HAL
open science

La proximité en entreprise à l'ère numérique

Julie Bastianutti, Frédéric Petitbon

To cite this version:

Julie Bastianutti, Frédéric Petitbon. La proximité en entreprise à l'ère numérique. Jean-Marc Daniel; Frédéric Montlouis-Félicité. Sociétal 2016. numérique et emploi : lost in transition ?, Eyrolles, pp.193-206, 2016, 978-2-212-56401-3. hal-01802593

HAL Id: hal-01802593

https://hal.science/hal-01802593v1

Submitted on 6 Nov 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La proximité en entreprise à l'ère numérique

Julie Bastianutti
Frédéric Petitbon

La proximité entre direction et collaborateurs est souvent pointée comme défaillante. Cette carence est source d'incompréhensions et de coûts cachés qui se révèlent dans les moments critiques (plans sociaux, fusions, acquisitions, transformations organisationnelles). Il appartiendrait au management de premier niveau ou à la direction RH de combler cette béance. Ou encore ce serait aux outils numériques de pallier le problème. Ces illusions finissent par coûter très cher aux entreprises. La proximité se construit par une compréhension systémique des attentes des collaborateurs et par une mise en cohérence des actions de l'entreprise. La proximité relationnelle est à ce prix.

© Groupe Eyrolles

La proximité est une notion dans l'air du temps, tant dans sa dimension spatiale et temporelle que dans sa dimension affective. Le terme « proximité » est apparu dans la langue française au XVe siècle dans le champ juridique ; il désignait les liens de parenté dans les actes de succession. Puis le sens évolue vers la perception d'une distance, dans le temps et l'espace, entre des objets ou des individus. La proximité exprime en quelque sorte la « bonne distance », le juste milieu, entre deux excès, la promiscuité et la confusion/fusion, d'un côté, et l'éloignement ou la séparation, de l'autre. La proximité se pense comme intervalle, fluctuation, variation, entre le proche et le lointain, le familier et l'étranger, l'imminent et l'éloigné. C'est une distance flexible et variable. Pour comprendre la proximité à l'ère numérique, il faut donc chercher à saisir les ressorts de sa dynamique mais aussi ses composantes internes et leur articulation. Dans le contexte particulier de l'entreprise à l'ère numérique, il semble important d'interroger les dimensions spatiale et temporelle de la proximité, mais aussi les transformations cognitives et pratiques profondément affectées par l'irruption des technologies numériques, smartphones et réseaux sociaux. Nous sommes proches des organisations car nous y travaillons, nous contribuons à en produire l'espace, nous en sommes les clients, les voisins. Qu'est-ce qui fait que l'on se sent proche de l'organisation dans laquelle on travaille ?

> « La proximité exprime la « bonne distance » entre deux excès, la confusion/fusion, d'un côté, et la séparation, de l'autre.

Le besoin de proximité entre collaborateurs et dirigeants, en effet, n'a jamais été aussi fort. Plus que jamais chaque collaborateur demande – avec raison – d'être traité comme un individu et non comme un pion. Du côté des dirigeants, la difficulté croissante à communiquer et « faire passer les messages » en témoigne également.

On perçoit cependant une distance toujours plus grande, démontrée baromètre social après baromètre social, crise après crise. Pour les collaborateurs, les dirigeants sont trop souvent lointains, inaccessibles, la stratégie n'est pas crédible et les intérêts de chacun, mal défendus. Les incidents violents d'octobre 2015 en marge du comité central d'entreprise d'Air France, après une année de grèves, de tensions et d'incompréhensions entre pilotes, personnels en vol et au sol, d'un côté, et direction, de l'autre, symbolisent la distance parfois abyssale qui s'est creusée dans de nombreux univers professionnels.

© Groupe Eyrolles

Les coûts cachés d'une trop grande distance peuvent ainsi être considérables : aux coûts humains et organisationnels en interne s'ajoutent les coûts clients et de réputation en externe.

À l'ère numérique, cette distance peut sembler paradoxale. Le numérique, qui contribue à transformer les univers professionnels, n'est-il pas synonyme de capacité de diffusion à tous de toute l'information ? Ne représente-t-il pas la promesse d'un accès à plus d'autonomie et à des réseaux sociaux capables de réduire les barrières sociales et de favoriser la transparence ?

Sur le terrain, le numérique invite à repenser les formes que prend, pourra et devra prendre la proximité au sein de l'entreprise. Comme le montrent nos travaux[1], l'impératif d'une approche systémique permettant de comprendre les multiples facettes de la proximité est plus que jamais d'actualité. Le management et les RH de proximité ne suffisent plus à construire la « juste distance » et une réflexion sur leur transformation est plus que jamais nécessaire. À travers l'analyse critique d'un cas, nous montrons enfin la difficulté à trouver la « juste distance » en termes de proximité.

LA DEMANDE DE PROXIMITÉ EN SIX QUESTIONS

Les paradoxes liés à l'omniprésence des outils numériques, les défis de la distance sociale et hiérarchique et de la pression croissante à tous les échelons exigent de penser à quelles conditions et sous quelle forme une saine proximité est possible entre dirigeants et collaborateurs. Il est nécessaire pour cela de l'aborder à travers ses différentes facettes et de traiter ensemble les dimensions spatiale, temporelle, managériale, cognitive et pratique de la proximité. Aujourd'hui, il nous semble que l'enjeu pour l'entreprise est de répondre, de manière consciente et organisée, aux six questions qui nous paraissent structurer la demande de proximité, **du point de vue du collaborateur**.

La première concerne la dimension spatiale de la proximité. La question de l'espace de travail devient un enjeu managérial à part entière, à l'heure où le travail à distance se généralise dans de nombreux univers professionnels, que ce soit au domicile des collaborateurs ou chez le client en

1 Julie Bastianutti et Frédéric Petitbon, *La Proximité, une stratégie ! Six questions pour mettre l'homme au cœur de l'entreprise*, Dunod, 2015.

© Groupe Eyrolles

mode projet. Trois défis attendent les entreprises. Il s'agit pour elles d'organiser les espaces de travail dans et hors de l'entreprise, en mettant en place des dispositifs collectifs et individuels pour favoriser le télétravail ainsi que la créativité et la coopération en interne. L'espace partagé devient une ressource propre pour l'entreprise, qui peut devenir nomade, bénéficier de la proximité physique quotidienne d'autres entreprises pour se développer et ouvrir des possibilités nouvelles d'innovation et de coopération.

La deuxième question est relative à la dimension temporelle de la proximité et porte sur les perspectives du collaborateur au sein de l'entreprise. Les questions de l'évolution des collaborateurs dans l'entreprise, de leur progression et de la gestion des carrières ne sont plus du seul ressort du manager et du RH de proximité. Aujourd'hui, une entreprise doit aider ses collaborateurs sur deux points. Pour créer des repères de proximité, elle doit donner à ses salariés des perspectives d'évolution interne mais aussi en dehors, par des dispositifs permettant aux salariés d'entretenir et d'améliorer leur employabilité. Les carrières professionnelles sont beaucoup moins linéaires, et c'est souvent autant un choix des collaborateurs qu'un effet de la transformation du marché du travail et de ses tensions. Les pratiques d'échange avec les pairs, d'animation de réseau d'anciens sont des compléments utiles à la construction de parcours de formation en interne et à une meilleure visibilité des parcours en externe.

> « Éviter le piège de la « novlangue managériale », ce langage technocrate reposant sur le champ lexical de la performance, et orienté vers la logique du progrès constant et de l'engagement inconditionnel.

La troisième question a trait à la dimension cognitive de la proximité. Parlons-nous (encore) la même langue ? Être proche de ses équipes dans le langage professionnel est de plus en plus difficile. Dans les entreprises mondialisées et diversifiées, en interaction constante avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs partenaires, leurs concurrents, la dimension linguistique et même cognitive de la proximité devient centrale. La coexistence de langues, de langages techniques et professionnels, de systèmes de communication et de codes culturels se cristallise autour de trois enjeux clés. Partager un même langage pour réussir les fusions, dans un contexte d'internationalisation croissante des entreprises, où l'adaptation des cultures d'entreprise passe aussi par un travail sur le langage commun, le sens des mots et les règles de communication. Éviter le piège de la « novlangue managériale », ce langage technocrate reposant sur le

© Groupe Eyrolles

champ lexical de la performance, et orienté vers la logique du progrès constant et de l'engagement inconditionnel générant de forts effets de langue de bois et gommant les contradictions inhérentes à la vie des organisations. Injonctions de l'excellence opérationnelle, de création, d'autonomie qui perdent de vue le sens du travail. Enfin, gérer les langues étrangères dans les entreprises multinationales ou intégrées dans des chaînes de valeur transnationales, pour éviter les coûts cachés liés à la perte de compétences, aux traductions et aux relations de pouvoir.

La quatrième question relève de la dimension managériale de la proximité. Avec qui puis-je dialoguer dans l'entreprise ? La révolution digitale et le développement des réseaux sociaux nous permettent potentiellement d'entrer en contact avec le PDG de notre entreprise. Et pourtant, nous parlons-nous réellement davantage ? Ou bien allons-nous vers une cacophonie généralisée ? Les réseaux sociaux d'entreprise ont fait l'objet de beaucoup de déceptions, dans de nombreuses grandes organisations qui espéraient ainsi rapprocher leurs collaborateurs et créer un esprit communautaire *corporate*, destiné à réduire les frontières hiérarchiques et fonctionnelles[1]. Cet esprit communautaire a réussi parfois à se créer... mais plutôt dans la sphère des identités personnelles et culturelles. L'exemple suivant décrit une situation assez paradigmatique de la destinée des réseaux sociaux d'entreprise, qui ont un effet neutre sur la proximité physique mais contribuent au développement de nombreux groupes, tribus et communautés.

LE RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE, LA PANACÉE POUR LES BRETONS ET LES PHILATÉLISTES, MAIS PAS UNE SOLUTION POUR LA PROXIMITÉ EN ENTREPRISE !

Cette entreprise de technologie a conduit une politique vigoureuse de développement de ses réseaux internes, dans le but d'améliorer sensiblement la proximité entre les collaborateurs, tous métiers et tous secteurs confondus. La culture technologique, la motivation des jeunes générations étaient autant d'éléments en phase avec cette politique, qui s'est notamment traduite par le lancement d'un réseau professionnel totémique, Networkplace. Ce lancement s'est accompagné d'un investissement de grande ampleur et d'une communication tous azimuts pour le populariser.

1 Voir aussi Denis Monneuse, *Les Réseaux sociaux d'entreprises : entre promesses et illusions*, Institut de l'entreprise, coll. « Les Notes de l'Institut », avril 2014. http://www.institut-entreprise.fr/les-publications/les-reseaux-sociaux-dentreprises-entre-promesses-et-illusions

© Groupe Eyrolles

Retour d'expérience deux ans après : une très belle réussite des réseaux ciblés sur un intérêt hors professionnel qualifié – l'amicale des philatélistes connaît un flux à grand débit, à toute heure du jour et de la nuit, en France, en Europe et dans tous les pays du monde où existe cette passion. Et la communauté bretonne, active dans l'entreprise, continue à distance de commenter la dernière édition du festival des Vieilles Charrues, tout en organisant la prochaine opération bolées-crêpes. Mais le réseau des ingénieurs système ne survit que grâce à l'activité désespérée de son animateur, qui parvient à susciter quelques contributions de la part de ses amis bien élevés, en soutien bienveillant…

La véritable proximité se construit dans le dialogue entre des managers et des collaborateurs qui évoluent dans un système managérial articulant explicitement les normes collectives et les règles d'actions pour l'individu. À cette condition, le collaborateur comme le manager sont conscients des limites de leur champ d'action, des attendus, des risques qu'il leur est permis de prendre. L'écueil principal réside dans les contradictions et les injonctions paradoxales qui peuvent constituer le cadre d'action : elles sont source de perte de repères et d'anxiété.

La cinquième question concerne les finalités de l'action et la convergence des enjeux des différents acteurs dans l'organisation. Quand patrons et collaborateurs ont l'impression de ne plus se battre pour les mêmes enjeux, la distance se creuse à mesure que les collaborateurs prennent du recul par rapport à l'entreprise et ses exigences, et que les dirigeants renforcent les moyens de contrôle et de pilotage. Ce type de situation demande alors de se mettre en situation d'écoute, de la part du management, et de mettre en place des dispositifs pour comprendre de manière concrète et nuancée les éléments constituant la motivation des collaborateurs et les composantes de leur engagement (ou désengagement). Cela nécessite de les interroger sur le contenu de leur travail, l'environnement professionnel, les relations avec les pairs et les chefs – et pas simplement sur la sécurité de l'emploi ou le niveau de rémunération ! Dans le cas où les enjeux commencent à diverger trop fortement, ces dispositifs permettent d'impulser une relation d'échange et de négociation.

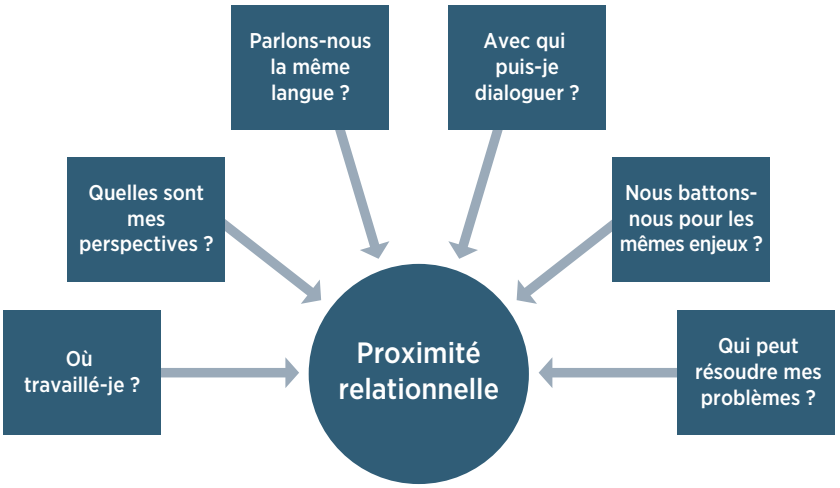
Enfin, la sixième question porte sur la dimension pratique et la question de savoir qui est en mesure de répondre aux questions que se pose le collaborateur au quotidien. Le niveau de complexité organisationnelle s'accroît dans les organisations mixant les rattachements géographiques, sectoriels et professionnels. Différents leviers existent pour adapter

© Groupe Eyrolles

les réponses aux besoins : créer des canaux de communication pour l'échange entre pairs, regrouper les expertises et compétences techniques dans des centres de services partagés clairement identifiés et facilement joignables, afin que les managers et collaborateurs puissent obtenir rapidement les réponses aux questions qui vont influencer leurs prises de décision, ou encore animer des communautés professionnelles pour échanger sur les parcours professionnels, les qualifications, les bonnes pratiques et retours d'expérience.

Ces six questions représentent les enjeux concrets pour l'entreprise désireuse de (re)construire une proximité relationnelle qui s'ancre de manière transversale dans toutes ses divisions et à tous les échelons.

Le point de vue du collaborateur :
six questions pour une proximité relationnelle



Bien entendu, il reste toujours une part d'indicible et une alchimie irréductible aux recettes managériales. De la relation à tous les niveaux, de la transversalité, une vision d'ensemble à la fois systémique et orientée vers la pratique et l'action… il serait bien trop simple de résumer à ces mots le secret d'une proximité réussie, palpable et ressentie. Pourtant, ce sont des éléments clés d'une transformation réussie. La crédibilité de la réponse qu'une entreprise donnera à la demande de proximité réside avant tout dans la cohérence des actions et des positions prises. Difficile de croire à une promesse de transparence et de traitement digne et équitable quand

© Groupe Eyrolles

on apprend son licenciement sur Twitter au réveil. Difficile de croire à l'engagement et aux sacrifices des dirigeants quand ils se battent avant tout pour la valorisation financière de la société, pour les sièges au conseil d'administration mais moins pour les emplois et les problèmes rencontrés au quotidien avec les clients.

La cheville ouvrière d'une proximité retrouvée reste en partie liée au succès d'un encadrement de proximité, comprenant le N+1 et le RH de proximité, qui doivent faire face aujourd'hui à de grands défis. Comment éviter alors au manager et au RH de proximité de se sentir dans une impasse, coincés par des objectifs et des attentes contradictoires ?

LE MANAGER ET LE RH DE PROXIMITÉ DANS L'IMPASSE ?

Qui mieux que le responsable immédiat peut donner du sens à l'action de chacun de ses collaborateurs, les guider et les appuyer dans leur travail au quotidien ? C'est une évidence organisationnelle au même titre que l'action collective. Au sein de l'institution militaire, par exemple : « Les sous-officiers occupent une place charnière dans l'armée de terre, entre le corps des officiers chargés de la conception et celui des militaires du rang chargés de l'exécution. Cadre de contact par excellence, chargé de responsabilités humaines et techniques, homme de terrain, le sous-officier est un exemple permanent pour les militaires du rang[1]. » Dans le monde industriel, c'était autrefois le rôle joué par le contremaître, acteur de référence du micro-management, et souvent bâton de maréchal de l'opérateur ayant montré sa fiabilité, son aptitude aux contacts humains et son sens de la justice dans l'exercice du commandement. On le trouve aussi dans le monde des services, où la dénomination du responsable de premier niveau est plurielle, du chef de section au responsable d'unité.

On observe cependant aujourd'hui un désamour grandissant de cette fonction. De nombreuses entreprises peinent à trouver des candidats pour les postes de managers de proximité. Les rôles et la place du manager dans l'organisation évoluant, celui-ci devient plus sceptique quant à sa capacité à être un relais efficace auprès de ses équipes en raison du flou qui règne autour de ses marges de manœuvre, toujours réduites, et de ses responsabilités, toujours accrues. Trop de contraintes,

1 http://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/bac-0-2/avec-votre-niveau-d-etude/engagez-vous-comme-sous-officier

© Groupe Eyrolles

trop de responsabilités, et de plus en plus de paradoxes à gérer. Ses équipes sont dispersées géographiquement, mais toujours à portée de smartphone. Chacun de ses collaborateurs est soumis à une exigence croissante de résultats, de productivité, mais se doit aussi d'être heureux, bien dans sa peau et de parvenir à l'équilibre parfait entre vie professionnelle et vie personnelle. Pour sa contribution à la gestion de ces équilibres instables au double niveau du collectif et de l'individu, le manager de proximité reçoit une rétribution financière et une reconnaissance bien souvent trop faibles. Entre le marteau et l'enclume, soumis à des exigences toujours plus fortes et variées, pas nécessairement compatibles, le poste de manager de proximité suscite alors beaucoup de frustration. Tous n'ont pas les perspectives d'évolution de carrière leur permettant de gérer cette situation au long cours.

Il est nécessaire de prêter attention au management des managers, de rendre explicites leurs zones de contribution et d'impact, de vérifier que les attendus ne sont pas constitués d'un système d'injonctions paradoxales, de leur indiquer les limites des prises de risques autorisées et les marges d'erreur acceptables. Pour cela, le management supérieur doit être clair sur la logique d'action à privilégier dans une division ou dans l'entreprise : logique entrepreneuriale, logique de gestion, logique d'innovation, logique d'efficacité. Selon ce choix, les attendus, prises de risques et marges de manœuvre ne sont pas identiques. Sanctionner un manager en fonction de critères répondant à une logique de gestion, alors que le discours ou les attendus explicites le plaçaient dans une logique entrepreneuriale, conduirait à une situation dans laquelle les injonctions paradoxales génèrent un stress anxiogène et une perte de repères.

> « Entre le marteau et l'enclume, le poste de manager de proximité suscite beaucoup de frustration.

On demande également aux RH de jouer un rôle majeur en matière de proximité. Une des (fausses) évidences partagées par un grand nombre de collaborateurs et managers est qu'il faudrait nécessairement avoir un RH de proximité, ayant réponse à tout. Aujourd'hui, les RH doivent plus que jamais assumer plusieurs rôles : gestionnaire administratif, accompagnateur et défenseur des employés, agent du changement et *business partner*, « développeur » de coopération avec les managers opérationnels. Or, l'entente entre ces deux acteurs ne va pas de soi ; elle rencontre souvent de nombreux écueils, comme le souligne Ron Ashkenas, consultant en transformation des organisations, dans un post de blog récent de

© Groupe Eyrolles

la *Harvard Business Review*[1]. Manque de communication et de coopération effective, manque de formation des RH aux spécificités du métier, du secteur et de l'évolution du *business model*, préjugés de la part des managers opérationnels sur l'utilité de leur fonction. À cela s'ajoute une dynamique d'externalisation et d'automatisation de certains processus. Aujourd'hui, on peut observer la séparation entre deux types de fonctions dévolues au RH : d'une part, l'accompagnement de proximité (gestion des compétences et carrières, relations sociales) et, d'autre part, les activités de gestion administrative, plus facilement externalisables ou regroupables en interne via des centres de services partagés. Cela peut induire des confusions quand un responsable RH de proximité passe d'un rôle à l'autre sans l'expliciter à son interlocuteur. La question du partage des rôles entre le manager et le RH de proximité se pose plus que jamais dans un contexte où le rôle du second évolue de plus en plus vers celui de l'accompagnement. Le manager opérationnel a besoin de savoir ce qui le contraint ou lui facilite la tâche en matière de RH, et le RH de proximité doit pouvoir compter sur le soutien du manager de proximité. Dans les cas particuliers de transformation organisationnelle, la cohérence de ligne de conduite entre les deux acteurs est une clé de réussite et passe par un partage d'objectifs, d'informations et une capacité d'action en phase avec les objectifs.

OMNITOUT[2], UN EXEMPLE DE PROXIMITÉ TOTALE OU… TOTALITAIRE ?

Omnitout est une entreprise de services numériques et de conseil qui a connu un développement remarquable au cours des vingt dernières années, à la fois dans sa couverture géographique – plus de cent pays dans le monde ont une implantation – mais aussi dans son chiffre d'affaires, dépassant 30 milliards d'euros, et dans ses effectifs qui se comptent en dizaines de milliers de personnes.

Une multinationale de services représente *a priori* l'exact opposé de ce qu'on entend habituellement par entreprise de proximité : elle est souvent distante à l'égard des collaborateurs, mue avant tout par les questions de rentabilité et par une pression de tous les instants sur la

1 http://blogs.hbr.org/2014/07/why-managers-and-hr-dont-get-along/

2 Il s'agit d'un nom fictif pour une entreprise bien réelle.

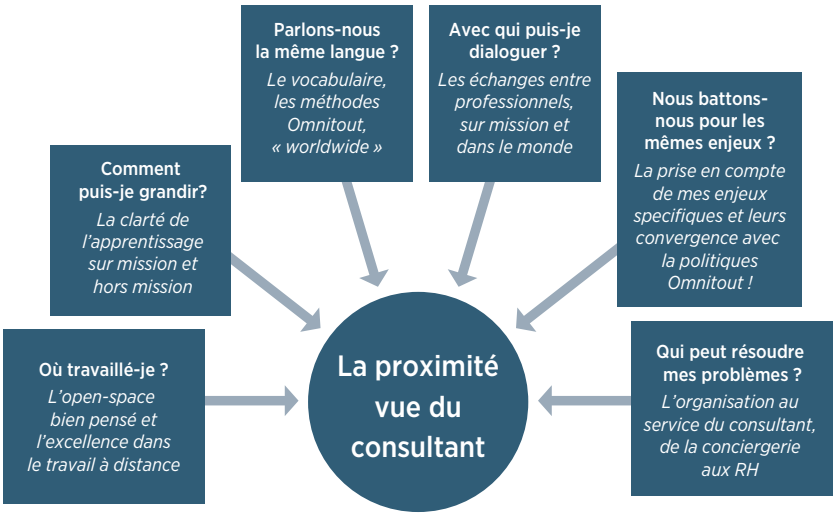
© Groupe Eyrolles

productivité de ses consultants, c'est une entreprise « presse-citron », ou encore « marche ou crève ».

Et pourtant, le baromètre social diffusé à tous les collaborateurs deux fois par an donne des taux de réponse étonnamment bons, qui vont de pair avec un *turnover* inférieur à celui de la moyenne de la profession. Les consultants disent pour l'essentiel qu'ils sont satisfaits de leur management.

Cette proximité n'est pas spontanée. Elle repose sur un modèle global d'entreprise, très construit, remarquable dans sa cohérence comme dans la précision des modalités organisationnelles. Toutes les dimensions de la proximité vue du collaborateur sont prises en compte, et organisées avec une grande précision.

La couverture des différentes dimensions de la proximité dans l'entreprise Omnitout



Certaines des composantes de ce modèle d'entreprise de proximité relèvent des effets directs de la transformation numérique.

En premier lieu, un niveau d'excellence dans la mobilisation des technologies d'échange et de partage de données (*Avec qui puis-je dialoguer* ?). Elles sont multiples chez Omnitout : messagerie instantanée, base de données de très grande qualité pour partager les méthodes et techniques.

© Groupe Eyrolles

L'entreprise applique chez elle le meilleur des technologies d'échange. Elle en fait d'ailleurs un élément de publicité vis-à-vis de ses clients : « Si ça marche chez nous et si ça crée de la valeur pour nos consultants, ça en créera chez vous... Et ça montre que nous sommes à même de le construire ! » L'entreprise et ses consultants deviennent une vitrine pour leurs clients, et ils l'assument. Y compris dans les détails : certains participants aux compétitions sportives vont jusqu'à afficher leur appartenance à l'entreprise en portant un T-shirt avec ses nom et logo, et l'inscription : « *I am a product* » !

Une véritable importance est également donnée au management des équipes. Le consultant expérimenté est évalué sur trois dimensions : son excellence opérationnelle dans les missions qu'il conduit ; sa capacité de développement commercial ; son « *people development* », c'est-à-dire comment il fait grandir les consultants qui sont avec lui sur un projet ou dans une équipe.

Cette proximité n'est pas générique, indifférenciée, adressée au « numéro » que serait le salarié de cette entreprise tentaculaire. Elle cible chaque catégorie de personnel, en fonction de ses caractéristiques sociologiques, de ses attentes (*Nous battons-nous pour les mêmes enjeux ?*). La politique vis-à-vis des femmes y est remarquable. L'entreprise a développé une palette d'actions contribuant à les promouvoir et à leur assurer une réussite professionnelle au moins équivalente à celle des hommes. On notera ainsi : des calendriers d'évaluation des consultants et de promotion construits pour ne pas pénaliser la consultante en congé de maternité ; une forte incitation donnée aux pères pour prendre eux-mêmes des congés de paternité, quitte à maintenir un niveau de rémunération au-delà du seuil légal ; une formation donnée aux recruteurs pour dépasser les biais de sexe dans les comportements de recrutement. Ici encore, l'investissement dans la parité devient un argument commercial vis-à-vis des clients, de plus en plus sensibles à cet élément, voire acheteurs de conseils fournis par Omnitout dans ce domaine. Chaque « segment » de salariés est traité de manière spécifique. Vous êtes sportif ? L'entreprise facilitera vos entraînements si vous le souhaitez, et aura mis en place vestiaire et douches à votre intention, voire sponsorisera votre marathon en Chine ou votre rallye des gazelles. Vous êtes homosexuel(le) ? La compagnie s'engage à respecter vos droits, voire à prendre position d'un point de vue sociétal pour l'égalité et l'absence de discrimination – le président de l'entreprise porte d'ailleurs quand il le faut le badge montrant son engagement. Ces actions spécifiques pour les différentes populations sont portées à la connaissance des salariés (et des

© Groupe Eyrolles

clients) sur les sites de l'entreprise et sur les réseaux sociaux : l'entreprise renforce ainsi son attractivité sur le marché de l'emploi et fidélise ses collaborateurs.

La contribution sociétale des collaborateurs est également facilitée par l'entreprise. Je suis bouleversé par les images d'un tremblement de terre dans les Antilles ? Par les drames d'une épidémie en Afrique ? Omnitout est là pour faciliter l'expression de ma solidarité, en me permettant de monter l'association *ad hoc*, voire en abondant les financements que j'ai apportés, et en me donnant même des conseils concernant les exonérations fiscales.

La gestion des parcours professionnels est aussi très claire pour les consultants. Elle est expliquée de manière cohérente à l'embauche, par les pairs, par les chefs de projet, par les RH : la promesse faite au consultant est d'abord de lui apporter, au cours des missions et en dehors de celles-ci, une formation professionnelle d'excellence (*Comment puis-je grandir ?*). Après un passage chez Omnitout, mon employabilité sera meilleure que quand j'y suis entré. Dès les premières réunions, le contrat est clair pour les nouveaux embauchés : seule une minorité d'entre eux sont destinés à passer toute leur carrière dans l'entreprise, avec pour ceux-ci la promesse d'une carrière internationale ouverte, de contacts de haut niveau dans les entreprises et d'une rémunération remarquable. Pour la majorité des consultants, Omnitout permet de construire un CV de référence et d'ouvrir les portes, notamment dans les entreprises où les consultants auront conduit des missions, pour trouver des postes rentabilisant l'effort initial.

> « On est loin d'un modèle faisant porter toute la responsabilité de la proximité au seul manager de premier rang.

On est loin ici d'un modèle faisant porter toute la responsabilité de la proximité au seul manager de premier rang : la proximité est apportée de manière cohérente, transversale et systémique par l'entreprise, via ses différentes actions et ses engagements à long terme.

Management totalitaire ? Peut-être. Nous sommes nombreux à ne pas vouloir nous assumer comme « produits », ce qu'acceptent jusqu'à un certain point les consultants d'Omnitout ; nous sommes nombreux à vouloir garder une juste distance avec l'entreprise qui nous emploie ; nous sommes nombreux à être prêts à quitter notre entreprise pour d'autres aventures, sans que notre employeur mette son nez dans ce qui est de notre ressort. Cependant, les résultats de l'entreprise démontrent l'efficacité de cette approche systémique : croissance supérieure à celle

© Groupe Eyrolles

de la concurrence, très bonne attractivité auprès des jeunes diplômés, taux de *turnover* inférieur à la moyenne du marché, forte fidélisation des clients.

UN IMPÉRATIF DE MANAGEMENT : PENSER LA PROXIMITÉ À L'HEURE DU NUMÉRIQUE

Penser la proximité à l'heure du numérique demande donc que les dirigeants changent de réflexes : face à un *turnover* excessif, face aux mauvais résultats d'un baromètre social, il s'agit de refuser le pont aux ânes du « manque de formation du management de proximité », de l'« incompétence des RH », ou du « réseau social mal animé ». Il devient nécessaire de procéder à une analyse concrète des attentes des équipes en matière de proximité.

Manager la proximité ne signifie pas qu'il faille forcément construire un management total comme le fait Omnitout, un exemple qui fera froid dans le dos à ceux qui sont épris de liberté. Manager la proximité demande que soit élaborée une réponse cohérente aux différentes dimensions de la proximité, telles qu'elles sont développées plus haut : proximité spatiale mais aussi d'enjeux, proximité dans les interactions et dans la capacité à apporter des réponses rapides... Penser « proximité » signifie inclure celle-ci dans la réflexion stratégique et la vision de l'entreprise à court et à long terme. Un sujet aussi transversal est avant tout un sujet de travail collectif, un sujet de discussion pour l'équipe de direction, et un sujet d'action pour le management aux différents niveaux, pour les RH comme pour les *space planners*, pour les concepteurs des systèmes d'échange dans l'entreprise comme pour la direction générale. ■

© Groupe Eyrolles