

Notes de lecture

L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ

QUELS RÔLES DANS LES CHANGEMENTS
D'ORGANISATION ?

Anne-Marie Létondal

Editions de l'Anact. Collection Outils et
Méthodes, 1997, 215 pages, 240 francs.

Cet ouvrage, comme les autres ouvrages de la même collection, est le résultat d'un groupe de travail. Ce dernier, piloté par l'auteur, a suivi pendant trois ans quinze entreprises dans leurs actions de changements organisationnels et la transformation des rôles de l'encadrement de proximité. Il s'agissait d'établissements de grands groupes, de trois cents personnes en moyenne, dans des domaines industriels variés ou dans celui du transport.

Les travaux de terrain ont été complétés par des chercheurs et des chargés de mission de l'ANACT, garantie de l'interdisciplinarité des approches en ergonomie, gestion et sociologie des organisations. Enfin des échanges ont eu lieu avec les représentants syndicaux de l'encadrement de proximité.

La construction du livre tient compte du souci d'être pédagogique et didactique, si bien que tout dirigeant préoccupé par le sujet peut entrer dans sa lecture de plusieurs façons.

Les six chapitres, ou «modules», spécifiquement dédiés chacun à une synthèse, un outil ou des études de cas, n'exigent pas *a priori* d'être lus en séquence linéaire complète. Ces efforts de présentation se confirment dans l'impression, la mise en relief des points abordés et des idées-force, le caractère concret et précis des tableaux et des questionnaires.

Avec ces moyens, l'exposé permet de faire le tour du vaste monde recouvert par l'expression «encadrement de proximité». Car cette catégorie a une définition précise difficile. Faite de personnes proches du terrain et proches de la hiérarchie, travaillant à cours ou moyen terme, elle manque de représentation sociale et souvent est prise en compte trop tard dans les réorganisations. «Elle constitue la catégorie symptôme des dysfonctionnements de l'organisation». Et à ce titre elle est l'objet tout au long de l'ouvrage

d'analyses approfondies dans son état traditionnel et dans les nouveaux schémas de management.

A partir des descriptions et des analyses critiques de plusieurs expériences de changement - pendant et après -, les auteurs insistent sur deux points indispensables : la cohérence entre choix de management et contexte technique, et l'accompagnement par une gestion sociale du changement.

Il faut signaler deux chapitres particulièrement riches, l'un traitant de l'outil de diagnostic qui mène du cadrage du projet au nouveau schéma incluant les nouveaux rôles, l'autre offrant des pistes d'action innovantes dont mettre le technique au second degré, envisager l'apprentissage à la gestion des compétences et à la prise en charge d'un projet, et créer des parcours qualifiants.

Au passage sont énoncées comme des impasses quelques expressions comme «animation», «supprimer des niveaux hiérarchiques».

On trouve donc ici un mode d'emploi de notions présentées de manière abstraite ou générale dans d'autres ouvrages universitaires.

(Simone Fayard)

LES CONGÉS PAYÉS

**L'équipe rédactionnelle de la Revue
Fiduciaire**

La Villeguerin Editions - Groupe Revue
Fiduciaire. 1997, 132 pages, 150 francs.

Pour tout savoir sur les congés payés. Bien sûr, il s'agit des salariés du secteur privé soumis au code du travail et aux conventions collectives y compris les dockers, les intermittents du spectacle, les employés de maison et les journalistes.

Cet ouvrage de référence pourra être bien utile aux délégués du personnel et aux responsables d'union locale!