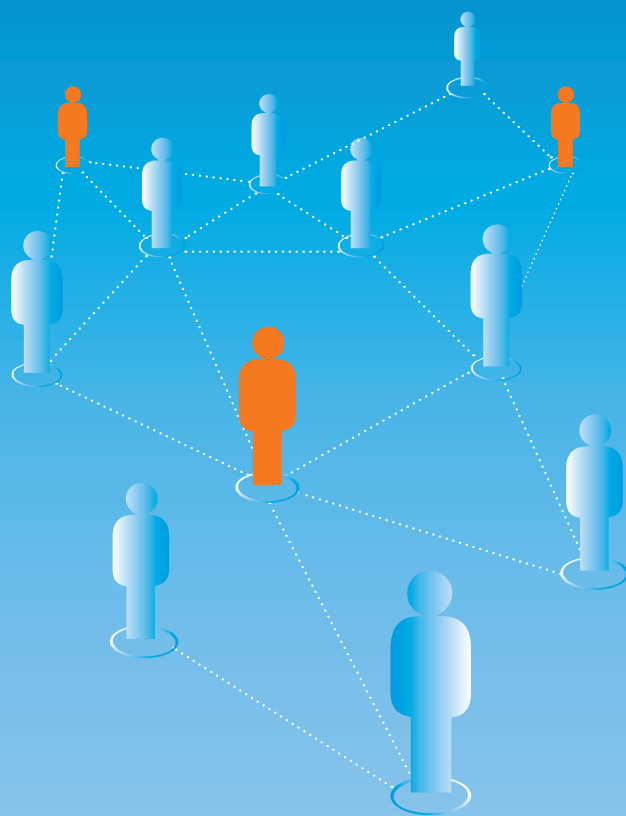


# Encadrement de proximité

Accompagner  
et prévenir  
le changement



Observatoire  
De l'emploi et des  
Métiers en mutualité  
17, Avenue victor hugo  
75016 Paris  
Tél. : +33 (0)1 53 64 53 47  
Fax : +33 (0) 1 53 64 04 84

[Observatoire@uegm.Net](mailto:Observatoire@uegm.Net)



# Encadrement de proximité

Accompagner  
et prévenir  
le changement

## Sommaire

Objectifs et méthode

Monographie et principaux constats  
sur la situation de l'encadrement  
de proximité en mutualité

Bonnes pratiques  
et recommandations d'amélioration

# 01 Objectifs et méthode

## Réaliser une étude/action sur l'encadrement de proximité

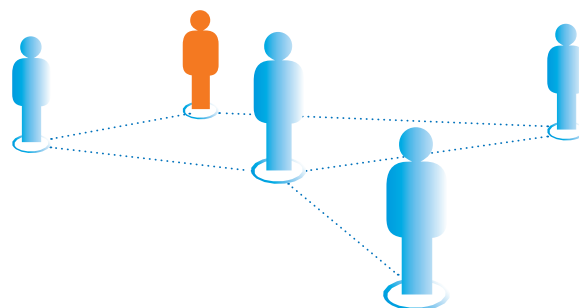
### Contexte et objectifs

Dans un contexte de mutations profondes du secteur mutualiste, l'OEMM a été créé en 1995 comme un outil d'expertise de référence dans le domaine des ressources humaines (prospective en matière d'emploi, de compétences et de formation au service de l'ensemble des partenaires sociaux).

Parmi les travaux réalisés par l'observatoire, ce dernier a conduit une étude-action sur la gestion des âges et a souhaité renouveler cette démarche en la transposant à la thématique de l'encadrement de proximité, fonction fortement impactée par les problématiques de fusions et donc d'organisation des mutuelles.

Cette étude/action réalisée entre septembre 2013 et janvier 2014, dans laquelle les partenaires sociaux de la plénière OEMM ont fortement été impliqués, a pour objectifs de :

- Clarifier et circonscrire ce que représente l'encadrement de proximité qualitativement et autant que possible quantitativement.
- Identifier le contexte de transformation et les impacts sur la fonction.
- Qualifier ses difficultés et ses besoins.
- Dégager des bonnes pratiques et des recommandations à valoriser auprès des mutuelles et des salariés en matière d'accompagnement, d'outils dans la gestion du changement, de parcours professionnel et de formation.



### Méthode

Un panel de six mutuelles (MGEN, EOVI, UNEO, ADREA, Mutuelles de France Plus, Réseau Santé Mutuelles De France) sélectionnées au regard de leur caractère représentatif de la branche :

- Mutuelles interprofessionnelles et professionnelles (UGEM, FMF et FNMF), diversité d'organisation, en taille/ effectifs, en points d'accueil, en nombre de personnes protégées...
- Mutuelles ayant connu des fusions, regroupements, réorganisations.

Un rapport d'étude présentant une monographie (analyse quantitative de 6 grilles de collecte renseignées par les DRH), et les principaux constats sur la situation de l'encadrement de proximité en mutualité : analyse qualitative à partir de 20 entretiens auprès de 59 salariés (1 entretien avec les 6 DRH), 8 entretiens collectifs (39 encadrants de proximité), 5 entretiens collectifs avec les IRP (14 représentants des IRP).

Des bonnes pratiques et recommandations d'amélioration pour la fonction, élaborées en groupes de travail avec des membres de la plénière OEMM.

### Une étude qui s'est caractérisée par...

- Un état d'esprit positif autour de la démarche.
- Des avis fortement convergents entre les salariés d'une même mutuelle (EdP et IRP).
- Des entretiens menés majoritairement avec des EdP issus des filières gestion et commerciale (75%) mais également avec des EdP issus des fonctions support (25%) ; une moindre représentation du Livre III : une seule mutuelle à 100% en Livre III (Réseau Santé Mutuelle de France) et un EdP dans le panel d'Unéo.

### ... et qui a permis de :

- Définir et préciser la fonction d'encadrant de proximité dans la mutualité.
- Aboutir à des recommandations d'actions concrètes, émanant d'une production collective participative et efficace.
- Elaborer des recommandations utiles pour le secteur (employeurs, partenaires sociaux, encadrement).

# 02 Monographie et principaux constats

## 2.1 Monographie de l'encadrant de proximité

### Définition de l'EdP retenue pour cette étude

Il anime et coordonne directement une équipe d'opérationnels.

Il assure la déclinaison de la stratégie de sa direction/service sur le plan humain, organisationnel et technique.

Il contrôle le travail effectué par son équipe.

Il réalise des arbitrages de premier niveau et remonte à son n+1 les arbitrages de second niveau.

Il assume également une part de production aujourd'hui dans beaucoup de mutuelles.

Il réalise les entretiens d'appréciation annuels de son équipe.

### Ne sont pas pris en compte dans le cadre de l'étude :

- L'encadrement intermédiaire : L'encadrant de proximité se distingue de l'encadrant intermédiaire qui, lui, se situe à un second niveau hiérarchique et encadre plusieurs équipes / services
- L'encadrement fonctionnel : L'encadrement de proximité suppose un lien hiérarchique entre l'encadrant et l'équipe encadrée (vs. fonctions d'animation de réseau,...)

### Poids et répartition au sein de l'organisation

Une population dont le poids est stable au cours des trois dernières années et qui représente en moyenne 9% des effectifs, mais avec des disparités très notables (ex. du simple au double entre deux mutuelles ou taux plus faible pour une autre)

Une fonction majoritairement répartie entre les classes T2 et C1 mais avec des disparités notables :

- Constat d'une proportion non négligeable d'EdP en C2 dans le panel (cas de 2 mutuelles)
- Dans certaines mutuelles, la classification varie en fonction des filières et des services (exemple : filière gestion T2 - filière commerciale C1)
- La faible proportion apparaissant également en classe C3 résulte souvent d'une fusion : cas limités relatifs à des personnes appartenant déjà à cette classe avant la fusion

### Taille des équipes encadrées

Malgré une forte disparité dans la taille des équipes, les EdP encadrent en moyenne 10 collaborateurs :

- La taille des équipes varie en fonction des mutuelles, des filières et des services :
  - > 3/4 des EdP du panel gèrent des équipes de plus de 5 personnes
  - > Les EdP qui sont à la tête d'équipes de plus de 20 personnes sont surtout ceux qui gèrent les centres d'appel et les centres de santé
- Les fusions et réorganisations ont dans certains cas entraîné une hausse significative du nombre de personnes encadrées, avec pour conséquence un éclatement géographique des équipes.

## 2.2 Principaux constats sur la situation de l'encadrement de proximité dans la mutualité

### Caractéristiques-clés de la fonction

Une population majoritairement féminine (71%), bien que la proportion d'EdP hommes soit proche de 40% dans certaines mutuelles :

- Au cours des trois dernières années, le taux d'EdP femmes est stable dans la plupart des mutuelles du panel, à l'exception d'une mutuelle où le taux augmente, en raison de la mise en place d'une politique « égalité des chances et diversité ».

Une représentation équilibrée des différentes tranches d'âge mais une population vieillissante dans certaines mutuelles :

- Sur l'ensemble du panel, plus de 20% des EdP ont plus de 55 ans et plus de 50% des EdP ont plus de 50 ans,
- Seules deux mutuelles du panel ont des EdP ayant moins de 29 ans et les EdP ayant entre 25 et 39 ans ne représentent que 30% de la population totale des EdP du panel.

En moyenne, près de 55% des encadrants de proximité ont plus de 10 ans d'ancienneté dans la mutuelle :

- Des disparités existent cependant au sein du panel : plus de 40% des EdP de deux mutuelles ont plus de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise alors que dans le cas de deux autres mutuelles, 30% des encadrants de proximité ont moins de 5 ans d'ancienneté dans la mutuelle.

### Huit thèmes d'analyse :

- Missions et responsabilités
- Degré d'autonomie
- Conditions d'accès à la fonction
- Formation des EdP
- Gestion des équipes
- Rôle des EdP dans les projets de transformation
- Perspectives d'évolution
- Conditions de travail et de bien-être

### Synthèse des principaux constats exprimés dans les entretiens et illustrés ci-après :

Des EdP majoritairement issus de la promotion interne : levier ou frein selon les circonstances

Une fonction enrichie et en pleine évolution : du rôle d'exécutant à celui de manager avec une problématique accrue de gestion du temps

Des EdP de plus en plus formés mais des besoins non couverts sur l'accompagnement dans la durée

Une implication globalement plus importante dans les projets de transformation

Une plus forte autonomie dont le succès dépend des moyens et de l'accompagnement mis à disposition

Des leviers de motivation limités et des problématiques managériales nouvelles (notamment des équipes plus importantes à gérer et/ou plus souvent éclatées géographiquement)

Des EdP globalement motivés mais qui font part d'un certain manque de reconnaissance de leur fonction

Une progression interne encouragée mais des perspectives d'évolution limitées

## 2.2.1 Synthèse des principaux constats exprimés dans les entretiens

### Des EdP majoritairement issus de la promotion interne : levier ou frein selon les circonstances

La majorité des EdP est issue d'une promotion interne, suite à une nomination ou suite à un processus de recrutement standard (envoi de CV, lettre de motivation, entretiens...) en réponse à une offre publiée. Cet accès au poste d'EdP est stimulant, en tant que perspective de carrière valorisante pour des opérationnels, experts sur le plan technique et connaisseurs de la culture d'entreprise, donc légitimes auprès des équipes.

Cependant, cette évolution peut être freinée par des processus de recrutement de plus en plus exigeants (entretiens de motivation, tests et évaluations des compétences...) qui, parfois, peuvent être décourageants pour certains salariés (ex : salariés à forte ancienneté qui n'ont plus l'habitude de candidater depuis longtemps, salariés qui doivent acquérir un diplôme supplémentaire afin de devenir EdP, comme le DU pour les centres optiques...).

L'accès au poste d'EdP peut également générer, dans certains cas, un sentiment d'inconfort et d'illégitimité, notamment lorsqu'il n'y a pas eu d'accompagnement à la prise de poste. Par exemple : lorsque la promotion est au sein de sa propre équipe, ou lorsque le profil est inadapté (ex : nomination d'experts techniques ou de commerciaux plutôt que des profils « managers », ou inversement, le recrutement de profils purement managériaux sans compétences techniques dans certaines équipes ou cela est important (cas des « parachutages » post-fusion).

Le recrutement externe est plus rare mais est également apprécié, tant des directions que des équipes, car il permet l'introduction de nouvelles pratiques de travail et l'arrivée de profils qui peuvent être plus ouverts au changement.

### Du rôle d'exécutant contrôleur à celui de manager

- Exécution des directives de la Direction
- Production technique (expert référent)
- Contrôle de la production des équipes
- Animation et gestion des équipes
- Reporting et pilotage
- Implication dans les projets d'entreprise

### Une fonction enrichie et en pleine évolution

La fonction d'EdP est enrichie du fait de la réalisation de nouvelles activités (entretiens annuels d'évaluation, réunions d'équipe, pilotage, RH...) et d'une implication croissante dans les projets d'entreprise.

En contrepartie, cette diversification des responsabilités peut parfois générer une surcharge de travail et une gestion des urgences au détriment de l'animation des équipes, dans certains cas, notamment en cas de sous-effectif chronique. En effet, la gestion du temps est rendue plus difficile, avec une pression souvent plus forte (ex. objectifs perçus comme difficiles à atteindre, certaines activités soumises à des contrôles / délais plus contraignants que les autres (ex : service de la paie ou centres d'appels).

Dans certaines mutuelles, ces difficultés peuvent être amplifiées lorsque les EdP n'ont pas à leur disposition les moyens pour réaliser efficacement la diversité des missions attendues : formation, information, marge de manœuvre sur la grille salariale / les primes (leviers de motivation des équipes limités souvent à la montée en compétences et/ou la responsabilisation sur des tâches plus intéressantes)...

Enfin, les changements conjoncturels peuvent complexifier la fonction d'EdP : des conditions de travail en constante évolution du fait de nouvelles lois, nouveaux partenariats / conventions, réorganisations successives, l'ANI, évolution des produits et des prestations...

## 2.2.2 Synthèse des principaux constats exprimés dans les entretiens

### Des EdP de plus en plus formés mais des besoins non couverts

La majorité des EdP reçoit une formation sur le management d'équipe lors de la prise de poste mais celle-ci peut intervenir trop tardivement (6 mois-1 an après la prise de poste, dans certains cas). Dans certaines mutuelles, la fusion a permis de mettre en place un plan de formation dédié aux EdP, afin de les mettre tous au même niveau et de les accompagner dans la montée en compétences nécessaire.

Dans les mutuelles où cela est mis en place, les formations permettent aux EdP de prendre du recul, de gagner en confiance, d'échanger et de mutualiser les outils et bonnes pratiques. Le suivi dans la durée et davantage individualisé, les dispositifs d'échanges, etc. favorisent une montée en compétences plus rapide et un ancrage des acquis.

A l'inverse, dans le cas de formations insuffisantes, trop théoriques, ne couvrant pas tous les champs de compétences nécessaires ou non suivies dans la durée, les EdP font face à un sentiment d'inconfort, voire à des difficultés avérées. Leur motivation peut parfois en pâtir, surtout lorsque les demandes de formation formulées lors des entretiens annuels d'évaluation ne sont pas suivies d'effet.

**Le format et les objectifs des dispositifs de formation varient en fonction des mutuelles. Quatre catégories de dispositifs ont été identifiés :**

Réunion de présentation sur les missions liées à la fonction

Mutuelles concernées sur le panel	6
Durée (en moyenne)	2h
Thèmes couverts par les formations actuelles	- Animation de réunions d'équipe - gestion de conflits
Les thèmes les plus importants pour les EdP	- Conduite des entretiens annuels d'évaluation
Les thèmes à développer selon les EdP	- Gestion d'équipe à distance

### Une implication croissante dans les projets de transformation

Une mobilisation accrue des EdP dans les projets en cours : projet d'entreprise à 3 ans, démarche RSE, réorganisation des centres de gestion, nouveaux outils et SI (ex. outil CRM, outil GED, téléphonie...), développement de nouvelles campagnes à destination des clients – adhérents.

Cette implication renforcée enrichit et valorise la fonction, certains projets leur permettant d'aller au-delà de leur activité quotidienne et de jouer un rôle de « relais du terrain » en contribuant par exemple, au développement de solutions qui seront plus adaptées aux besoins des utilisateurs finaux.

En contrepartie, avec la multiplication de projets simultanés dans certaines mutuelles, les EdP peuvent être amenés à gérer une forte charge de travail et des situations d'urgence et de stress nouvelles. Ils ne sont pas non plus toujours suffisamment formés aux compétences nécessaires à la gestion de projet.

Leurs difficultés sont en outre accentuées par :

- Une communication, dont ils ont dû se faire les relais et qui faisait la « survente » de projets qui se sont avérés décevants par rapport aux bénéfices vendus, ou à un non respect des délais annoncés (perte de crédibilité)
- Un manque de lieux d'échanges managériaux pour faire remonter les informations, questions, etc. exprimées par leurs équipes autour des projets
- Une diffusion inégale ou tardive des informations sur les projets (source de rumeurs, de stress pour les salariés)

Formation à la demande de l'EdP	Formation courte	Parcours long (jusqu'à la certification pour certaines)
6	4	2
2 à 4 jours		jusqu'à 2 ans
- Conduite des entretiens annuels d'évaluation		
- Délégation et organisation du travail - Communication d'équipe /conduite du changement		
- Conduite des entretiens de recrutement		

## 2.2.3 Synthèse des principaux constats exprimés dans les entretiens

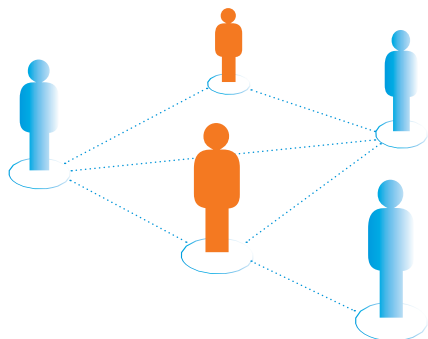
### Une plus forte autonomie dont le succès dépend de l'accompagnement du N+1 et des moyens mis à disposition

Le degré d'autonomie des EdP varie entre les mutuelles et les filières :

- Globalement, les EdP bénéficient de marges de manœuvre plus importantes que par le passé, ce qui reflète le fait que les Directions attendent de plus en plus des EdP qu'ils soient forces de proposition et porteurs de solutions dans l'animation des équipes et le développement de la performance.
- Cependant, dans les cas de multiplication des échelons hiérarchiques (souvent à la suite de fusions) ou lorsqu'ils ne sont pas associés aux processus de définition du budget, du planning, de répartition des primes, etc., ces marges de manœuvre peuvent être réduites, ce qui peut conduire l'EdP à se sentir désinvesti de sa mission de pilotage et d'animation.

Dans ce processus d'autonomisation, le rôle du N+1 est crucial : conseil et accompagnement, transmission des informations, organisation de réunions transversales, aide à la résolution des problèmes (RH, organisationnels, ...). S'il n'est pas suffisamment disponible et à l'écoute (notamment quand il n'est pas sur le même site géographique), l'autonomie et les conditions de travail de l'EdP sont fortement impactées. Cela peut aboutir à un sentiment d'isolement ainsi qu'au développement de pratiques de travail disparates entre EdP pouvant impacter l'efficacité des processus.

Outre la diffusion inégale des informations, la surcharge de travail et la gestion des urgences peuvent aussi affaiblir l'autonomie de l'EdP en matière de planification de l'activité, de gestion du stress des équipes face aux enjeux à venir, de prises d'initiatives pour l'amélioration des modes de fonctionnement.



### Des leviers de motivation limités et des problématiques managériales nouvelles

L'EdP joue un rôle de plus en plus important et reconnu par les directions et les collaborateurs, dans la motivation (notamment en contexte de changement important) et le développement des équipes. Pour autant, il manque de leviers de reconnaissance, avec des entretiens annuels dont la « crédibilité » est parfois remise en question.

Ils ont développé une proximité plus grande avec leur équipe, notamment avec la mise en place de plusieurs points individuels dans l'année, outre l'entretien d'évaluation, et aussi dans certaines mutuelles, par exemple, lorsqu'ils participent aux processus de recrutement (renforcement de leur légitimité managériale et sélection de profils plus adaptés).

Cependant, ils sont confrontés à de nouvelles problématiques de gestion d'équipe qui ne sont pas encore toujours traitées par les directions, telles que :

- La gestion d'équipes à distance et d'équipes plus importantes (notamment suite aux fusions ou réorganisations des groupes)
- La gestion d'équipes intergénérationnelles : difficulté d'animation d'équipe liée à un décalage culturel avec la « génération Y »
- La gestion des centres d'appel (nombre de CDD accru qui nécessite du temps pour le recrutement, la formation, et la supervision des contrôles plus fréquents qui peuvent être stressants pour les collaborateurs)
- La gestion des centres de santé (taux d'absentéisme et d'arrêt maladie important parmi les chargés d'accueil, métiers physiquement contraignants pour les personnes les plus âgées)

Par ailleurs, le management est complexifié dans certaines mutuelles, dans les cas de situations de sous-effectif chroniques, qui amènent les EdP à s'impliquer davantage dans les activités de production au détriment de l'animation d'équipe.



## 2.2.4 Synthèse des principaux constats exprimés dans les entretiens

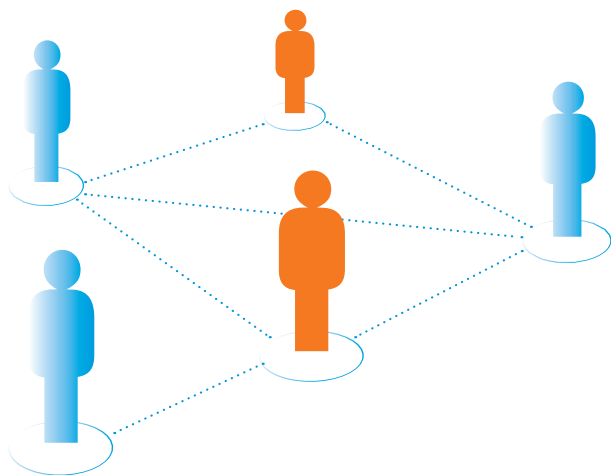
### Des EdP globalement motivés mais souffrant parfois d'un manque de reconnaissance de leur fonction

Ce qu'ils apprécient et qui les motivent :

- Le caractère stimulant de la fonction : caractère évolutif et de plus en plus riche des missions et responsabilités confiées, absence de routine, etc.
- L'expérience : la forte ancienneté dans l'entreprise de la majorité des EdP leur permet de prendre de la hauteur sur l'ensemble de leurs tâches et de mieux gérer leur stress (ex : situations de dépassement d'horaires moins fréquentes)
- Les évolutions récentes en termes de reconnaissance dans plusieurs mutuelles (homogénéisation de la classification, enrichissement des fiches de poste, formations...)
- L'esprit et les valeurs mutualistes : le choix de travailler dans une mutuelle, malgré les contraintes est porteur de sens pour beaucoup d'EdP

Ce qui représente des sources d'insatisfaction :

- Une grille salariale souvent non adaptée aux responsabilités étendues confiées aux EdP
- Un passage au statut cadre dont ils ne voient pas forcément la plus-value (passage au forfait jour)
- Des fiches de poste encore mal définies dans certaines mutuelles (ex : répartition des rôles entre EdP et animateur)



### Une évolution interne encouragée mais des perspectives d'évolution limitées

Les évolutions de carrière possibles pour les EdP sont :

- La mobilité interne vers une autre filière en temps qu'EdP d'une autre équipe (facilité lorsqu'il y a eu un travail d'harmonisation des compétences de la fonction EdP)
- Le remplacement du N+1 (départ en retraite, mobilité)
- La mobilité externe sur un poste similaire dans une autre mutuelle (plus compliquée en régions car le marché local est plus restreint) ou dans un autre secteur d'activité

Pour autant, plusieurs freins à la progression sont constatés (outre les EdP n'ayant tout simplement pas le souhait de

- Un manque d'attractivité de la fonction de N+1 (plus fortes contraintes pas nécessairement compensées par la différence de salaires ou peur d'une nécessaire mobilité géographique)
- Un nombre d'offres réduites : rétrécissement de la pyramide (a fortiori dans les petites structures), politiques de recrutement externe dans certaines mutuelles pour les postes d'encadrement
- La nécessité d'acquérir un diplôme supplémentaire pour être promu (notamment pour les métiers du livre III)
- Des difficultés pour valoriser les compétences acquises, du fait de l'absence de fonction « d'encadrant de proximité » clairement définie et partagée entre l'ensemble des mutuelles ou de certificat professionnel
- Difficultés aussi des DRH, à identifier les aspirations de carrière des EdP pour favoriser la mobilité

# 03 Recommandations d'amélioration

## 3.1 Introduction

Les membres de la plénière OEMM se sont réunis à l'occasion de 2 groupes de travail animés par Ernst & Young pour réfléchir collectivement aux actions et bonnes pratiques à recommander aux mutuelles, en réponse aux difficultés identifiées dans l'étude préalable.

### Ces travaux ont abouti à deux types de recommandations :

- Des bonnes pratiques à systématiser pour accompagner l'EdP aux étapes clés de la prise de fonction afin de maximiser les conditions de réussite, tant pour le collaborateur que pour l'entreprise
- Des bonnes pratiques à systématiser/développer pour favoriser l'efficacité, la qualité des conditions de travail et la motivation des EdP, au quotidien et dans les périodes de transformation

Ces bonnes pratiques se déclinent sur 4 niveaux d'action :

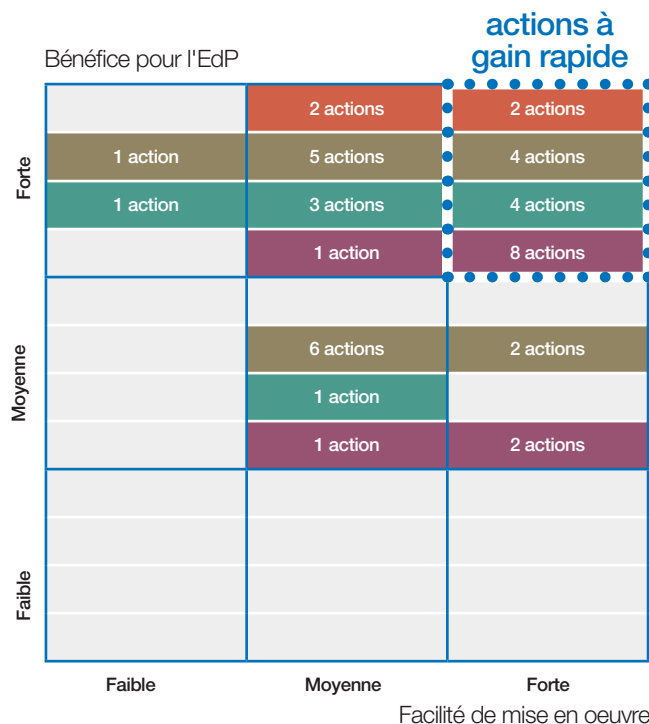
- **Cadrage de la fonction et du positionnement**
- **Stratégie et Processus RH**
- **Appui individuel, Formation et Reconnaissance**
- **Communication, Outils et Animation**

Et sont à mettre en œuvre soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau de la branche dans son ensemble.

Ces recommandations ont ensuite été qualifiées par la plénière sur deux axes (facilité de mise en œuvre / bénéfiques pour l'EdP) afin d'aboutir à une matrice de priorisation permettant aux mutuelles d'identifier notamment :

- Les actions « gains rapides » qui pourraient être déclinées à court terme les actions à fort enjeu mais nécessitant un calendrier de mise en œuvre plutôt moyen/long terme.
- Les actions à fort enjeu mais nécessitant un calendrier de mise en œuvre plutôt moyen/long terme.

Les Directions des Ressources Humaines jouent un rôle-clé dans la mise en œuvre de la majorité des recommandations proposées.



## 3.2 les actions « gains rapides »

### Cadrage de la fonction et du positionnement

- Définition d'une charte/référentiel managérial (engagements, postures, bonnes pratiques à tous les niveaux managériaux) - méthode participative associant des EdP
- Sensibilisation des N+1 quant à leur rôle d'identification et d'encouragement des profils à potentiels (processus à définir, formation/fiches pratiques pour les N+1...)

### Stratégie et processus RH

- Identification d'un référent technique dans les équipes, auquel l'EdP peut déléguer les questions d'expertise pour se recentrer sur ses missions managériales
- ▲ Réflexion sur l'amélioration de la bourse des emplois Branche-FNMF
- Identification des difficultés liées à la conduite des entretiens annuels et se référer à l'article 8.2 de la convention collective sur l'évolution de carrière
- Sensibilisation des EdP pour qu'ils fassent remonter leurs difficultés (effectifs, manque d'outils/moyens, ...) et intégration de leurs propositions pour améliorer le processus

### Appui individuel, formation et reconnaissance

- Création d'une hotline DRH
- Sensibilisation dans les formations sur les différents leviers de motivation du manager au-delà de la rémunération/promotion
- Formation aux problématiques nouvelles de management
- Formation au management dans les premiers mois de la prise de fonction et dans la durée

### Communication, outils et animation

- Systématisation des réunions régulières à destination des EdP (ou davantage les associer aux réunions management existantes)
- Intégration des EdP aux séminaires management, notamment en période de projet de transformation (modalités à adapter selon la taille des entreprises)
- Développement d'espaces d'échange réguliers, entre pairs (« cercle des managers / petit-déjeuner du management », etc.) pour favoriser le partage des difficultés / bonnes pratiques, les retours d'expérience sur mise en pratique des formations, renforcer le sentiment d'appartenance, désamorcer les situations de stress
- Mise à disposition d'outils de communication pour assurer leur information préalable et faciliter leur rôle de relais de communication sur les projets de transformations (plan de communication management).
- Visites de la Direction sur sites, à des moments clés, pour renforcer l'impact des messages relayés par les EdP
- Responsabilisation du N+1 dans son rôle de partage d'informations sur les projets en cours aux EdP dans le cadre de réunions managériales
- Renforcement de l'implication des EdP dans les groupes de travail sur les projets de transformation
- Sensibilisation du N+1 à son rôle de détection des difficultés et de soutien pour la construction de solutions

▲ Acteur : branche

● Acteur : entreprise

## 3.3 les actions à fort enjeu nécessitant un calendrier de mise en oeuvre plutôt moyen/long terme

### Bénéfices forts mais mise en oeuvre moyennement facile

- ▲ Elaboration d'un référentiel métier EdP précisant les attendus génériques de la fonction
- Adaptation au cas par cas des objectifs des EdP en situations managériales complexes (équipes à distances, équipes importantes...) aux réalités du terrain
- Mise en place d'un dispositif d'appui à la demande pour évaluer l'aptitude à évoluer et aider aux choix d'orientation de carrière (ex. : bilan de compétences par prestataire externe)
- Communication transparente sur le processus de rémunération
- Lancement d'une réflexion sur l'entretien annuel dans les entreprises où le dispositif suscite une inconfort des EdP
- ▲ Réflexion sur des parcours de mobilité horizontale et inter-entreprises
- Mise en place d'équipes d'appui pour les moments de pics de charge
- Accompagnement individuel au repositionnement en cas de fortes difficultés(souhaité par la hiérarchie et/ou par l'EdP)
- Accompagnement individualisé pour aider la montée en compétence des EdP à potentiel en difficulté (ex. : plan de formation individualisé, tutorat par un pair plus expérimenté)
- Mise en place d'un dispositif de détection des besoins prioritaires du management en matière d'accompagnement du changement (ex. d'outils : entretiens annuels, baromètre social, groupes de paroles managers...)
- Mise à disposition d'outils de communication facilitant le management à distance (ex. : visioconférence, téléphone portable, logiciels de partage des données...)

### Bénéfices forts mais mise en oeuvre difficile

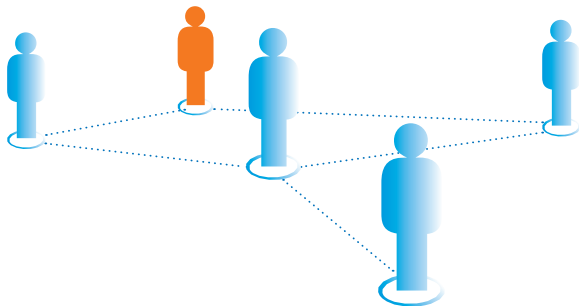
- Simplification/communication des outils/processus de recrutement en interne
- ▲ Mise en place d'une certification EdP

### Bénéfices moyens et mise en oeuvre moyennement facile

- Développement des baromètres/observatoires du climat interne
- ▲ Réflexion sur la possibilité de mettre en place un baromètre social au niveau de la Branche
- ▲ Clarification de la stratégie de l'entreprise en matière de mobilité (accord GPEC)
- ▲ Réalisation d'un benchmark sur les meilleures pratiques de GPEC en mutualité
- Renforcement de l'approche GPEC des services RH (proactivité des RH de proximité notamment) pour favoriser la mobilité (ex., selon la taille des entreprises : animation de viviers, cellules régionales mobilités/carières)
- Réalisation d'un contrôle de cohérence régulier sur l'adéquation entre la performance des collaborateurs et l'attribution des augmentations (garantir l'objectivité et l'équité)
- ▲ Mise en place d'actions de valorisation du métier d'EdP au sein de l'entreprise (exemple : création d'un trophée « EdP de l'année »)
- Renforcement de l'implication des EdP dans les groupes de travail sur les projets de transformation

▲ Acteur : branche

● Acteur : entreprise



### Mise en oeuvre facile mais bénéfiques moyens

● Réalisation d'un diagnostic des causes (ex. d'outils : analyse des entretiens annuels, entretiens/groupes de travail d'approfondissement, analyse des tableaux de bord...) pour identifier si les difficultés sont liées à l'organisation ou à l'individu et cibler les solutions adaptées

▲ Création d'un Club RH (ex. au niveau régional)

▲ Renforcement de l'utilisation par les entreprises des outils de communication mis à disposition par la Branche (ex. : passeport formation)

● Réalisation de questionnaires (« bilan à froid ») pour certaines formations pour évaluer le réel ancrage des acquis et identifier les besoins de renforcement (ex. de modalités pédagogiques : ateliers de mises en situation, serious games en e-learning, fiches mémo, etc.)

▲ Acteur : branche

● Acteur : entreprise

## 3.4 Bonnes pratiques de l'entreprise pour accompagner l'EdP aux étapes clés de la prise de fonction

### Avant la prise de fonction

- Réalisation d'un entretien pour apprécier au préalable, l'adéquation des capacités et de la vision du candidat pour le poste d'EdP (par un intervenant externe)
- Simplification et communication sur les outils/processus de recrutement en interne qui peuvent être parfois, des freins à la candidature
- Sensibilisation des N+1 quant à leur rôle d'identification et d'encouragement des profils à potentiels (en lien avec la DRH)

### Lors de la prise de fonction

- Mise en place d'une période de suivi individualisé de 3 mois, avec un point intermédiaire et un bilan pour valider la prise de fonction (avec le N+1 et éventuellement un acteur RH)
- Attention particulière portée aux EdP en situations managériales complexes (équipes à distance, équipes importantes, etc.) et adaptation, au cas par cas, de leurs objectifs pour assurer une équité

### Lors des premiers mois suivant la prise de fonction

- Formation au management au cours des premiers mois
- Entretien de présentation par le N+1 des missions et de tous les éléments de cadrage existants liés à la fonction (fiche de poste, référentiel/charte, etc.)
- En cas de difficultés observées (remontées par le n+1 et/ou par l'EdP directement), proposition d'un accompagnement individualisé pour aider à la montée en compétences (exemples : formation complémentaire ou système de tutorat par un pair plus expérimenté)

## 3.5 Bonnes pratiques pour accompagner l'EdP au quotidien et dans les périodes de transformation

**Développer les formations et le soutien sur les problématiques managériales à enjeux, le suivi dans la durée, et une approche davantage individualisé e (développement de compétences, souhaits d'évolution, voire nécessité de repositionnement dans des cas particuliers...)**

### Entreprise

- Mise en place d'un dispositif d'appui à la demande pour évaluer l'aptitude à évoluer et aider aux choix d'orientation de carrière (ex. : bilan de compétences par prestataire externe)
- Lancement d'une réflexion sur l'entretien annuel dans les entreprises où le dispositif suscite un inconfort des EdP
- Formation aux problématiques nouvelles de management insuffisamment traitées dans les formations management actuelles (ex : management à distance, conduite du changement,...)
- Accompagnement individualisé pour aider la montée en compétence des EdP à potentiel en difficulté (ex. : plan de formation individualisé, tutorat par un pair plus expérimenté)

### Branche

- Réflexion sur la mise en place de parcours de mobilité horizontale et inter-entreprises.

**Favoriser l'intégration et la reconnaissance à part entière de la fonction au sein de la communauté managériale (sentiment d'appartenance et positionnement), ce qui passe notamment par une meilleure information et implication par la direction et par une meilleure valorisation de ce « métier » complexe dans la mutualité d'aujourd'hui**

### Entreprise

- Définition d'une charte/référentiel managérial (engagements, postures, bonnes pratiques à tous les niveaux managériaux) – en privilégiant une méthode participative associant des EdP
- Intégration des EdP aux séminaires management, notamment en période de projet de transformation (modalités à adapter selon la taille des entreprises)

### Entreprise / Branche

- Mise en place d'une certification EdP
- Mise en place d'actions de valorisation du « métier » d'EdP au sein de l'entreprise (exemple : création d'un trophée « EdP de l'année »)

### Branche

- Elaboration d'un référentiel métier EdP précisant les attendus génériques de la fonction
- **Cadrage de la fonction et du positionnement**
- **Stratégie et Processus RH**
- **Appui individuel, Formation et Reconnaissance**
- **Communication, Outils et Animation**

**Mettre en place des opportunités d'échanges transversaux pour cette fonction managériale, en premier lieu « victime » d'organisations encore souvent cloisonnées, avec parfois un empilement de strates hiérarchiques et/ou de l'isolement lié à la dispersion géographique**

## Entreprise

- Développement d'espaces d'échange réguliers, entre pairs (« cercle des managers / petit-déjeuner du management », etc.) pour favoriser le partage des difficultés / bonnes pratiques, les retours d'expérience (mise en pratique des formations), renforcer le sentiment d'appartenance et désamorcer les situations de stress
- Mise à disposition d'outils de communication pour assurer leur information préalable et faciliter leur rôle de relais de communication sur les projets de transformations (plan de communication management). Par exemple : kit de démultiplication, intranet managers (infos dédiées, FAQ, forum d'échanges...), lettre d'information managers, flash-info manager par mail...

**Responsabiliser le N+1 (et plus largement la direction) dans leur rôle d'appui à la performance de l'EdP : définition des missions et moyens, détection des besoins, arbitrages et soutien (notamment dans les projets de transformation à forts enjeux)**

## Entreprise

- Adaptation au cas par cas des objectifs des EdP en situations managériales complexes (équipes à distances, équipes importantes...)
- Sensibilisation des N+1 quant à leur rôle d'identification et d'encouragement des profils à potentiel (processus à définir, formation/fiches pratiques pour les N+1...)
- Sensibilisation du N+1 à son rôle de détection des difficultés et de soutien pour la construction de solutions (à intégrer dans les outils de cadrage du management, notamment charte)
- Responsabilisation du N+1 dans son rôle de partage d'informations sur les projets en cours aux EdP dans le cadre de réunions managériales

**Renforcer le rôle en matière de stratégie et de conseil de la Direction des Ressources Humaines pour cette population à enjeu**

## Entreprise

- Renforcement de l'approche GPEC des services RH (proactivité des RH de proximité notamment) pour favoriser la mobilité (ex., selon la taille des entreprises : animation de viviers, cellules régionales mobilités/carrières)
- Création d'une hotline DRH pour répondre aux questions de plus en plus fréquentes des managers
- Création d'un Club RH (ex. au niveau régional) pour partager les bonnes pratiques, difficultés, retours d'expérience, enjeux de mobilité,...

- Cadrage de la fonction et du positionnement
- Stratégie et Processus RH
- Appui individuel, Formation et Reconnaissance
- Communication, Outils et Animation

