

L'encadrement d'équipes, attaché à ses prérogatives, manifeste certaines résistances aux changements induits par les projets d'aménagement et de réduction du temps de travail. Pour l'aider à adhérer pleinement, la direction générale doit mettre en place des outils de formation de nature à favoriser le partage des expériences.

Convaincre l'encadrement de proximité



Jean-Claude Lambert
Président



Isabelle Cousinet
Consultante

Altis
Conseil en management

Une réorganisation du temps de travail s'appuie sur deux valeurs essentielles : la responsabilité et la solidarité. Responsabilité au sens où chaque acteur va gagner en autonomie de gestion de son temps de travail et où l'encadrement va devoir faire évoluer son rôle de contrôle des horaires des équipes. Solidarité au sens où aménager le temps de travail doit se faire dans un souci d'équité et que les contraintes nouvelles doivent aussi être partagées, la régulation se faisant entre tous les acteurs au sein d'une équipe.

Jusqu'à présent, aménagement et réduction du temps de travail se sont plutôt déclinés sur des activités mobilisant des compétences relativement standardisées, essentiellement des tâches administratives, permettant de modéliser de nouveaux schémas d'organisation de l'activité en jouant sur l'amplitude horaire (durée d'utilisation du matériel, plage de service client). En général, ces modélisations ne remettaient pas fondamentalement en cause le mode d'exercice de l'activité.

Il est plus complexe d'imaginer des réorganisations du travail sur des activités d'encadrement ou des activités mobilisant des expertises à haute valeur ajoutée dans le traitement de l'information, comme l'octroi de prêts ou le conseil patrimonial. La performance de ces fonctions réside pour beaucoup dans la qualité du traitement et de la transmission de l'information. Dans ce contexte, les valeurs de solidarité et de responsabilité doivent d'autant plus être cultivées au sein des équipes. En effet, l'atteinte des objectifs ne peut plus être garantie par la seule permanence simultanée des acteurs, mais repose sur la bonne gestion des passages de relais entre ceux-ci, en temps réel ou différé.

Cela suppose que les acteurs intègrent les nouvelles contraintes de fonctionnement et adhèrent à la nécessité du change-

ment pour entrer sur ce nouveau terrain professionnel. Or le pas à franchir peut être très difficile, selon l'autonomie de décision de l'individu. Il peut être amené à gérer des situations sans le recours de son supérieur hiérarchique, il lui faut alors être à même de mesurer le risque à les assumer seul ou à solliciter un collègue, ou à retarder le traitement. Les membres d'une même équipe de travail deviennent implicitement plus dépendants les uns des autres, car une même affaire peut être conduite par plusieurs à des moments différents. La qualité du travail résulte bien du sentiment de responsabilité et de la qualité des relations au sein de l'équipe.

On voit bien alors combien une démarche de réorganisation du temps de travail sur ces fonctions repose sur un mode de management renouvelé sachant jouer finement dans la négociation entre les nouveaux avantages acquis par l'aménagement-réduction du temps de travail (ARTT) et les nouvelles contraintes que chacun doit assumer.

L'ARTT impose la polyvalence

Une entreprise qui lance une telle démarche sur des activités qualifiées de tertiaires doit s'attacher à développer la mise en réseau et la polyvalence.

En effet, une entente forte entre les salariés permet de prendre des décisions sans passage systématique par la hiérarchie : les salariés établissent entre eux des relations privilégiées et se rendent naturellement service. Dans ce contexte, l'investissement technologique trouve tout son sens. De nombreuses entreprises des secteurs bancaire, financier ou d'assurance, à l'instar de la Société générale, ont mis en place des systèmes performants de mise en réseau téléphonique et informatique. Ces investissements technologiques ouvrent des

perspectives plus larges d'aménagement du temps de travail des membres d'une même équipe. Conservation de l'information, possibilité de passage de relais sur une même affaire, transmission de l'information en temps réel ou en temps différé, diminution de la contrainte géographique pour dialoguer ou travailler conjointement sur un même dossier...

Amener les acteurs à être plus polyvalents est la condition nécessaire jumelle de la première. L'expérience menée par le service après-vente de General Electric Medical Systems illustre ce dernier aspect. Les salariés ont été partie prenante dans une réflexion sur l'évolution de leur métier. Ces travaux ont abouti à des propositions concrètes, en particulier concernant l'équipement des techniciens (ordinateurs et téléphones portables), une formation pour être polyvalent sur des dépannages de premier niveau, et une plus grande responsabilisation sur des décisions techniques..., propositions qui ont rendu désormais possible et efficiente une refonte de l'organisation et une réduction du temps de travail, dans le cadre du dispositif Robien défensif.

La performance tient là aussi à une analyse de risque objective qui montre qu'un certain nombre de difficultés peuvent être prises en charge jusqu'à un certain seuil par un individu dont le périmètre des compétences spécifiques est complété par une formation plus légère aux compétences de ses collègues. Chacun recule alors son seuil d'incompétence, limitant le nombre des recours nécessaires. Une meilleure polyvalence permet une responsabilisation des acteurs plus sereine.

Formation, communication, expérimentation

Réorganiser le temps de travail est un véritable projet de management qui poursuit trois objectifs :

- formaliser des règles de management communes à tout le personnel ;
- faire évoluer la culture managériale de l'encadrement ;
- créer un langage et partager des pratiques nouvelles.

Il est clair qu'outre la mutation des environnements techniques et fonctionnels, celle des modes de relations entre les acteurs est une œuvre de longue haleine. Les managers d'équipes sont la pierre d'achoppement de ce mouvement. Adhèrent-ils au dispositif d'aménagement et de réduction du temps de travail ? Ils vont avoir à substituer à leur rôle de contrôle celui d'arbitre et surtout celui d'accompagnateur de leurs subordonnés. L'encadrement de proximité est une cible à «choyer» pour le dirigeant qui veut bâtir de la compétitivité

sur les fondations d'un nouveau temps partagé.

Le rôle de l'encadrement change profondément : de censeur, le cadre devient guide. On attend de lui un appui concret et immédiat sur le projet d'aménagement et de réduction du temps de travail. Dans son service, son agence, il rappelle sans cesse les enjeux du projet pour une bonne compréhension et une adhésion de chacun, négocie, résout les conflits qui pourraient naître dans la mise en place des nouveaux modes de travail. On attend de lui qu'à plus long terme il soit l'artisan d'un état d'esprit nouveau. Il renforce alors l'autonomie de son personnel, exerce différemment son pouvoir hiérarchique, encourage les initiatives et dynamise son équipe. Une telle évolution, voire révolution, ne se décreète pas. Elle se prépare et s'organise autour de trois pivots que sont la formation, la communication, le partage et la capitalisation autour des expérimentations.

La formation est le creuset qui va permettre à tous les managers de partager une vision commune des enjeux du projet. C'est à la lumière de ces enjeux que l'encadrement local peut, tout au long du projet, réorienter, arbitrer, s'assurer en permanence de l'avancement de sa mise en œuvre. Une formation ad hoc aide aussi les managers à faire évoluer leur propre comportement et celui de leur équipe.

La communication, outil essentiel, favorise l'échange entre le cadre et son équipe, crée les conditions du débat entre collaborateurs, traduit l'engagement fort de la direction générale et valorise les expérimentations locales réussies. Pour un dialogue plus ouvert, l'entreprise favorise les remontées d'informations depuis le terrain de façon à ce que chacun puisse exprimer ses attentes, ses difficultés, ses idées sans nécessairement en référer à la voie hiérarchique.

Enfin, si l'appui de la direction générale est utile pour soutenir un encadrement probablement déstabilisé au début du projet, nous croyons beaucoup dans la vertu de **groupes de partage** au sein desquels des cadres exerçant des métiers différents échangent autour de difficultés qu'ils rencontrent, de solutions qu'ils tentent. Le pouvoir de décision est souvent décentralisé en local ; ainsi la Banque Tarneaud a-t-elle délégué à chacune de ses agences la décision d'adapter ses horaires d'ouvertures (plages hebdomadaires, amplitude quotidienne) à la demande locale de sa clientèle. Un observatoire des bonnes pratiques peut aussi aider à capitaliser les expériences locales au profit du bien commun, à partager entre managers autour d'une solution adoptée ou en voie d'adoption dans telle ou telle entité. Ainsi, une dynamique se crée qui entraîne irrémédiablement les entités les plus rétives à progresser. ■

«Le rôle de l'encadrement change : de censeur, le cadre devient guide. On attend de lui un appui concret et immédiat sur le projet d'aménagement et de réduction du temps de travail.»