

ENCADREMENT

LES NOUVEAUX CHOUCHOUS DE SNCF RÉSEAU ET DE FAURECIA CLEAN MOBILITY

► **Réservé auparavant aux cadres supérieurs, le coaching, sous forme expresse et ponctuelle, touche désormais les managers de proximité. Les DRH ont pris conscience qu'ils sont des relais essentiels dans l'entreprise. Retour sur deux expériences, chez Faurecia Clean Mobility et à la SNCF Réseau.**

« Les temps sont durs pour les managers de proximité », déclare d'entrée de jeu Isabelle Le Bouëtté, associée fondatrice du cabinet Ma Vie en Mieux, qui propose des programmes à base de coaching pour aider ces professionnels à venir à bout de leurs difficultés. Car elles sont nombreuses... Bien sûr, il y a la traditionnelle malédiction du « petit chef », pris entre une direction toujours plus exigeante et des équipes qui se cabrent sous la pression. Mais à cela s'ajoute désormais

davantage de reporting, dû aux nouveaux modes de management "en projet" et à la révolution numérique, « sans oublier qu'aujourd'hui, il n'est pas rare d'avoir des rattachements hiérarchiques et fonctionnels distincts », poursuit la spécialiste. Enfin, ces nouveaux fonctionnements requièrent des qualités – d'animation, de coordination – qui ne faisaient pas forcément partie des critères de sélection pour le poste à l'origine. Résultat, des managers parfois dépassés, malheureux, et qui, en outre, « rechignent souvent à tirer la sonnette d'alarme, de peur d'être "catalogués" aux RH », comme le souligne Isabelle Le Bouëtté.

Charge donc, précisément, aux professionnels des RH d'être en éveil et de proposer des solutions pour que ces managers, relais essentiels entre la direction et l'opérationnel, aient des outils supplémentaires pour faire face, se sentent davantage soutenus, soient plus heureux et plus efficaces dans l'entreprise, en somme. Chaque DRH a sans doute son idée, mais Claude Mathieu, DRH de Faurecia Clean Mobility, a opté pour les produits de

Ma Vie en Mieux : au-delà d'un « Pack » visant certains collaborateurs (préretraités, personnes en retour de congé parental...), le cabinet propose, depuis deux ans, des « Packs » en direction des managers de proximité, à base de coaching expresse. Un coaching démocratisé, en quelque sorte, puisqu'auparavant, la pratique n'était offerte qu'aux cadres supérieurs.

sa problématique. Ces « Packs », qui reposent sur des accompagnements très courts (quatre heures au total), composés de séances de 30 à 45 minutes, étalées sur deux à trois mois, visent en effet à simplement faire passer un cap au manager de proximité. Autant dire qu'il s'agit d'une problématique très circonscrite mais qui peut toucher à tous les aspects du management – y compris personnels.

« Des managers sont parfois dépassés et, en outre, rechignent souvent à tirer la sonnette d'alarme, de peur d'être "catalogués" aux RH. »



ISABELLE LE BOUËTTÉ,
ASSOCIÉE FONDATRICE DE MA VIE EN MIEUX

EQUATION PERSONNELLE

En toute discrétion par rapport aux équipes RH, les managers de proximité peuvent choisir, dans un panel comprenant trois coaches et un psychologue, le professionnel qui lui paraît le plus adéquat pour l'aider dans

En effet, « pour aider un salarié à prendre une décision bonne pour lui comme pour l'entreprise, nous nous trouvons parfois désarmés car nous nous interdisons d'avancer sur un terrain trop personnel, nous n'y sommes pas préparés et



« Pour aider un salarié à prendre une décision bonne pour lui comme pour l'entreprise, nous nous trouvons parfois désarmés car nous nous interdisons d'avancer sur un terrain trop personnel. »

CLAUDE MATHIEU, DRH DE FAURECIA CLEAN MOBILITY

n'avons pas toujours le temps, avoue ainsi Claude Mathieu, DRH de Faurecia Clean Mobility. Un conseil extérieur est d'autant plus intéressant que, dans le cas d'une évolution de carrière ou d'une expatriation, la vie privée et la famille du collaborateur sont des éléments clés pour la réussite », poursuit le spécialiste RH de Faurecia Clean Mobility.

DÉDRAMATISER

« L'entreprise ne se mêle pas du sujet, confirme ainsi Isabelle Le Bouëtté, mais si une difficulté, que ce soit une question de légitimité vis-à-vis des équipes (dont un manager de proximité faisait parfois partie peu de temps auparavant) ou d'un divorce, est mieux vécue, c'est mieux pour tout le monde. » De quoi en effet dédramatiser bien des situations épineuses. « Je n'ai jamais aucun contact avec les RH », confirme ainsi Guillaume Gourvil, un psychologue qui intervient dans le cadre des « Packs ». Les thématiques qui reviennent le plus chez les managers de proximité qu'il aide ? « L'addiction, en particulier au travail, et j'aide à mettre des limites, de même que des aspects tout à fait subjectifs, comme un complexe de non-légitimité ou d'usurpation, dû au fait que certains managers de proximité ont parfois moins de diplômes que les professionnels qu'ils encadrent, par exemple », poursuit-il. Ces sentiments – d'échec, de culpabilité, de mal-être – accentuent la « solitude » du manager de proximité, qui peut au mieux se retrouver bloqué, au pire, avoir envie de tout plaquer pour en finir avec sa souffrance. Il s'agit donc de débloquent la situation et de faire en sorte qu'il retrouve sa motivation puis qu'il la transmette aux collaborateurs. Ensuite,

rien ne l'empêchera, d'ailleurs, une fois que les règles seront posées, d'avoir même de la camaraderie avec ses équipes, souvent composées de ses anciens collègues.

Le DRH de Faurecia Clean Mobility se souvient, par exemple, d'une promotion proposée à un collaborateur dont l'expertise technique était particulièrement forte. Or devenir manager de proximité ne semblait pas le séduire... « Grâce à quelques séances de coaching, il a verbalisé et mieux formalisé le fait qu'au lieu de faire de l'encadrement, il serait bien plus heureux, et donc plus efficace, à partager ses connaissances avec les membres de la filière technique », explique le DRH. Une situation, donc, où les ressources humaines ont dû changer leur fusil d'épaule. En revanche, après avoir exploré, à l'aide d'un coach, les avantages et les inconvénients d'une expatriation, une collaboratrice est bien partie au Danemark avec son conjoint. « Nous lâchons prise, nous confions la problématique à un conseil extérieur, et nous partons du principe que le résultat sera une bonne décision de la part du collaborateur avec une meilleure prise en compte de son équation personnelle », résume ainsi Claude Mathieu.

AMÉLIORER LA PERFORMANCE AU QUOTIDIEN

Quant à Bertrand Gouverneur, responsable du département études Accès au réseau à la DSI de la SNCF Réseau, il a carrément décidé de tester, avec ses collaborateurs directs, le coaching express proposé dans le Pack de Ma Vie en Mieux, avant de le proposer aux managers de proximité du département. « J'avais pris mon poste peu de temps auparavant et je me posais des questions, compte tenu d'une feuille de route assez chargée, sans oublier

la transformation à laquelle est soumise l'entreprise, se souvient-il. L'idée de me faire appuyer a résonné en moi et j'ai décidé de tester la formule, d'autant que le comité de direction a tout de suite été très favorable à l'idée », poursuit le manager. Le « test », début janvier dernier, réussi, le coa-

de bénéficiaires étendue à l'ensemble des collaborateurs du département, puisque certains se posent la question, et en sont venus à non pas absolument associer ce type de coaching à un problème, mais à une amélioration de la performance au quotidien », conclut Bertrand Gouverneur. Une initiative qui

« J'avais pris mon poste peu de temps auparavant et je me posais des questions, compte tenu d'une feuille de route assez chargée, sans oublier la transformation à laquelle est soumise l'entreprise. »



BERTRAND GOUVERNEUR,
RESPONSABLE À LA DSI DE LA SNCF RÉSEAU

ching a été étendu plus bas dans la hiérarchie jusqu'aux managers de proximité, sur la base du volontariat. Sur environ dix bénéficiaires potentiels, trois ou quatre ont pour l'instant fait le choix de se faire aider grâce à quelques conversations téléphoniques de moins d'une heure, faciles à placer dans un agenda. « Nous avons aussi évoqué cette possibilité lors de notre séminaire annuel, à la mi-juin, et nous envisageons une deuxième vague

s'articule parfaitement avec le projet de transformation de l'organisation, et qui fait sens pour Bertrand Gouverneur comme pour les managers. Autant de cercles vertueux, qui, associés au fait que les RH ont fait confiance à tous les acteurs (managers de proximité comme coaches ou psychologues), « se répercutent positivement sur toute l'entreprise, y compris les opérationnels », conclut Isabelle Le Bouëtté. ♦ L. Z.