

Le manager de proximité dans la protection sociale

Synthèse des études et travaux réalisés

SPP Protection Sociale

22 juin 2015



CROISSANCE
Le catalyseur de
votre changement



cmi

DÉNOUER LES PROBLÉMATIQUES COMPLEXES EST UN ART

Sommaire

-
- | | |
|---|---------------|
| 1. Introduction : rappel des objectifs et des travaux réalisés | page 3 |
|---|---------------|
-
- | | |
|---|---------------|
| 2. Rôle et responsabilités du manager de proximité | page 4 |
|---|---------------|
-
- | | |
|--|---------------|
| 3. L'impact de l'environnement de travail | page 6 |
|--|---------------|
-
- | | |
|--|---------------|
| 5. Les leviers d'amélioration recommandés dans les études | page 8 |
|--|---------------|
-
- | | |
|--|----------------|
| 6. Les pistes d'actions communes entre branches | page 11 |
|--|----------------|
-
- | | |
|---|----------------|
| 7. Données quantitatives consolidées | page 12 |
|---|----------------|

Rappel des objectifs et des travaux réalisés

- ✓ Dans un contexte de forte transformation du secteur de la Protection Sociale, chacune des quatre branches, qui le compose, a conduit depuis 2013 des travaux sur la population et le métier de manager de proximité. Les 4 branches, réunies au sein de la SPP, ont choisi de mettre en commun ces réflexions avec l'objectif de construire une représentation transverse du métier de manager de proximité, de son évolution et des besoins d'accompagnement communs ou spécifiques qui concernent cette population.
- ✓ La première phase a consisté en une compilation des études réalisées au sein de la Mutualité, du Régime général de la Sécurité sociale, du Régime Social des Indépendants et des travaux menés au sein de la branche Instituts de Retraite Complémentaire et de Prévoyance. La deuxième phase a consisté en une mise en lumière des enjeux et des leviers d'amélioration transverses aux branches. Elle a été alimentée par des échanges bilatéraux avec des correspondants de branche. Les deux premières phases ont été présentées au Comité de pilotage du 27 mai 2015. Ses observations ont été intégrées dans cette synthèse présentée à la réunion plénière de la SPP du 22 juin 2015.
- ✓ Remerciements : la réalisation de cette consolidation nous a conduit à solliciter les représentants des branches, soit pour compléter les données en notre possession, soit pour recueillir leurs observations. Nous leur exprimons nos remerciements ainsi qu'à Uniformation pour la confiance qui nous a été accordée.

Une vision convergente du rôle des managers de proximité...

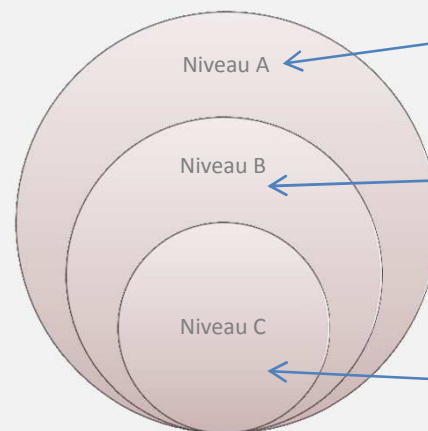
1. Il est directement responsable du travail d'une équipe sans échelon intermédiaire entre lui et les personnels de l'équipe...
2. et vise à atteindre les différents objectifs qui lui sont délégués...
3. en veillant à adapter l'organisation du travail de l'équipe aux changements de l'environnement (prévus 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.

... qui n'empêche pas que les activités peuvent être exercées avec des niveaux d'autonomie variés.

7 activités clefs 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 l'exploitation des données détaillées des études menées qui sont inégalement disponibles selon les branches et qui sont majoritairement issues des études RSI et UCANSS
 - les « attendus » communiqués par les hiérarchiques des managers de proximité lors des entretiens individuels,
 - les commentaires des managers de proximité sur leurs pratiques et sur les difficultés rencontrées.
- Une forte variation des pratiques a été constatée au sein d'une même branche, selon les organisations en place (souvent en lien avec la taille), le style de management du hiérarchique, le domaine d'activité et le niveau de maîtrise du poste de la personne interrogée (souvent en lien avec l'expérience).

Des évolutions de l'environnement de travail qui influent fortement sur les activités du manager de proximité...

Les travaux réalisés soulignent plusieurs caractéristiques de l'environnement de travail (organisation, profil d'équipe, système d'information, type de métier...) qui impactent fortement les activités des managers de proximité. Le tableau ci-dessous reprend des caractéristiques communes au secteur de la protection sociale.

Caractéristiques	Nature de l'impact
Développement des organisations matricielles	Le manager de proximité continue d'être intégré dans une ligne hiérarchique mais doit prendre en compte de plus en plus souvent une interaction avec des responsables fonctionnels ; ce qui le place devant une gestion plus complexe des priorités.
Développement du management à distance	Managé à distance ou manager à distance, l'encadrement de proximité doit adapter ses compétences à cette nouvelle donne.
Interdépendance avec d'autres équipes intervenant sur les mêmes processus	Dans des processus qui nécessitent de plus en plus d'interactions entre équipes, le manager de proximité doit mettre en œuvre de plus en plus de coordination.
Des équipes encadrées, fréquemment en contact direct avec les « clients »	Le manager de proximité encadre des équipes soumises à des variations importantes d'activité nécessitant des adaptations de l'organisation du travail, des équipes exposées à davantage de charge mentale avec une visibilité directe sur la qualité de service (et les dysfonctionnements de l'organisation).
Concentration de la fonction de pilotage de l'activité à un niveau supérieur	Repositionnement du manager avec, pour certains, la perception d'une perte de marges de manœuvre et un sentiment de dégradation.
Au sein des équipes, une proportion significative de collaborateurs âgés et depuis longtemps dans le même poste.	Les activités de maintien/développement des compétences et de développement de l'engagement sont alourdies . En élargissant, c'est aussi la question du management intergénérationnel qui est posée.

... et qui trouvent un prolongement dans les difficultés perçues par les managers de proximité

Le travail de synthèse nous a conduit à regrouper en 7 catégories les difficultés perçues par les managers de proximité. Mises à part 2 d'entre-elles (points 3 et 4) qui ne sont pas retenues par la branche IRC-IP, ces difficultés sont partagées entre les 4 branches.

1	Une difficulté de gestion du temps et un enjeu de priorisation compte tenu d'objectifs multiples et sur le court terme
2	Un sentiment de dégradation au rôle « d'exécutant » avec perte de la fonction de pilotage en même temps qu'un sentiment d'isolement et de perte de marges de manœuvre face à une exigence d'autonomie
3	Un environnement de travail et des moyens inégalement aidants et mobilisables : accompagnement de la hiérarchie, appui des fonctions support, accès à des formations pertinentes, outils informatiques, adéquation des effectifs, leviers de reconnaissance des équipes.
4	Une visibilité faible de la stratégie de la structure et de ses impacts concrets
5	Une absence de repères (avec une intensité variable) sur les perspectives d'évolution et la suite possible du parcours professionnel, notamment dans la même zone géographique
6	Un besoin d'éclaircissement des compétences attendues et des niveaux de maîtrise nécessaires pour bien remplir les différents rôles et activités confiés
7	Un besoin de reconnaissance à satisfaire au travers de politiques de rémunération et rétribution renouvelées, au travers de l'appartenance à la ligne managériale à rendre concrète, au travers de pratiques de management cohérentes à leur égard.

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

Les leviers d'amélioration recommandés dans les études

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.

	MUTUALITE	RSI	RGSS	IRC/IP
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 managers en difficulté..)	☑	✓	✓	☑
• Améliorer le contenu et l'exploitation des entretiens d'évaluation des managers de proximité pour cibler les compétences à développer et mieux gérer les évolutions			✓	

Les leviers d'amélioration recommandés dans les études

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.

	MUTUALITE	RSI	RGSS	IRC/IP
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 manager de proximité dans son rôle de gestion et développement des RH (entretien d'évaluation, développement des compétences..)	☑	✓	✓	☑
4. Associer les managers de proximité à la Communauté Managériale et à la vie de l'organisme ou du réseau				
• Associer les managers de proximité aux séminaires ou réunions de management en particulier en période de changement	☑	✓		
• Renforcer la communication vers les managers de proximité 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 inégalités	☑	✓		

Des pistes de travaux complémentaires communs mises au débat

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

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 Manager Opérationnel de l'UCANSS en cours de révision
- à une échéance prenant en compte d'emblée la complexité d'un tel projet

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

	IRC – IP Instituts de Retraite Complémentaire – Instituts de Prévoyance	Mutualité (estimation)	RGSS Régime général de Sécurité sociale	RSI 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%

Des similitudes importantes entre les 4 branches

- L'encadrement de proximité représente environ 10 % des effectifs totaux des branches IRC-IP, Mutualité, RSI (significativement moins en proportion pour le Régime général avec 6,3 % en 2013).

- Il s'agit d'une population fortement féminisée, de 80 à 70 % selon les branches, soit à peine moins que pour l'ensemble des effectifs (2 points d'écart pour IRC-IP et RGSS) .

- Une moyenne d'âge élevée (en moyenne 48 ans pour le secteur) avec une proportion des cadres de plus de 55 ans de l'ordre de 25 % (laissant augurer d'importants départs dans les années qui viennent).

- Le nombre de managers de proximité est resté relativement stable au cours des dernières années (avec une baisse sensible pour le régime général entre 2012 et 2013).

- Un niveau de formation initiale qui pour au moins les 2/3 des cadres de proximité ne dépasse pas bac+2 mais qui a tendance à s'élever avec le rajeunissement de la population des managers de proximité.

- Une ancienneté moyenne qui oscille entre 20 et 25 ans selon les branches.



cmi

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