



Manager de proximité face au changement : le cas d'une démarche de prévention des risques psychosociaux dans une organisation publique

Martine Ceyzeriat - doctorante

Sous la direction de :

Emmanuel Abord de Chatillon

Sandrine Caroly

Plan de la présentation

- Changement
- Manager de proximité
- Terrain
- Méthodologie
- Première analyse exploratoire
- En cours...



Multiples réformes des organisations publiques

Années 1970 : concept de Nouveau Management Public : économie, efficacité, efficience. Les réformes successives tendent à appliquer ces méthodes issues du secteur privé au secteur public. (Thulard, 2013)





Effets des changements

- Conduite du changement : peu participatif, top/down, non réalisation des changements.
- Organisation du travail :
 - Usager au centre de l'organisation et rationalisation du fonctionnement : Interroge le travail, le sens du travail (Ughetto, 2003).
 - Intensification du travail car moins de moyens et plus d'exigences de qualité, de procédures et de gestion (Abord de Chatillon et Desmarais, 2011).

Les managers de proximité

- Le rôle de l'encadrement dans les contextes de changement est de rendre la transformation de l'organisation effective (Carballeda, 1997; Mascia, 2001).
- Nouveaux rôles des managers de proximité :
 - Manager autonome : marge de manœuvre et autorité propre.
 - Management participatif et développement des relations transversales.
 - Ouverture des organisations aux usagers et à leur satisfaction.
 - Augmentation des marges de manœuvres / gestion et négociation des moyens.
 - Responsabilisation : gestion des performances

Les managers de proximité

- Le rôle de l'encadrement dans les contexte de changement est de rendre la transformation de l'organisation effective (Carballeda, 1997; Mascia, 2001).
- Nouveaux rôles des managers de proximité : Abord de Chatillon et Desmarais (2011)
 - ~~Manager autonome : marge de manœuvre et autorité propre.~~
 - Management participatif et développement des relations transversales.
 - Ouverture des organisations aux usagers et à leur satisfaction.
 - Augmentation des marges de manœuvres / gestion et négociation des moyens.
 - Responsabilisation : gestion des performances.

Les managers de proximité

- Le rôle de l'encadrement dans les contexte de changement est de rendre la transformation de l'organisation effective (Carballeda, 1997; Mascia, 2001).
- Nouveaux rôles des managers de proximité : Abord de Chatillon et Desmarais (2011)
 - ~~Manager autonome : marge de manœuvre et autorité propre.~~
 - Management participatif et développement des relations transversales.
 - Ouverture des organisations aux usagers et à leur satisfaction.
 - ~~Augmentation des marges de manœuvres / gestion et négociation des moyens.~~ Gestion des moyens centralisée.
 - Responsabilisation : gestion des performances.

Les managers de proximité

- Le rôle de l'encadrement dans les contexte de changement est de rendre la transformation de l'organisation effective (Carballeda, 1997; Mascia, 2001).
- Nouveaux rôles des managers de proximité : Abord de Chatillon et Desmarais (2011)
 - ~~Manager autonome : marge de manœuvre et autorité propre.~~
 - Management participatif et développement des relations transversales.
 - Ouverture des organisations aux usagers et à leur satisfaction.
 - ~~Augmentation des marges de manœuvres / gestion et négociation des moyens.~~ Gestion des moyens centralisée.
 - ~~Responsabilisation : gestion des performances.~~ Outils de gestions non adaptés à la complexité des organisations.



Changement

Manager de
proximité

Terrain

Méthodologie

Analyse
exploratoire

En cours

- Quels sont les effets des changements organisationnels sur l'activité des managers de proximités dans les collectivités territoriales ?
- Quels sont leurs possibilités d'action aujourd'hui dans un contexte de réforme ?

Terrain

Collectivité territoriale

Nombre d'agents : 2624 agents

Depuis fin 2014 mise en place d'un plan de prévention des RPS.

Leur demande : Accompagner le service prévention dans la mise en place d'un plan de prévention des RPS. Leur apporter un regard sur la méthodologie et les former aux techniques de mise en place et d'analyse de questionnaires.

Contexte :

- Collectivité qui a connu des réorganisations, fusions de services.
- Réforme des collectivités territoriale en cours.
- Mise en place d'un plan de prévention des RPS ambitieux (soutenu par la direction, le CHSCT; acteurs de la prévention très impliqués; volonté d'impliquer tous les acteurs de la collectivité)

Méthodologie d'intervention

1^{ère} étape

- Rencontre avec la direction, le CHSCT et les préventeurs

2^{ème} étape

- Formation, sensibilisation de l'ensemble des cadres de la collectivité à la démarche et à la prévention des risques psychosociaux (RPS).

3^{ème} étape

- Mise en place de groupes de travail regroupant des cadres de différents statuts et professions, des représentants du personnel, des acteurs de la santé et les préventeurs de l'organisation.

4^{ème} étape

- Diffusion d'un questionnaire à l'ensemble des agents.

5^{ème} étape

- Restitution et travail sur un plan d'action avec les membres des groupes de travail.

Groupes de travail sur les RPS

- Groupes de travail sur la thématique des risques psychosociaux.
- Groupes constitués selon les métiers de la collectivité :
 - ✓ Routes et aménagement
 - ✓ Collèges
 - ✓ Vie sociale
 - ✓ Ressources et moyens
 - ✓ Culturel, patrimoine, sport, jeunesse
- 23 managers de proximité d'une collectivité territoriale.



Groupes de travail sur les RPS

Analyse qualitative thématique.

Les thèmes identifiés sont :

- ***La mise en œuvre des changements et les possibilités des managers de proximité à être parties prenantes du processus de changement.***
- ***Les effets de l'évolution des collectivités territoriales sur l'activité de travail des managers de proximité.***
- ***Les conséquences perçues par les managers de proximité des changements et des effets sur leur activité, sur leur propre santé.***

Analyse du discours des managers de proximité

- ***La mise en œuvre des changements, et les possibilités des managers de proximité à être parties prenantes du processus de changement..***
 - Difficulté de mettre en œuvre les changements
 - Manque de possibilité implication
 - Sentiment de méconnaissance du travail réel

Analyse du discours de

- **La mise en œuvre des caractéristiques de proximité à être parties prenantes**

- Difficulté de mettre en œuvre les caractéristiques de proximité
- Manque de possibilité implication
- Sentiment de méconnaissance du travail réel

« Il y a eu une fusion de deux services. Le sens de cette fusion n'a pas été expliqué. Il y avait un service qui fonctionnait bien et l'autre non. On a fusionné les deux en disant "vous travaillez de la même manière". Mais ce n'était pas le cas, ça ne s'est pas passé de façon fluide, il a fallu deux ans pour retrouver un bon fonctionnement »

Analyse du discours des managers de proximité

- ***La mise en œuvre des changements, et les possibilités des managers de proximité à être parties prenantes du processus de changement.***
 - Difficulté de mettre en œuvre les changements
 - Manque possibilité implication
 - Sentiment de méconnaissance du travail réel
 - Changements à venir : Incertitude quant au maintien des postes, des missions, des relations hiérarchiques...

Analyse du discours des managers de proximité

- ***La mise en œuvre des changements, et les possibilités des managers de proximité à être parties prenantes du processus de changement.***
 - Difficulté de mettre en œuvre les changements
 - Manque possibilité implication
 - Sentiment de méconnaissance du travail réel
 - Changements à venir : Incertitude quant au maintien des postes, des missions, des relations hiérarchiques...
 - Des réalités différentes selon les services.

Analyse du discours des managers de proximité

- ***La mise en œuvre des changements, et les possibilités des managers de proximité à être parties prenantes du processus de changement.***
 - Difficulté de mettre en œuvre les changements
 - Manque possibilité implication
 - Sentiment de méconnaissance du travail
 - Changements à venir : Incertitudes, nouvelles missions, des relations hiérarchiques
 - Des réalités différentes selon les services.

« Tout le monde compte, on est une équipe. Chaque fois qu'on a pu on s'est réjoui, dès qu'on a fini une série ... on a fait un pot »

Analyse du discours des managers de proximité

- ***Les effets de l'évolution des collectivités territoriales sur l'activité de travail des managers de proximité.***
 - Difficulté de préparer les équipes aux changements

Analyse du discours

- ***Les effets de l'évolution des
travail des managers de proximité***

« Les agents disent "Les changements, les politiques changent tellement vite, pourquoi se projeter ?" Les personnes ne sont pas préparées aux changements quand ils arrivent et souvent le changement est brutal »

- Difficulté de préparer les équipes aux changements



Changement

Manager de
proximité

Terrain

Méthodologie

Analyse
exploratoire

En cours

Analyse du discours des managers de proximité

- ***Les effets de l'évolution des collectivités territoriales sur l'activité de travail des managers de proximité.***
 - Difficulté de préparer les équipes
 - Impact des réductions des effectifs
 - Conflit entre gestion et rôle de la fonction publique

Analyse du discours des managers de proximité

- ***Les effets de l'évolution des collectivités sur le travail des managers de proximité.***

- Difficulté de préparer les équipes
- Impact des réductions des effectifs
- Conflit entre gestion et rôle de la fonction publique

« ...ça joue sur la performance...c'est une difficulté. C'est le rôle du service public d'accueillir les personnes qui ont moins de capacités... quantifier le travail renvoie au fait que la personne a moins de capacités. »

Analyse du discours des managers de proximité

- ***Les effets de l'évolution des collectivités territoriales sur l'activité de travail des managers de proximité.***
 - Difficulté de préparer les équipes
 - Impact des réductions des effectifs
 - Conflit entre gestion et rôle de la fonction publique
 - Importance des différentes parties prenantes
 - Partenaires externes
 - Pairs
 - Agents
 - Supérieurs hiérarchiques

Analyse du discours des managers de proximité

- ***Les effets de l'évolution des collectivités territoriales sur l'activité de travail des managers de proximité***

- Difficulté de préparer
- Impact des réductions
- Conflit entre gestion et

«... une personne qui ne fait rien, qui ne veut rien faire et qui vient se plaindre des autres ? ... Il a déjà été recadré et au plus haut niveau... je ne peux rien faire...les autres vont penser qu'il est favorisé... »

- Importance des différentes parties prenantes
- Peu de possibilité de sanction et de récompense

Analyse du discours des managers de proximité

- ***Les effets de l'évolution des collectivités territoriales sur l'activité de travail des managers de proximité.***
 - Difficulté de préparer les sé
 - Impact des réduction
 - Conflit entre gestio
 - Importance des différentes p
 - Peu de possibilité de sanction et de récompense
 - Expression des difficultés compliquée, paix sociale

« On nous demande d'avoir du courage managérial et en même temps il est de bon ton de ne pas montrer qu'il y a des difficultés au sein de son service »

Analyse du discours des managers de proximité

- ***Les conséquences perçues par les managers de proximité des changements et des effets sur leur activité, sur leur propre santé.***
 - Turn-over des managers
 - Épuisement professionnel
 - Désinvestissement comme stratégie de préservation de la santé

En résumé...

Expression de réalité de travail différentes pour les managers de proximité:

- Peu d'implication possible dans la démarche de changement / Des ressources qui permettent d'être acteur.
- Moins de moyens et plus de responsabilités.
- Conflit de rôle entre le travail de gestion, d'évaluation et les valeurs de service public.
- Nombreuses parties prenantes : Augmentent les exigences et / ou les ressources des managers de proximité.
- Phénomènes de Turn-over, burn-out, désinvestissement du travail comme stratégie de préservation de la santé.

=> Les possibilités d'action des managers de proximité semblent relativement limitées alors même qu'ils ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre des changements liés aux réformes des collectivités territoriales, notamment dans la façon de les gérer et de les accompagner auprès de leur équipe.

En cours

- Analyse du questionnaire distribué à l'ensemble des agents de la collectivité.
 - Observation de l'activité des managers de proximité.
- ⇒ Permettra d'obtenir une vision de l'activité de travail, du réel : comment font-ils malgré tout et à quel coût ?

Merci pour votre attention !

Des questions ?

