

MANAGERS: UNE PROXIMITÉ À RETROUVER

Dans leur rapport annuel, les médecins du travail d'Orange ont pris le parti de réaliser cette année un focus sur deux thématiques, les boutiques et le management. Leurs constatations rejoignent les nôtres et nous confortent dans nos exigences.

Dans une situation de dégradation du climat social ressentie dans certaines unités opérationnelles, les managers se retrouvent en première ligne. Chargés de décliner la stratégie ils en sont la cheville ouvrière, leur rôle étant de mettre en œuvre les accords, les nouvelles organisations, les nouveaux process et les nouveaux outils. Dans un contexte de grandes turbulences ils sont implicitement érigés en sentinelles et tenus en partie responsables du climat social, de maintenir une relation de confiance et de coopération au sein des équipes. Chargés de la formation de leurs collaborateurs, d'amener chacun à devenir « acteur de son propre développement », ils doivent maintenant conformément à la promesse Orange répondre aux salariés encouragés à s'exprimer individuellement en matière

de reconnaissance et de valorisation. Mais ils manquent de marge de manœuvre et n'ont pas les moyens suffisants pour récompenser à la hauteur espérée les efforts fournis. Ils recueillent également les mécontentements, légitimes comme par exemple lors de projets en échec, tels COME et Delivery, sans disposer du pouvoir organisationnel pour résoudre les problèmes soulevés. Ils en éprouvent un sentiment d'impuissance et de qualité empêchée. Ils « bricolent » comme ils peuvent, contournent les obstacles pour continuer à produire et atteindre les objectifs malgré tout. Leurs demandes d'aide, de corrections, de soutien ou de régulation restant bien souvent lettre morte, une perte de confiance dans la capacité à résoudre les problèmes s'installe : des managers en leur hiérarchie et des collaborateurs en leur manager.

Les managers sont également victimes de l'explosion de leur charge de travail avec des priorités difficiles à gérer, un sentiment d'inachevé et d'éparpillement. Les tâches administratives, les reportings et autres activités chronophages croissent de façon insidieuse et parasitent leur cœur de métier qui est lui-même de plus en plus complexe. Il faut tordre le cou à la notion de « manager-RH de premier niveau » et résister à l'individualisation à outrance qui disloque le collectif déjà mis à mal par le morcellement temporel et géographique. Le télétravail et le TPS (que nous défendons) mais aussi le desk-sharing et les nouvelles formes de travail rendent difficiles la cohésion des équipes et le maintien du lien de proximité.

Nombre de managers doivent répondre à des injonctions contradictoires, gérer le conflit entre l'atteinte d'objectifs pas toujours réalistes et le respect voire la promotion du bien-être de leurs collaborateurs. Gérer le décalage entre le prescrit et le réel sans possibilité de le combler, subir des réorganisations sans préparation suffisante, accompagner le changement... tout cela conduit à des conflits éthiques pour certains managers amenés à avoir des comportements ou à effectuer des actions qu'ils réprouvent. Les médecins évoquent un retour à des pratiques organisationnelles des années 2009-2010.

Face à ces situations dégradées, la pire des choses serait d'adopter une attitude résignée. Nous avons des leviers pour y résister en commençant par une prise de conscience collective. Le travail des médecins est à cet égard précieux. Plusieurs types d'actions sont possibles avec les Instances Représentatives du Personnel et les militants FOCom eux aussi acteurs de proximité. ♦



3 questions à...

... Yves, manager en AD

Te retrouves-tu dans la description faite par les médecins du travail ?

Oui en particulier sur le décalage entre le travail prescrit et le réel avec une augmentation des actions à mener non reconnues dans l'évaluation de notre charge de travail. L'accroissement des tâches à accomplir pour chaque client induit des temps d'attente prolongés source d'incivilités et d'agressions. Les vendeurs, et en particulier les apprentis qu'on nous envoie en renfort, sont mal préparés à la situation et nous avons des difficultés pour les envoyer en formation et les faire monter en compétence et en autonomie. Les managers sont souvent contraints de prendre le relais et deviennent de fait la variable d'ajustement du manque d'effectif opérationnel, surinvestis dans des tâches qui nous détournent de nos missions d'animation et de développement de nos équipes. Avec les impacts que vous imaginez sur notre vie personnelle ! Nous souhaiterions que la hiérarchie nous entende et tienne compte de nos alertes.

Que devraient faire les décideurs selon toi ?

D'abord il faudrait que soit reconnue la charge de travail réelle des vendeurs et des managers et qu'en conséquence les moyens humains adéquats soient affectés. Il faut réaliser des recrutements pérennes de vendeurs formés et autonomes. Ensuite nous demandons du soutien pour nous aider à résoudre des contradictions entre l'atteinte des objectifs et la conservation d'un bon climat social. Comment concilier bienveillance et résolution des tensions, animer un collectif quand tout tend à l'individualisation ? Et puis mieux vaut ne rien promettre plutôt que de ne pas tenir ses promesses car une promesse non tenue entame la confiance et crée de la frustration. Quand dans la *promesse Orange* on incite chaque collaborateur à « oser exprimer ce qui est important pour lui en matière de reconnaissance et de valorisation » on le dirige forcément vers le manager... qui n'a pas les outils pour le satisfaire ! Comment fait-on ?

Comment vois-tu l'avenir ?

Nous avons un travail potentiellement passionnant à condition de ne plus être dans une situation de « qualité empêchée ». L'enjeu est de nous permettre de satisfaire nos clients, écouter nos collaborateurs et récompenser leurs efforts, prendre le temps de former l'ensemble des équipes y compris nous-mêmes et d'échanger avec nos pairs afin de nous améliorer collectivement. Le premier pas est la conscience que nous ne sommes pas seuls face à nos problèmes. ♦

LE CHIFFRE DU MOIS

80%

C'est le pourcentage de médecins du travail qui ont signalé une dégradation de la situation dans les boutiques au cours de l'année 2017. Ils rapportent qu'au cours des consultations auprès du Service Santé au Travail sont signalés :

- une situation de sous-effectif dans les boutiques à 77,4%,
- la problématique de l'attente des clients à 71%,
- un mal-être des conseillers à 61,3%,
- la problématique des plannings et horaires à 58%. ♦