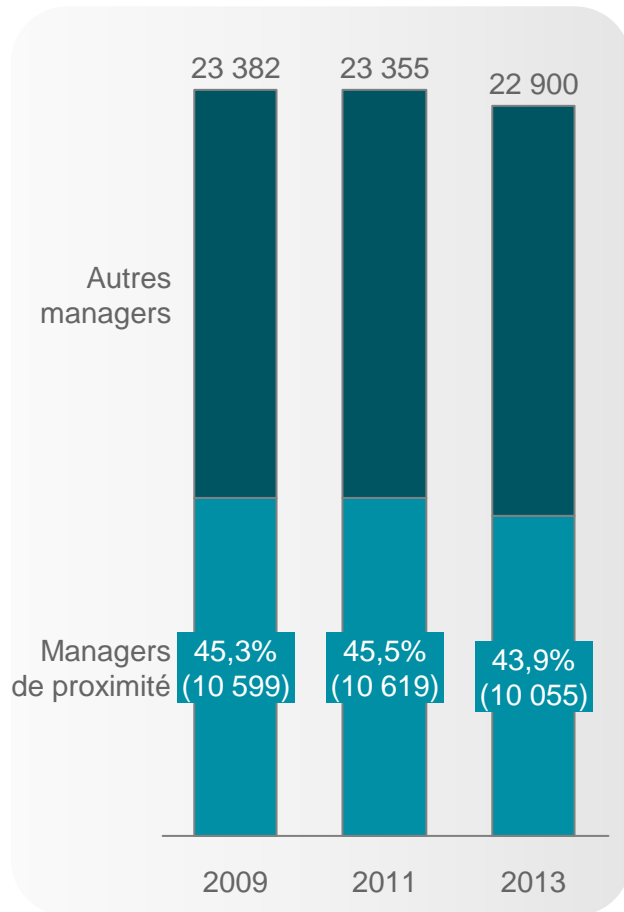


Répartition des managers de proximité par classe d'ancienneté. La moitié des managers de proximité ont au moins 20 ans d'ancienneté.

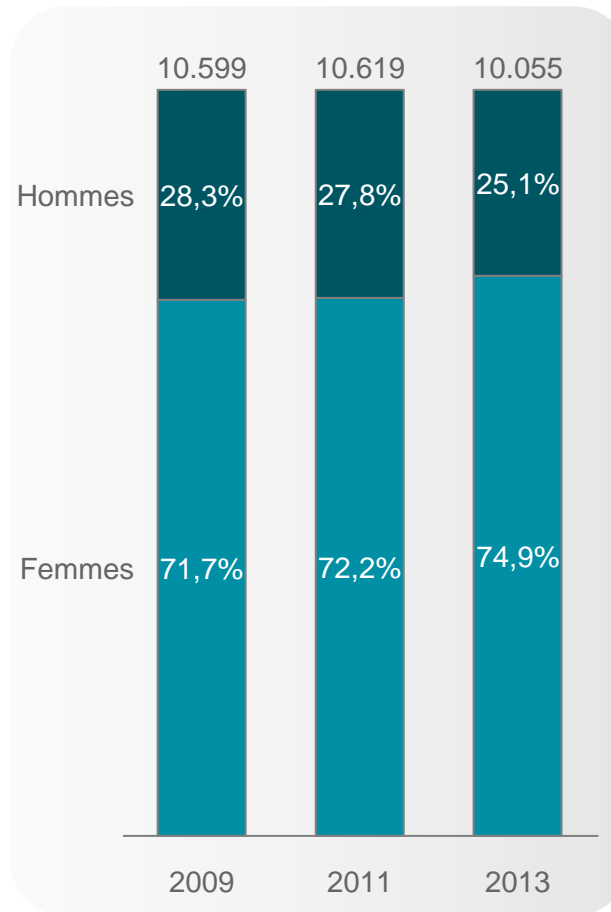


## Zoom sur les managers de proximité du Régime Général de Sécurité Sociale (1/2)

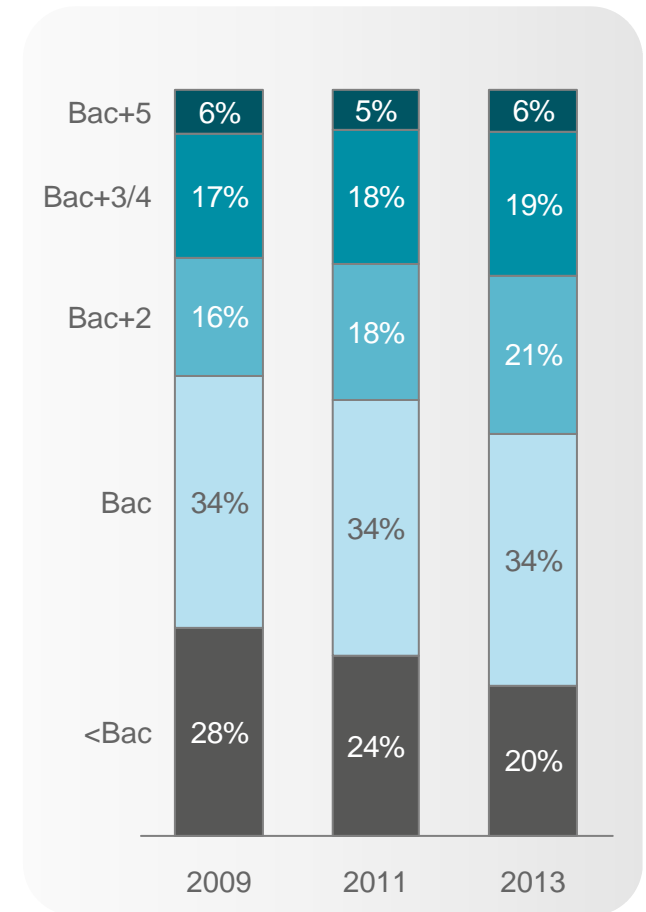
**Une réduction récente (2013) des effectifs managers de proximité après une période de stabilité**



**Une tendance à la féminisation qui s'accroît**



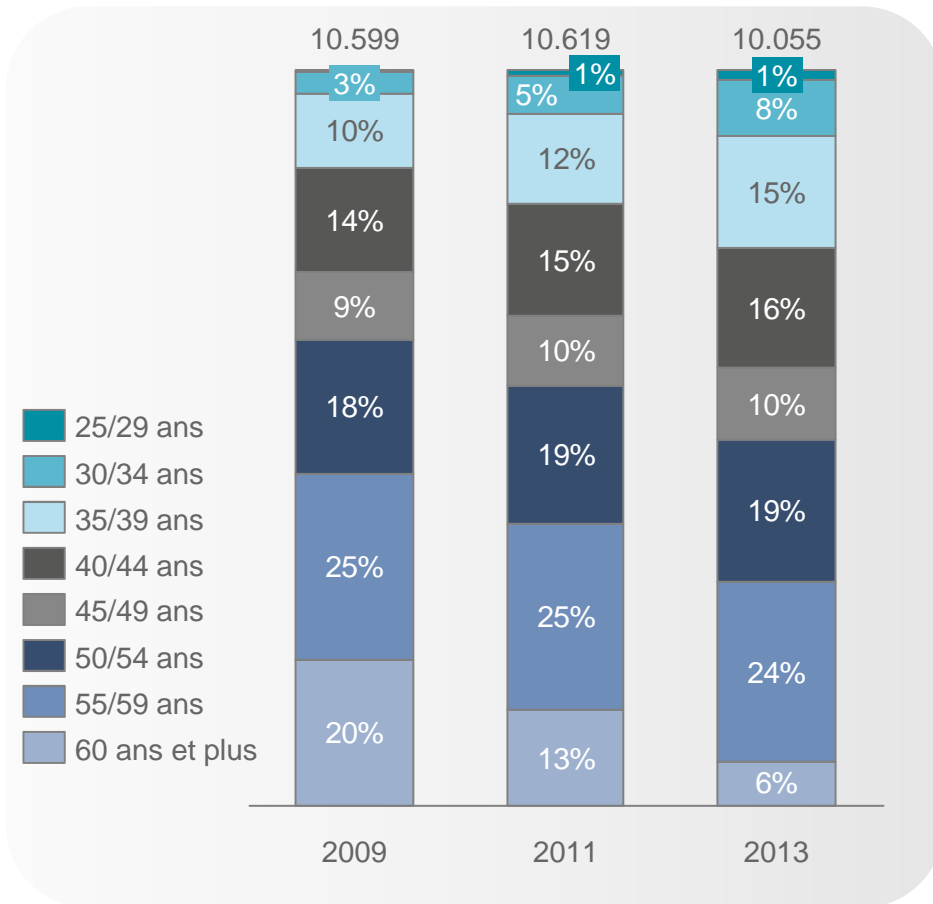
**Une diminution significative de la proportion des managers au niveau de formation initiale inférieur au bac (en lien avec le rajeunissement – cf. page suivante)**



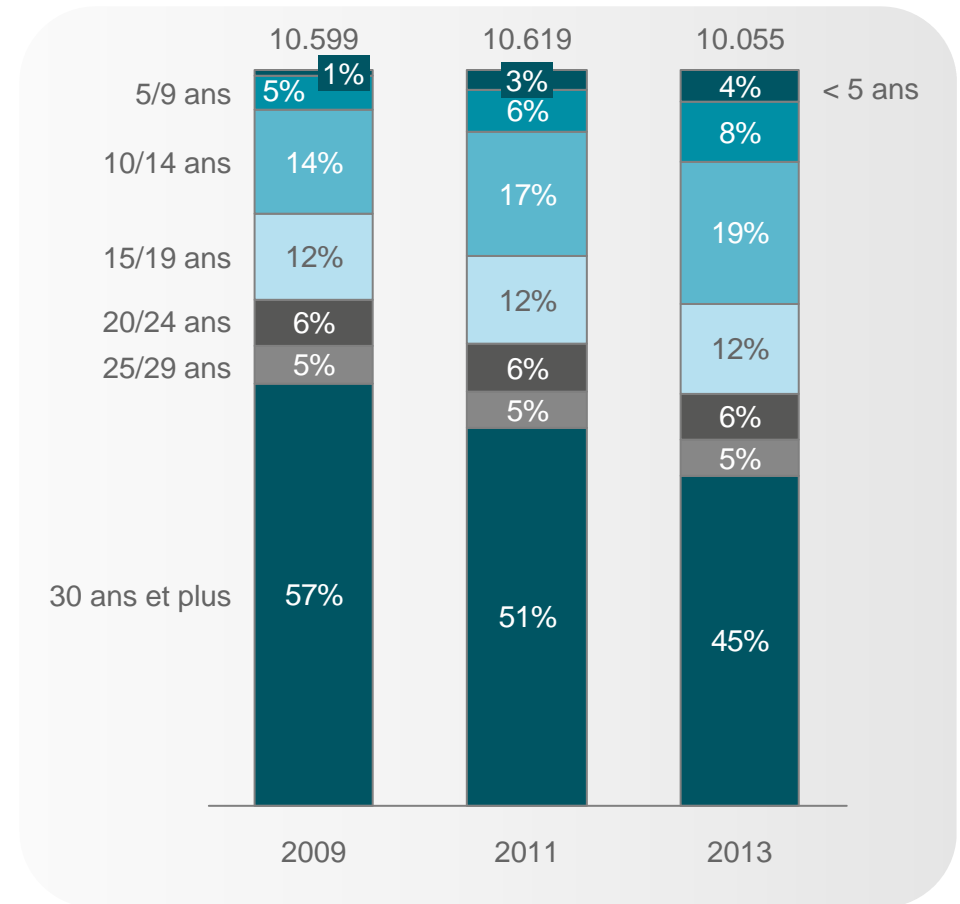
© Copyright CMI

## Zoom sur les managers de proximité du Régime Général de Sécurité Sociale (2/2)

Une pyramide des âges rajeunie par des départs en retraite importants et des embauches de « moins de 35 ans »



Un niveau d'ancienneté en recul en lien avec les départs importants en retraite



© Copyright CMI

## Sommaire

---

1. **Caractéristiques sociodémographiques des managers de proximité : repères quantitatifs**



---

2. **Les rôles et activités confiés aux managers de proximité**

---

3. **Les caractéristiques des environnements de travail et leur impact**

---

4. **Les difficultés rencontrées par les managers de proximité**

---

5. **Les leviers d'amélioration recommandés dans les études**

---

6. **Les pistes d'actions communes entre branches**



## 6 natures de rôles caractérisent la fonction de Manager de Proximité au sein des 4 branches...

1. Il est directement responsable du travail d'une équipe sans échelon intermédiaire entre lui et les personnels de l'équipe...
2. et vise à atteindre les différents objectifs qui lui sont délégués...
3. en veillant à adapter l'organisation du travail de l'équipe aux changements de l'environnement (prévus ou non) et cela dans le cadre des marges de manœuvre dont il dispose...
4. en prenant les décisions et notamment en priorisant ses activités, celles de son équipe, et les différents objectifs qui lui sont confiés...
5. en agissant sur la motivation, la reconnaissance et les compétences des ressources humaines qu'il encadre...
6. en suivant et contrôlant les activités réalisées.

## ... avec des spécificités dans certaines branches ou organismes

**1. Il est directement responsable du travail d'une équipe sans échelon intermédiaire entre lui et les personnels de l'équipe**

- Cas atypique des cellules mixtes du RSI et de l'URSSAF : une équipe unique composée de personnels des deux organismes, deux managers hiérarchiques de chaque organisation à temps partagé
- Cas des « prêts de personnel » entre services, répandus dans les Caisses RSI, parfois dans les URSSAF
- Cas des centres d'appel des URSSAF d'une part et du RSI d'autre part, avec une variation forte des équipes encadrées au jour le jour

**2. Et vise l'atteinte des différents objectifs qui lui sont délégués...**

- Selon les familles professionnelles et les organismes, le mix des objectifs délégués ainsi que leur temporalité est variable :
  - Il peut s'agir d'objectifs de résultats ou d'obligations de moyens, de performance ou de qualité, quantitatifs ou qualitatifs
  - Ils sont positionnés sur des échelles de temps variables selon les activités gérées (très court, court, et/ou moyen terme)

**3. En veillant à adapter l'organisation du travail de l'équipe aux changements de l'environnement, conjoncturels ou structurels, prévus ou non (outil de travail, «flux», évolution de la réglementation, ressources manquantes ...) Et cela dans le cadre des marges de manœuvre dont il dispose**

- Une variabilité forte de l'accès aux fonctions supports selon les organismes
- Un niveau d'autonomie et de maîtrise très variable selon les managers de proximité et les organisations en place

**4. En prenant ou facilitant les décisions et priorisations nécessaires**

- Marge de manœuvre variable selon la ligne hiérarchique en place

**5. En agissant sur la motivation, la reconnaissance et les compétences de ses ressources humaines,**

- Une petite partie des managers de proximité (au RSI et dans certaines mutuelles) n'a pas le statut cadre et ne pilote pas seul l'entretien annuel d'évaluation
- Les leviers de rétribution à la main des managers sont souvent faibles

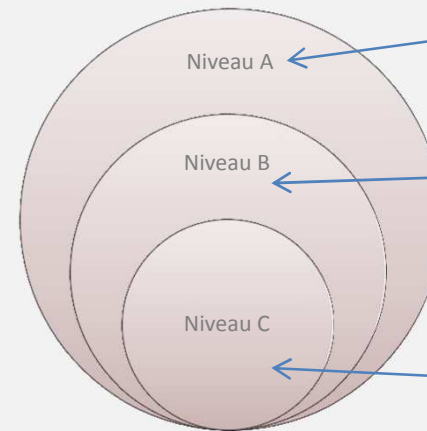
**6. En suivant et contrôlant les activités réalisées**

## Des activités clés réalisées par les managers de proximité, avec un niveau d'autonomie variable selon les organisations, les métiers et le niveau de maîtrise du poste (1/5)

### 7 activités clés sont réalisées par le manager de proximité dans les branches de la protection sociale

1. Définir les objectifs
2. Organiser/ planifier l'activité
3. Optimiser les processus
4. Animer l'équipe
5. Maintenir et développer les compétences
6. Développer l'engagement /susciter la motivation
7. Suivre et contrôler

### ... avec des niveaux d'autonomie variables



- Niveau de pratique le moins cadré,  
Exigeant une autonomie et une maîtrise plus forte du poste et de l'activité gérée
- Niveau de pratique laissant une place significative à l'initiative personnelle et un positionnement transversal ouvert aux coopérations
- Demande une compréhension du sens de l'organisation et des objectifs poursuivis
- Niveau de pratique le plus cadré  
Demande le moins d'autonomie (posture d'exécution)

### ... la population des managers de proximité se positionne de manière hétérogène sur ces 3 niveaux de pratique

- L'explicitation des différents niveaux de pratique par activité est issue de la compilation des données détaillées des études menées qui ne sont pas également disponibles selon les branches :
  - les « attendus » communiqués par les hiérarchiques des managers de proximité lors des entretiens individuels,
  - les commentaires des managers de proximité sur leur pratique, leurs « bonnes pratiques » et sur les difficultés rencontrées
  - elles sont majoritairement issues des études RSI et UCANSS (données de production détaillées)
- Une forte variation des pratiques a été constatée au sein d'une même branche, selon les organisations en place, le style de management du hiérarchique, le type de métier occupé et le niveau de maîtrise du poste de la personne interrogée.

## Des activités clefs réalisées par les managers de proximité, avec un niveau d'autonomie variable selon les organisations, les métiers et le niveau de maîtrise du poste (2/5)

### Clefs de lecture des pages suivantes :

- Chacune des 7 activités principales du manager de proximité identifiées dans les études, est déclinée en sous-activités principales permettant d'atteindre le résultat attendu de l'activité
- Selon le niveau d'autonomie du manager de proximité (A,B ou C) dans la réalisation d'une activité donnée, la nature des sous-activités menée varie de manière plus ou moins significative.



Ce travail a valeur d'illustration de la variation des niveaux de compétences entre managers de proximité.

Il ne constitue pas un référentiel d'activités opposable.

## Des activités clés réalisées par les managers de proximité, avec un niveau d'autonomie variable selon les organisations, les métiers et le niveau de maîtrise du poste (3/5)

La réalisation par les managers de proximité des 7 activités clés dont ils sont responsables prend des formes différentes selon leur niveau d'autonomie respective (appréciation qualitative sur la base des documents d'étude détaillés)

### 1- DEFINIR LES OBJECTIFS

Niveau C	Niveau B	Niveau A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Décline les objectifs d'équipe en objectifs individuels ou en tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Co-définit les objectifs de résultat et de moyens avec sa ligne hiérarchique et son équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assure la déclinaison de la stratégie sur le plan humain, organisationnel et technique</li> </ul>

### 2- ORGANISER/ PLANIFIER L'ACTIVITE

Niveau C	Niveau B	Niveau A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Applique les règles de répartition du travail entre équipiers</li> <li>Alerte en fonction des variations d'activités ou de ressources</li> <li>Produit directement si besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participe à la planification des tâches et des ressources avec le pilote d'activité</li> <li>Régule en fonction des variations d'activités ou de ressources</li> <li>Intervient dans la coordination avec les autres services / équipes en cas de problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initie de nouvelles clefs de répartition du travail de manière structurelle ou conjoncturelle</li> <li>Propose des modalités de coordination optimales avec les autres entités dans l'intérêt général et au-delà de ses propres objectifs</li> </ul>

### 3- OPTIMISER LES PROCESSUS

Niveau C	Niveau B	Niveau A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaît et veille à l'application des processus cibles et des règles de gestion de la qualité</li> <li>Accompagne ses équipes dans la compréhension et l'application des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participe aux démarches d'optimisation des processus et de la qualité dans son domaine (réunion, formalisation de l'existant, groupe projet)</li> <li>Comprend les interdépendances de son activité avec celles des autres équipes relevant du même processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Est force de proposition pour améliorer les processus, règles de gestion et outils</li> <li>Peut détecter les causes de dysfonctionnement ou de non performance par une approche par processus</li> <li>Peut identifier l'impact des évolutions règlementaires sur les processus</li> </ul>

## Des activités clés réalisées par les managers de proximité, avec un niveau d'autonomie variable selon les organisations et les métiers et le niveau de maîtrise du poste (4/5)

La réalisation par les managers de proximité des 7 activités clés dont ils sont responsables prend des formes différentes selon leur niveau d'autonomie respective (appréciation qualitative sur la base des documents d'étude détaillés) -suite

### 4- ANIMER L'EQUIPE

Niveau C	Niveau B	Niveau A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuse et commente régulièrement les résultats de l'équipe et ses objectifs en réunion</li> <li>• Diffuse et commente selon le besoin des informations sur le métier et ses composantes techniques en réunion ou par mail</li> <li>• Diffuse si besoin les informations de son organisme vers ses équipes en réunion ou par mail</li> <li>• Ecoute et comprend les questions et objections en réunion collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de la situation actuelle de l'équipe et de celle de l'organisation ,</li> <li>• Apporte régulièrement un retour d'appréciation sur les résultats de l'équipe</li> <li>• Explicite les évolutions par rapport au passé</li> <li>• Régule les relations interpersonnelles</li> <li>• Installe un dialogue constructif avec son équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construit ou adapte le contenu de ses communications (courriers ou présentiel)</li> <li>• Donne de la perspective sur l'avenir et les changements à venir pour l'équipe et le reste de l'organisation</li> <li>• Inspire confiance</li> <li>• Créé les conditions pour améliorer et renforcer les relations interpersonnelles</li> <li>• Gère efficacement les conflits</li> <li>• Ouvre des temps de co-construction avec l'équipe</li> </ul>

### 5- MAINTENIR ET DEVELOPPER LES COMPETENCES

Niveau C	Niveau B	Niveau A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mène (ou à minima prépare) l'entretien d'évaluation selon les processus et outils définis par l'organisation</li> <li>• Réalise ou fait organiser via la RH les formations de mise à niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donne régulièrement des retours d'appréciation sur la base de l'entretien annuel d'évaluation</li> <li>• Sait évaluer son équipe sur le niveau de maîtrise des différentes compétences requises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie en les observant les axes de progrès dans les pratiques individuelles</li> <li>• Peut se positionner en tant que tuteur pour développer la compétence en situation</li> <li>• Adapte individuellement les objectifs et la délégation au niveau de maîtrise et de motivation</li> <li>• Joue un rôle moteur dans la planification des formations de l'équipe</li> </ul>

## Des activités clés réalisées par les managers de proximité, avec un niveau d'autonomie et de complexité variable selon les organisations et les métiers et le niveau de maîtrise du poste (5/5)

*La réalisation par les managers de proximité des 7 activités clés dont ils sont responsables prend des formes différentes selon leur niveau d'autonomie respective (appréciation qualitative sur la base des documents d'étude détaillés) -suite*

### 6- DEVELOPPER L'ENGAGEMENT/ SUCITER LA MOTIVATION

Niveau C	Niveau B	Niveau A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donne son avis dans le cadre des processus RH de gestion des rétributions, de gestion des parcours et de gestion des formations des membres de son équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crée des conditions de contribution individuelle valorisantes pour les membres de l'équipe</li> <li>• Donne des retours d'appréciation individuels et collectifs justes et valorisants,</li> <li>• Organise des signaux de reconnaissance non pécuniaires (interventions de la ligne hiérarchique; invitation à des réunions, ...)</li> <li>• Valorise le métier et son équipe dans et hors de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développe l'autonomie et la responsabilité de l'équipe</li> <li>• Imagine des évolutions positives possibles dans le métier ou le parcours et les communique</li> <li>• Co-construit les valeurs / le projet de l'équipe et guide leur mise en application concrète</li> </ul>

### 7- SUIVRE ET CONTRÔLER L'ACTIVITE

Niveau C	Niveau B	Niveau A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suit les résultats individuels et collectifs et les remonte (reporting)</li> <li>• Détecte les erreurs et les corrige à posteriori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipe les causes possibles de non performance ou d'erreur et les prévient par son accompagnement, sa communication</li> <li>• Suit les pratiques individuelles, les évalue et les corrige en situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumente les résultats collectifs obtenus en les corrélant aux différents facteurs explicatifs, spécifiques à l'équipe ou à d'autres services</li> <li>• Peut suggérer un plan d'amélioration</li> </ul>

## Sommaire

---

**1. Caractéristiques sociodémographiques des managers de proximité : repères quantitatifs**

---

**2. Les rôles et activités confiés aux managers de proximité**

---

 **3. Les caractéristiques des environnements de travail et leur impact**

---

**4. Les difficultés rencontrées par les managers de proximité**

---

**5. Les leviers d'amélioration recommandés dans les études**

---

**6. Les pistes d'actions communes entre branches**



## Certaines caractéristiques de l'environnement de travail ont un impact sur les activités réalisées par les managers de proximité (1/2)

Les travaux réalisés dans les études soulignent 8 caractéristiques de l'environnement de travail (organisation, profil d'équipe, système d'information, type de métier, ...) qui impactent fortement les activités à réaliser par les managers de proximité. Elles sont présentes dans tout ou partie des 4 branches de la Protection Sociale

	Caractéristiques	Observées au sein des branches	Nature de l'impact
1	Organisation matricielle avec plusieurs orientations / suivis/ contrôles de la part des échelons supérieurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IRC/IP</li> <li>• Mutualité</li> <li>• RGSS</li> </ul>	Une coordination entre les différentes orientations est à mener au niveau du manager de proximité
2	Equipe ou partie de l'équipe managée à distance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IRC/IP</li> <li>• Mutualité</li> <li>• RGSS</li> <li>• RSI</li> </ul>	L'activité d'animation de l'équipe et de développement des compétences du manager de proximité doit être adaptée
3	Interdépendance avec d'autres équipes intervenant sur les mêmes processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IRC/IP</li> <li>• RGSS</li> <li>• RSI</li> </ul>	Coordination avec les autres services/équipes à optimiser ou faciliter par le manager de proximité
4	Equipe encadrée avec fort taux d'anciens au même poste, proches de l'âge de la retraite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualité</li> <li>• RGSS</li> <li>• RSI</li> </ul>	<p>Les activités de maintien/développement des compétences et de développement de l'engagement sont alourdies.</p> <p>En élargissant, c'est aussi la question du management intergénérationnel qui est soulevée.</p>

## Certaines caractéristiques de l'environnement de travail ont un impact sur les activités réalisées par les managers de proximité (2/2)

	Caractéristiques	Observées au sein des branches	Nature de l'impact
5	Système d'information en inadéquation avec les processus cibles de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RSI</li> </ul>	<p>Un rôle d'adaptation permanente des processus de travail en compensation des lacunes du système d'information</p> <p>Un effet démotivant sur les équipes</p>
6	Equipe animée en contact direct avec les « clients »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IRC/IP</li> <li>• Mutualité</li> <li>• RGSS</li> <li>• RSI</li> </ul>	<p>Une tension forte sur les équipes à réguler (variation forte du flux, complexité d'adaptation rapide de l'organisation du travail, charge émotionnelle du « client » à gérer, lisibilité directe des dysfonctionnements de l'organisme)</p>
7	Equipe en exposition à un flux d'activité erratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IRC/IP</li> <li>• RGSS</li> <li>• RSI</li> </ul>	<p>Activité de pilotage des objectifs de qualité de service complexe, complexité de la tâche</p>
8	Centralisation de la fonction de pilotage de l'activité à un niveau supérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualité</li> <li>• RGSS</li> </ul>	<p>Repositionnement du Manager de proximité avec pour certains l'impression d'une perte et d'une dégradation</p>

## Sommaire

- 
1. **Caractéristiques sociodémographiques des managers de proximité : repères quantitatifs**


---

  2. **Les rôles et activités confiés aux managers de proximité**

---

  3. **Les caractéristiques des environnements de travail et leur impact**

---

  -  4. **Les difficultés rencontrées par les managers de proximité**

---

  5. **Les leviers d'amélioration recommandés dans les études**

---

  6. **Les pistes d'actions communes entre branches**

## Les difficultés des managers de proximité exprimées dans les études sont comparables entre les branches (1/2)

Du point de vue des managers de proximité , **7 natures de difficultés professionnelles** sont mises en avant dans les études . Mises à part 2 d'entre elles qui ne sont pas explicitées au sein de la branche IRC-IP, (points 3 et 5) ces difficultés sont partagées entre les 4 branches.

Elles relèvent d'abord de la **multiplicité des activités et objectifs** des managers de proximité suite à un élargissement de leur rôle et donc **des compétences requises** (point 1), avec des **enjeux de priorisation sur le court terme** pour lequel l'appui de la hiérarchie est soit absent, soit trop directif. Certains regrettent une focalisation trop forte sur le court terme empêchant d'investir le temps nécessaire à la préparation de l'avenir (point 2).

Enfin, es managers de proximité sont contraints par un **accès inégal aux moyens aidants pour** remplir leur rôle (point 3)

	MUTUALITE	RSI	RGSS	IRC - IP
1. Une difficulté de gestion du temps et de maîtrise des nouvelles compétences attendues suite à un élargissement des rôles et des activités confiées	✓	✓	✓	✓
2. Un enjeu de priorisation des activités compte tenu d'objectifs multiples et sur le court terme... ...qui se traduit selon les environnements de travail par: <ul style="list-style-type: none"> <li>• un sentiment d'isolement, face à cette demande d'autonomie et aux demandes contradictoires</li> <li>• un ressenti de dégradation au rôle « d'exécutant » avec perte de la fonction de pilotage</li> <li>• un manque de construction de l'avenir et de réflexion sur le moyen terme</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
3. Un environnement de travail et des moyens inégalement aidants et mobilisables : <ul style="list-style-type: none"> <li>• accompagnement de la hiérarchie,</li> <li>• aide des fonctions support,</li> <li>• accès à des formations pertinentes,</li> <li>• outils informatiques, ,</li> <li>• adéquation des effectifs,</li> <li>• leviers de reconnaissance des équipes</li> </ul>	✓	✓	✓	

## Les difficultés des managers de proximité exprimées dans les études sont comparables entre les branches (2/2)

Les difficultés explicitées par les managers de proximité dans les études proviennent également d'un **manque de lisibilité d'ensemble sur la structure et leur place dans cette structure, à savoir :**

- sur la **stratégie et le projet de la structure** d'une part (point 4), ce qui peut générer une anxiété pour certains mais qui prive également les managers de proximité de ce levier pour mobiliser et donner du sens à leurs équipes,
- sur la **suite de leur parcours professionnel** envisageable d'autre part (point 5) ,
- sur les **compétences requises ou à développer** pour mieux maîtriser leur poste (point 6).

Plus globalement, les managers expriment un **besoin de reconnaissance insatisfait**, non seulement à travers les modalités de rétribution , mais également par un positionnement au sein de la Communauté managériale plus clair et par des pratiques de management à leur égard plus cohérentes. (point 7)

	MUTUALITE	RSI	RGSS	IRC - IP
4. Une visibilité faible de la <u>stratégie de la structure</u> et de ses impacts concrets	✓	✓	✓	✓
5. Une absence de repères sur les perspectives d'évolution et la suite possible du <u>parcours professionnel</u> , notamment dans la même zone géographique, inégalement anxiogène selon les branches et les structures	✓	✓	✓	
6. Un besoin d' <u>éclaircissement des compétences attendues</u> et des niveaux de maîtrise nécessaires pour bien remplir les différents rôles et activités confiés	✓	✓	✓	✓
7. Un besoin de reconnaissance à satisfaire au travers : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de politiques de rémunération et rétribution renouvelées,</li> <li>• de l'appartenance à la ligne managériale à rendre concrète,</li> <li>• de pratiques de management cohérentes à leur égard</li> </ul>	✓	✓	✓	✓

## Sommaire

- 
1. **Caractéristiques sociodémographiques des managers de proximité : repères quantitatifs**

---

  2. **Les rôles et activités confiés aux managers de proximité**

---

  3. **Les caractéristiques des environnements de travail et leur impact**

---

  4. **Les difficultés rencontrées par les managers de proximité**

---

  - ▶ 5. **Les leviers d'amélioration recommandés dans les études**

---

  6. **Les pistes d'actions communes entre branches**

## Les leviers d'amélioration recommandés dans les études Six finalités d'action partagées

Chacune des études a exprimé des recommandations en vue d'améliorer la situation concernant les managers de proximité ; c'est-à-dire pour à la fois:

- les aider à dépasser les difficultés rencontrées
- leur permettre de répondre aux enjeux des structures

**Ces recommandations (reprises dans les deux pages suivantes) visent les six finalités ci-dessous, partagées entre les branches.**

1. Cadrer la fonction, son positionnement, la contribution attendue et les compétences requises
2. Préparer le renouvellement et anticiper les départs en retraite
3. Renforcer la maîtrise du poste/ la performance
4. Faciliter l'employabilité et la mobilité
5. Mieux reconnaître et soutenir les managers de proximité
6. Faire des managers de proximité des « ambassadeurs » des changements à venir

## Un socle d'orientations identiques avec des différences entre les branches (1/2)

### Légende .

☑ L'orientation est retenue au même titre que dans les autres branches mais la branche concernée a voulu insister, à l'occasion de ses travaux, sur le fait que c'était l'organisme ou l'entreprise qui était ou pourrait être l'acteur principal de la mise en œuvre de la recommandation.

MP : manager de proximité

### 1. Cadrer la fonction, son positionnement, la contribution attendue et les compétences requises

- Créer des repères partagés de la fonction de manager en général (engagements, postures, bonnes pratiques)
- Créer ou actualiser un référentiel métier du manager de proximité
- Créer une certification
- Sensibiliser les N+1 et la ligne hiérarchique
- Déléguer les questions d'expertise à un référent technique dans l'équipe

### 2. Déployer des processus et outils de GRH adaptés à la population des Managers de Proximité

- Définir ou adapter le processus de GRH des managers de proximité (détection de potentiel, recrutement, objectifs, évaluation...)
- Définir une politique de GPEC spécifique aux managers de proximité intégrant une logique territoriale
- Favoriser des mobilités horizontales, inter-organismes
- Développer l'offre de service RH à destination des managers de proximité (gestion des parcours et des mobilités, orientation, bilan de compétence, formation, repositionnement des MP en difficulté..)
- Améliorer le contenu et l'exploitation des entretiens d'évaluation des MP pour cibler les compétences à développer et mieux gérer les évolutions

MUTUALITE

RSI

RGSS

IRC/IP

✓

✓

✓

☑

✓

✓

✓

☑

✓

☑

✓

✓

☑

☑

☑

✓

✓

☑

✓

✓

✓

✓

☑

✓

✓

☑

✓



## Un socle d'orientations identiques avec des différences entre les branches (2/2)

### Légende .

☑ L'orientation est retenue au même titre que dans les autres branches mais la branche concernée a voulu insister, à l'occasion de ses travaux, sur le fait que c'était l'organisme ou l'entreprise qui était ou pourrait être l'acteur principal de la mise en œuvre de la recommandation.

MP : manager de proximité

### 3. Rendre accessible une offre de formation adaptée au besoin des managers de proximité

- Proposer une offre de formation continue homogène et adaptée, facilement accessible (modulaire et de proximité )
- Créer ou systématiser un dispositif d'appui à la prise de fonction (dont formation et tutorat)
- Mettre en place des cercles de professionnalisation, de partage de pratiques et d'entraides entre managers de proximité
- Professionnaliser et conforter le MP dans son rôle de Gestion et développement des RH (entretien d'évaluation, développement des compétences..)

MUTUALITE

RSI

RGSS

IRC/IP

✓	✓	✓	☑
☑		✓	☑
☑	✓	✓	☑
☑	✓	✓	☑

### 4. Associer les managers de proximité à la Communauté Managériale et à la vie de l'organisme ou du réseau

- Associer les MP aux séminaires ou réunions de management en particulier en période de changement
- Renforcer la communication vers les MP en installant un réel dialogue, et les impliquer dans le déploiement des projets les impactant

☑	✓		
☑	☑	☑	

### 5. Veiller à la corrélation entre contribution et rétribution des managers de proximité

- Rendre lisible la politique et le processus de rétribution
- Reconnaître la contribution différenciée des managers de proximité et corréler les leviers de rétribution pour éviter les inéquités

☑	✓		
☑	✓		

### Au sein de la Branche Mutualité

---

- Mise en place d'un baromètre social au niveau de la Branche
- Réalisation d'un benchmark sur les meilleures pratiques de GPEC en Mutualité
- Mise en place d'action de valorisation du métier de manager de proximité (exemple : trophée)
- Création d'un club RH (régional)

### Au sein du RSI

---

- Apporter un support national plus soutenu aux caisses régionales en matière d'accompagnement de la professionnalisation des managers (notamment de proximité)
- Anticiper les impacts managériaux des rapprochements entre caisses (projet Trajectoire) et mettre en place un soutien national de gestion des mobilités
- Travailler de façon spécifique avec les managers de proximité des fonctions supports concernés directement par les mutualisations à venir

### Au sein de la branche IRC/IP

---

- Projet d'une étude prospective « managers de proximité » (sous réserve de la validation du COPIL GPEC et de la Commission Paritaire nationale Emploi formation )

## Sommaire

---

**1. Caractéristiques sociodémographiques des managers de proximité : repères quantitatifs**

---

**2. Les rôles et activités confiés aux managers de proximité**

---

**3. Les caractéristiques des environnements de travail et leur impact**

---

**4. Les difficultés rencontrées par les managers de proximité**

---

**5. Les leviers d'amélioration recommandés dans les études**

---

 **6. Les pistes d'actions communes entre branches**

## A ce jour, trois pistes d'action interbranches ont été proposées unilatéralement avec un niveau de convergence variable

### Rappel de la méthode et du contexte :

- Des entretiens individuels avec les « correspondants » identifiés de chaque branche...
- ... sans engagement au titre de la branche concernée
- ... sans consensus à ce stade
- ... mais dans le but de nourrir le débat et la réflexion collective du Comité de pilotage de la SPP

### 1. Mise en place d'ateliers de partage de pratiques ou de codéveloppement interbranches

---

- dans un format facilitant l'accès des managers de proximité ( plusieurs ½ journées, chacune ciblant une thématique spécifique, éventuellement déployés localement, sur un périmètre régional)
- dans des modalités souples s'appuyant sur le volontariat des participants

### 2. Mise en place d'un cursus de formation dédié

---

- en s'adossant à une Ecole ou une Université, porteuse de reconnaissance
- avec un cursus « léger » en termes de jours

### 3. Création d'un CQPI

---

- en se dotant d'un socle commun, n'excluant pas des modules additionnels spécifiques à chaque branche
- en capitalisant sur le CQP de l'UCANSS en cours de révision
- à une échéance prenant en compte d'emblée la complexité d'un tel projet



**cm**i

**DÉNOUER LES PROBLÉMATIQUES COMPLEXES EST UN ART**

CMI • 80 Rue Gallieni • 92773 Boulogne-Billancourt Cedex  
tél : +33 (0)1 47 12 53 00 • fax : +33 (0)1 47 12 53 49  
[www.cmi-strategies.com](http://www.cmi-strategies.com)