



L'encadrement de proximité dans les TPE/PME en TRV

Le management du personnel de conduite

1 Contexte

L'opérateur de mobilité est basé en Ile-de-France. Il s'agit d'une entreprise familiale, spécialisée dans les services conventionnés (service de transport régulier et scolaire) adossés à du transport occasionnel et du tourisme de groupe.

Cet opérateur a su ces dernières années influencer et apporter modernité et pragmatisme dans sa politique sociale et cultiver la mutabilité pour aborder les transitions d'ordre social et énergétique.

Le choix de recrutement de managers de proximité s'est porté en grande partie sur l'avancement de conducteurs expérimentés. Ces nouveaux encadrants ont été sélectionnés sur trois critères :

- ☀ les résultats individuels liés à leur comportement avec les usagers ;
- ☀ leur aptitude à travailler en équipe (« conduite » en double équipage, degré d'implication lors de l'embauche de conducteurs...) à l'encadrement, à la relation humaine et l'information et la communication ;
- ☀ les rapports avec la hiérarchie;

Afin d'assurer leurs responsabilités, quatre mois avant leur prise de fonction, les managers de proximité commencent à se préparer pour prendre la mesure des évolutions :

- ✗ Ils seront à la tête d'un secteur de 15 conducteurs ;
- ✗ Ils devront renseigner un guide d'auto-diagnostic sur les compétences liées aux critères susvisés ;
- ✗ Ils devront encadrer les collègues avec lesquels ils ont longtemps travaillé.

2 Questions

- ☀ Comment cet opérateur a géré la prise de fonction des managers au sein de la nouvelle organisation de l'exploitation ?
- ☀ Comment le modèle combiné ou croisé entre le management et le leadership des managers de proximité doit favoriser l'épanouissement au travail du personnel de conduite ?

3 Enjeux

Dans la situation présente, les nouveaux managers de proximité sont amenés à diriger et développer les performances du personnel de conduite sous l'angle technique et comportemental, on peut identifier trois types d'enjeux :

☀ **Réussir leur prise de fonction**

La direction générale et le personnel d'encadrement ont jugé aptes ces nouveaux managers ; ce qui induit une légitimité auprès de l'ensemble du personnel.

☀ **Pérenniser et développer la qualité de service de transport et de mobilité**

L'enjeu économique est primordial. L'opérateur prépare son bilan du sortant dans le cadre d'un renouvellement de contrats conventionnés. En outre la relation client en transport touristique exige un haut niveau de service dans un environnement très concurrentiel.

☀ **Maintenir et développer le climat social**

Il est tout fait plausible qu'une partie des collègues, notamment les plus âgés, soient réticents à se faire diriger par des collègues plus jeunes, avec moins d'expérience au sein de l'entreprise. Ces managers doivent être prêts à accepter de traiter des objections voire des conflits latents. Ils devront apprendre à gérer de nouveaux regards et des changements d'attitude en interne.

4 Actions

☀ **Instaurer un parcours professionnalisant**

Les nouveaux managers ont participé à plusieurs sessions de formation-action encadrées par un consultant-formateur d'Editions Conseil en Mobilités. Ils ont pu découvrir et/ou formaliser des méthodologies de travail :

- ✕ leur fiche de fonction ;
- ✕ l'identification de leurs tâches de travail ;
- ✕ la création de procédures, de processus et de modes opératoires ;
- ✕ l'animation de supports d'entretien annuel d'activité et professionnel ;
- ✕ les techniques de communication et de management / leadership...

☀ **Maîtriser les défis de leur prise de fonction**

Le changement de poste et de fonction a exigé une prise de conscience de l'évolution et de la complexité de l'organisation

Les managers de proximité se sont appliqués à bien argumenter leurs décisions pour éviter toutes contestations. La direction par le truchement des managers a instauré une indexation objective des primes. Des challenges via, par notamment l'éco-conduite ont été pilotés par la mise en place d'un contrat de progrès. En outre les managers de proximité ont été omniprésents pour accompagner le personnel de conduite lors des prises ou fin de service, des coupures au siège, des relèves, du plein de carburant et de la connaissance du matériel roulant et du matériel embarqué. Ainsi, ils ont acquis une autorité non seulement hiérarchique mais de compétences sur leurs anciens collègues.