



LES JEUDIS DE L'AFREF – 2 MARS 2006

Cycle – Le management des hommes pour les cadres dirigeants et managers opérationnels : à la recherche d'une spécificité européenne

Séance II : Modèles et retours d'expériences sur modèles

Sylvia ARCOS-SCHMIDT, *présidente de l'AFREF*, ouvre la séance en précisant que celle-ci fait partie d'un cycle consacré au management, élaboré, dans le cadre d'une recherche action, par un groupe de travail de l'AFREF .

Ce cycle est composé de trois séances réparties sur une année :

- Racines et expériences actuelles, séance qui a eu lieu le 20/10/2005
- Modèles et retour d'expérience sur modèles le 02/03/2006 (objet de ce compte rendu).
- Explorations et propositions pour un management des hommes à l'européenne, séance prévue le 23/11/2006

Cette deuxième séance animée par **Gérard FOY** du groupe *Efficea*, est structurée en 3 parties :

- Une approche conceptuelle à travers un exposé-débat avec **Alexandre GINOYER**, *consultant-formateur-coach indépendant, et intervenant dans le conseil en management auprès de diverses entreprises et du Collège Polytechnique*
- Des ateliers de travail, où les participants de la séance sont amenés à réfléchir au management au sein de leur organisation à partir d'un questionnaire
- Une table ronde avec 5 managers qui témoignent et donnent leur vision de leur métier et de leur formation en management:
 - **Emmanuel DELANEF**, *Responsable d'équipe au sein du service maintenance des infrastructures de la RATP*
 - **Nathalie SIMONIN**, *Directrice des services clients*, et **Patrice DEHEDIN**, *Manager, au sein de Direct Assurances*
 - **Jean Pierre MAZE**, *Directeur Régional*, et **Francis LEVY**, *Responsable Régional de Formation, au sein du CNFPT-Grande Couronne*

* Le groupe de travail formation au management de l'AFREF est actuellement composé de :

S. ARCOS-SCHMIDT, *consultante L.A. CONSEIL / Présidente de l'AFREF*; S. BONDOUX, *inspecteur, audit interne, CNFPT*; D. CRISTOL, *responsable du département formation conseil, CESI ILE DE FRANCE*; F. DUCRUEZET, *Directrice du Développement des compétences, BANQUE DE FRANCE*; G. FOY, *consultant L.A. CONSEIL*; A. FUENTES, *responsable RH, GROUPE LES ECHOS*; G. GAUCHET, *Direction du Développement des compétences, BNP-PARISBAS*; F. HOSTEING, *Directeur du Pôle Pédagogie, GERME*; F. KERLAN, *consultante*; M. LAURENT, *Responsable de la formation, DRHRS, LA POSTE*; F. LEVY, *Responsable Régional de Formation, CNFPT-GRANDE COURONNE*; J. PEVET AFREF; P-D. POMART, *Responsable de la formation, BAYARD PRESSE*;

I - Intervention d'Alexandre GINOYER

Alexandre GINOYER dans son exposé, présente un regard critique sur les différents modèles de management et apporte son point de vue sur ce que pourrait être un management à l'européenne et les formations au management à mettre en oeuvre.

A. Types de modèles de management et analyses

1. Modèle « Organisation »

Auteurs, écoles : Taylor, Mintzberg...

Systèmes, modèles : Approche descriptive : postes, circuits, fonctionnement, hiérarchie...

Points positifs :

- Modèle adapté à la production de masse.

Points négatifs:

- Modèle très statique
- Modèle qui facilite la domination, le cloisonnement
- L'organigramme règne avec une approche très structuraliste et figée
- Occultation, soumission et exploitation de l'individu

Même si ce modèle est contestable, il aura eu le mérite d'essayer de décrire le fonctionnement de l'organisation à une période de plein emploi dans une logique de production de masse.

2. Modèle « Motivation »

Auteurs, écoles : Maslow, Hertzberg, Lévy-Leboyer

Systèmes, modèles : Recherches sur la motivation de l'homme au travail. Pyramide des Besoins...

Points positifs :

- Modèle plus humain,
- Intérêt pour les besoins, la motivation et satisfaction des individus.

Points négatifs :

- Modèle encore très hiérarchisé (strates, pyramides)
- Modèle fondamental dans l'approche du management mais qui ne se suffit pas à lui-même pour motiver
- La motivation est la résultante d'un ensemble de facteurs : exogène, sociologique, organisationnel
- Le manager n'a pas forcément accès à l'ensemble des clés sources de motivation au travail

Toutefois, en s'appuyant sur la pyramide de Maslow, le manager peut sécuriser un collaborateur inquiet. Il peut également jouer sur le levier d'appartenance en créant un sentiment de fierté d'appartenance (entreprise, métier, groupe de travail) et jouer sur la reconnaissance en apportant de l'estime à ses collaborateurs.

3. Modèle « Typologies de styles »

Auteurs, écoles : Blake et Mouton, Hersey et Blanchard...

Systèmes, modèles : Grille des 5 styles (paternaliste, autocratique, participatif, consultatif, exploiteur), Diagrammes (du type : diriger, entraîner, épauler, déléguer).

Points positifs :

- Intérêt pour les hommes et la production
- Réflexion du manager sur lui-même

- Réflexion sur le changement, l'environnement en adaptant le style de management à la situation
- Management situationnel et stratégique
- Réflexion sur la part d'inné et de modélisation du management

Points négatifs :

- Difficulté pour le manager de voir comment entreprendre un travail sur lui-même
- Modèle difficilement adaptable à l'entreprise elle-même

4. Modèle « Psychologie et Communication »

Auteurs, écoles : Palo-Alto, Saussure, PNL, AT, MBTI, TMS, PCM, Coaching, modèle Hermann

Systèmes, modèles : Le langage, la sémantique, le méta, la relation, la posture... Typologies de personnalité. La maïeutique, programmes mentaux, la représentation.

Points positifs :

- Développement de l'aspect personnel : réflexion sur soi
- Compréhension de l'influence du comportement sur le management

Points négatifs :

- Accumulation de grilles / Accumulation de systèmes marchands : nécessité de s'inscrire à des formations relativement coûteuses dans des écoles pour s'approprier les modèles (AT, PNL).
- Risques de manipulations des personnes (gourous...)

Il n'y a pas de management sans communication mais la communication n'est pas tout le management.

5. Modèle « Objectif et Qualité »

Auteurs, écoles : Management par objectifs, par qualité et management par projets... ISO, EN, ISHIKAWA (5M), 6 sigma...

Systèmes, modèles :

- Certification.
- Contractualisation.
- Standardisation.
- Conformité.
- Processus, circuits, procédures.
- Culture de l'écrit, du contrat et du contrôle.

Points positifs :

- Soucis de transparence sur l'orientation du management
- Exemplarité : dire ce que je fais, faire ce que je dis
- Savoir formaliser, savoir contrôler et rendre des comptes
- Savoir promouvoir et sanctionner
- Savoir anticiper
- S'interroger sur les critères et modalités de contrôle
- Laisser l'autonomie aux collaborateurs - délégation
- S'interroger sur la notion de client : qu'est ce qu'un client, quels sont ses critères de satisfaction
- Renforcement de la contractualisation et du dialogue

Points négatifs :

- Possible inhumanité
- Lourdeurs administratives
- Risque de réduire la culture de l'efficacité au profit de la culture d'efficacité
- Sur-développement du concept des contrats

6. Modèle « Sociologie des organisations et systémique »

Auteurs, écoles : Crozier, Friedberg, Morin...

Systèmes, modèles : L'acteur et le système, structuration des rapports humains dans l'action, les interactions dans les systèmes complexes, intégration des observations dans les rapports humains...

Points positifs :

- Meilleure compréhension du fonctionnement des humains dans l'entreprise
- Prise de conscience de l'importance du recul
- Prise de conscience de l'importance de l'environnement et des interactions dans des systèmes complexes
- Ouverture sur une infinité de stratégies possibles
- Acceptation de l'impossibilité de réduire le comportement humain
- Prise de conscience du collectif qui définit ses propres règles de fonctionnement
- Rôle déterminant du manager dans la formalisation des règles ou non suivant le contexte et les nécessités

Points négatifs :

- Difficulté d'approche de ces concepts
- Difficulté de transmettre, d'expliquer et d'appliquer

Entre la compréhension et l'application, un accompagnement est peut-être nécessaire.

7. Modèle « Hyper modernité »

Auteurs, écoles : Saloff-Coste, Gaudin

Systèmes, modèles : Management du troisième millénaire, mise en avant des TIC, prise en compte de la mondialisation. Suprématie de l'information, de l'accès à la connaissance. Apprentissage tout au long de la vie.

Points positifs :

- Liberté de chaque acteur dans son poste dans le sens de la réforme de la formation professionnelle.
- Remise en cause des habitudes, des pratiques, des raisonnements
- Penser global pour agir local

Points négatifs :

- Est ce un effet de la mode ?
- Situations propices au stress, au surmenage, à l'agitation
- Instabilité : les projets se font et se défont
- Risque d'égoïsme, d'opportunisme de chaque acteur
- Risque de bafouer la différence culturelle
- Risque du tout marchand

8. Modèle « Culturels »

Auteurs, écoles : Iribarne, Trompenaars, Sainsaulieu

Systèmes, modèles : L'entreprise interculturelle.

Explication des valeurs collectives, normes, références, des différences

Respect des différences.

Points positifs :

- Apport de clés indispensables de compréhension dans des environnements multiculturels
- Intérêts pour les cultures et valeurs collectives pour mieux comprendre les individus

Points négatifs :

- Clés indispensables pour comprendre mais insuffisantes pour manager
- Peur de voir l'évolution limitée en raison des freins culturels
- Poids du collectif très important

Conclusions sur ces modèles

Alexandre GINOYER indique qu'au départ, on est en présence de plusieurs grilles, établies essentiellement par des auteurs américains, qui ont apporté au manager des clés de compréhension pour mieux se situer mais l'ont enfermé dans des stéréotypes et que ces repères lui ont souvent servi à manipuler plutôt qu'à se remettre véritablement en question.

Aujourd'hui on sent bien que la réalité du métier du manager est ailleurs, dans un ensemble complexe qui ne se réduit pas à une ou plusieurs grilles comportementales ou à un système simplificateur (recherche du sens, intégration de la variabilité liée à l'humain, réflexion à partir de soi, redéfinition des rapports au temps et à l'espace, aux autres, à l'environnement...).

B. Les évolutions à prendre en compte pour le management d'aujourd'hui

- Le développement de l'organisation matricielle à travers les projets, qui reste maillée avec une organisation pyramidale classique
- Le développement des équipes délocalisées avec la mondialisation
- Le développement d'équipe éphémère avec la demande des clients qui évoluent de plus en plus
- Le développement des réseaux (les syndicats, les associations,...)

C. Les composantes d'un management européen

Pour faire émerger les composantes, **Alexandre GINOYER** a cherché à repérer l'influence des valeurs et des objectifs cités dans le projet de constitution européenne sur le management.

- Le respect de la dignité humaine qui doit inciter la manager à développer les relations d'adulte à adulte, à dialoguer, à transmettre clairement l'information, à faire des propositions sans chercher à imposer et à chercher des accords. Nous sommes dans une situation d'évitement de la directivité et des abus de pouvoir.
- La liberté qui consiste à exposer ses choix à ses collaborateurs ainsi qu'à les faire évoluer vers l'autonomie
- La démocratie et l'état de droit qui dans un contexte où l'entreprise n'est pas démocratique, doit encourager et laisser les équipes discuter de certains projets et prendre certaines décisions. Par ailleurs le respect des lois et des règlements et la clarté des règles du jeu interne sont nécessaires.
- L'égalité, le respect des droits de l'homme, la solidarité intergénérationnelle et la justice, qui pour le manager se traduisent par un traitement équitable et une non discrimination selon la race, le sexe et l'âge. Ainsi, il doit informer ses collaborateurs de son insatisfaction avant qu'il ne soit trop tard et mettre en place des systèmes de médiations.
- Le combat de l'exclusion qui passe par un traitement humain du manager pour les personnes en difficulté.
- Le pluralisme qui se manifeste par le respect de l'identité culturelle. Ici le manager doit respecter la culture locale des différents pays et favoriser le mélange des cultures.
- La tolérance qui induit une humilité du manager. Ce dernier accepte le droit à l'erreur chez l'autre et la considère comme un point de progrès individuel et collectif.
- La solidarité où le manager doit favoriser l'esprit d'équipe et aider ses collaborateurs.
- La sécurité à travers la GPEC et le développement des compétences de chaque collaborateur préventivement aux évolutions d'époques et des métiers.
- Le développement durable où le manager doit se préoccuper de trois pôles à long terme: social, environnemental et économique.
- Les progrès scientifiques et techniques qui consistent à ce que le manager rende l'entreprise apprenante pour maintenir et développer les compétences de ses collaborateurs et à favoriser l'innovation et la recherche.

En conclusion, ces valeurs induites par les textes européens, mettent essentiellement en avant l'individu, ses droits, ses responsabilités ainsi que l'éthique. Ainsi, on s'éloigne de l'entreprenariat effréné issu de la mondialisation actuelle et du libéralisme économique.

D. Perspectives sur les formations au management

Selon Alexandre GINOYER, les formations actuelles au management se caractérisent majoritairement par :

- Un cursus standard enchaînant des modules thématiques
- Une prééminence du contenu
- Un formé souvent positionné en tant que récepteur
- Une pédagogie assez « paillette » et alléchante où les intervenants sont triés, leurs publications mises avant, les lieux d'intervention sont « sympa », chacun a l'occasion de se mettre en valeur...
- Un « présentiel » très prédominant
- Un « sachant » face aux apprenants
- Une prééminence des méthodes expositives
- Une distance assez grande entre les savoirs transférés et la réalité du manager
- Une documentation standard et lourde remise aux participants
- Une dissociation entre le message véhiculé aux formés (soyez des managers réactifs, innovants, participatifs...) et ce qu'on leur fait vivre pendant la formation

• **Les formations à développer**

A la lumière des actions qu'il mène avec ses partenaires, les formations devraient porter sur :

- Des ingénieries spécifiques qui combinent divers moyens d'apprendre, qui favorisent les apports croisés, les échanges, la pro activité du manager, la diversité des modèles, les bilans réalisables, intermédiaires et finaux.
- Un mélange de modules obligatoires avec des modules optionnels, des rendez-vous individuels, des mises au point avec le N+1 ou le responsable de formation de l'entreprise.
- La mise en place de travaux dirigés entre managers responsabilisés, de petits groupes d'analyse de pratiques, de forums de discussion sur le net ainsi que de l'événementiel.
- Une prééminence de l'objectif sur le contenu avec des méthodes réellement innovantes.
- Un sujet qui domine son parcours de formation
- Un important travail des managers en dehors des modules
- Une pédagogie de la découverte
- Des exposés plutôt courts
- Une prise en compte du vécu du manager qui servira d'objet d'étude
- La mise en place de jeux de rôles et des mises en situation
- Une documentation plus légère et plus adaptée
- Une cohérence entre ce que le manager vivra dans sa formation et sa situation de manager

Débat avec la salle : on trouvera ci-dessous les principales questions posées par la salle et les réponses apportées par **Alexandre GINOYER**.

Quel serait le levier le plus important sur lequel un manager européen pourrait s'appuyer pour faire évoluer les modèles du management ?

Deux mots me viennent tout de suite à l'esprit : Humilité et Ouverture.

Humilité : c'est considérer que notre comportement est sûrement améliorable en recherchant à toujours plus être en correspondance avec le besoin des autres. Cette démarche n'est effective que si l'on observe les répercussions de son propre comportement et si l'on recherche à travailler sur soi.

Ouverture : suppose de comprendre que l'autre puisse être différent de soi et qu'il est aussi digne d'intérêt que soi. Cela signifie de s'ouvrir à d'autres cultures, à d'autres approches et de s'intéresser à l'autre. Cela veut dire également définir un objectif de progrès et non pas gérer au quotidien.

Le management d'aujourd'hui ne s'inscrit-il pas plus dans une logique des sentiments que dans une logique économique ?

Mon avis est qu'il faut les prendre en compte mais ne pas se dégager de toute rationalité. Il ne faut pas confondre sentiment et sentimentalisme, ce sont deux choses différentes. Il est vrai que le milieu de l'entreprise

a souvent occulté la partie affective de l'individu. L'individu n'a pas le droit d'exprimer des peurs, des peines ou des joies. Une des évolutions est effectivement la prise en compte de l'humain dans sa globalité mais sans tomber dans l'excès inverse. Quand un manager voit un collaborateur en difficulté, il se doit se rapprocher de l'être sensible, mais en l'emmenant vers un projet afin de rationaliser la situation.

Concernant les pistes d'évolution présentées sur le management européen, quelles sont les différences que l'on ne retrouve pas dans le management américain ?

Dans le système américain, l'individu peut aller loin mais également tomber sans personne pour l'aider. Ce système va développer de manière exagérée **les contrats**. Si réussit le contrat, l'individu va gravir les échelons et inversement.

Dans un modèle européen que j'imagine, on vise plus **la proposition, la négociation, le rapprochement, l'empathie, la prise en compte des possibilités de chacun** pour convenir de la meilleure situation possible.

Dans notre système, il faut peut-être un peu plus de contrats et de formalisation mais il faut cependant faire attention aux dangers de la contractualisation et aux retombées des procès nés de la judiciarisation du système américain.

Dans les formations en management, les gens apprennent plus en situation de travail qu'en formation. La difficulté pour les organismes de formation, c'est de rendre ces temps de formations utiles. Comment articuler les temps vécus très formateurs avec ces temps de prise distance ?

Il faut premièrement leur faire exprimer ce qu'ils vivent. Le formateur est alors un récepteur attentif pour arriver à conceptualiser ce qu'ils vivent. Les formateurs doivent créer la bonne distance et la bonne posture. Le formateur doit également introduire une phase de confrontation en faisant réagir les autres sur les situations vécues. Ce qui est extrêmement profitable puisqu'on crée des ouvertures en sortant de ses représentations classiques pour apercevoir de nouvelles possibilités. Puisqu'on les suit sur plusieurs mois, les managers ont le temps de revenir sur leur retour expérience. Avec des apports théoriques implémentés de manières sporadiques, on rend les modèles actifs par rapport au vécu des personnes.

Comment gérer cette rupture entre ce que le manager aimerait faire intrinsèquement en tant que personne et la réalité de l'entreprise qui ne le permet pas avec des contraintes (de temps) de plus en plus fortes et non négociables ?

Il faut donc sur-développer l'amont notamment lorsque les formations se déroulent sur 2 ou 3 jours. Il faut donc se renseigner afin d'avoir le maximum d'informations auprès de la hiérarchie des futurs formés, connaître le vécu de l'entreprise, du formé... Il faudra tenir compte ensuite de ces éléments dans l'intervention. Il est indispensable également de limiter le nombre de sujets à aborder, réinterroger sur les attentes, définir ce qui rentrera dans les thèmes traités pour s'inscrire dans une logique participative. L'essentiel est de faire vivre, favoriser des échanges et surtout présenter des apports courts et appropriés. Ensuite les personnes s'engagent dans le changement en leur laissant un certain temps de maturation. Effectivement, il est nécessaire de prendre en compte que le manager est entouré d'un faisceau de forces, d'acteurs. Et de cette approche systémique, il ne faut pas réduire son champ de difficulté mais plutôt rechercher sa marge de manœuvre. Il faut noter que l'on réduit toujours son champ du possible. Une partie du travail du formateur est de faire prendre conscience de cette liberté d'action.

II - Travail en ateliers

20 minutes sont laissées aux participants répartis en 3 groupes afin de répondre à des questions ciblées sur les modèles de management. **Françoise DUCRUEZET**, Banque de France, **Denis CRISTOL**, CESI, ainsi que **Paul Dominique POMART**, BAYARD Presse, sont chargés de restituer à l'oral les réponses de leur groupe respectif.

Questionnaire

- Question 1* : Comment a évolué le rapport à l'autorité dans votre entreprise au cours des dernières années ? Quel a été l'élément déclencheur ?
- Question 2* : Quel lien existe-t-il entre le management au quotidien et le projet d'entreprise ? Quelle est la nature de ce lien ?
- Question 3* : Quelles sont les 3 à 5 valeurs les mieux partagées dans l'ensemble de votre entreprise ?
- Question 4* : Quels sont les 2 ou 3 besoins fondamentaux des salariés de votre entreprise ?
- Question 5* : Quels sont les pratiques courantes en matière de formation au management ?
- Intra- ou inter entreprise ?
- Parcours de formation ?
- Ecole, université d'entreprise ?
- Question 6* : Existe-t-il un référentiel de management dans votre entreprise ? A quoi sert-il ? Comment et quand a-t-il été créé ?
- Question 7* : Quels sont les degrés d'engagement et la volonté de la Direction Générale pour élaborer et pour faire vivre le référentiel de management ?
- Question 8* : Quels sont les démarches et outils de management les plus utilisés ?

● Restitution par groupe

Groupe 1

Question 1 : Pour la question 1 en rapport avec l'autorité dans l'entreprise et l'élément déclencheur, ce qui est ressorti essentiellement c'est que le management par objectif est le plus fréquemment rencontré. L'évolution importante réside dans la montée d'une nouvelle génération de juniors avec de nouvelles attentes en terme de modèles et de mode de fonctionnement.

Question 2 : Sur le lien qui existe entre le management au quotidien et le projet d'entreprise c'est-à-dire la vision stratégique, les situations relevées sont très diversifiées dans notre groupe. Par exemple, chez Direct Assurance, il existe un lien évident avec cette dimension stratégique dans la mise en œuvre, la communication, l'appropriation par les managers dans leur approche avec le salarié. Pour les autres entreprises, c'est le facteur de la taille de l'entreprise qui est important. Mais on constate d'une manière générale, la difficulté d'articuler une vision à moyen terme avec une vision annuelle d'une part et la mise œuvre opérationnelle de cette vision stratégique d'autre part.

Question 3 : Pour les valeurs les mieux partagées ont été citées: le service public, le service client, la qualité, la conscience professionnelle.

Question 4 : En terme de besoins fondamentaux des salariés de l'entreprise, les réponses ont été : la reconnaissance très largement partagée et l'équité.

Question 5 : En ce qui concerne les pratiques courantes en matière de formation au management, la plus courante est la stratification des formations en fonction de la population : l'université d'entreprise pour les top

managers, les cursus spécifiques pour le middle management et animateurs d'équipes. On rencontre également le mixage entre inter et intra-entreprise notamment pour l'encadrement de niveau intermédiaire ou de premier niveau.

Question 6 : En matière de référentiel de management dans l'entreprise, c'est assez exceptionnel. On trouve cependant le guide du manager qui sert de référence en matière de comportements et d'éthique chez Direct Assurance.

Question 7 : Le degré d'engagement et la volonté de la Direction Générale pour élaborer et pour faire vivre le référentiel de management est fondamental. On constate un engagement fort de la Direction Générale notamment sur la volonté de communiquer mais également dans la mise en œuvre.

Question 8 : En ce qui concerne les démarches et outils de management les plus utilisés, les premiers outils mis en place sont autour des entretiens annuels dont l'efficacité peut-être améliorée par le contrôle de la mise en œuvre. Les outils de suivi informatisé sont fortement répandus et permettent de mettre en valeur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

Groupe 2

Question 1 : En résumé, sur la question relative à l'autorité, les participants ont observé un retour à une contrainte hiérarchique dans un environnement moins régulé et moins protecteur.

Question 2 : Sur la question entre le projet d'entreprise et le management au quotidien, on a constaté souvent un décalage entre projet et le quotidien, entre siège et site, entre intention et action. Et s'il y a un lien, il est plutôt fait par l'action.

Question 3 : Les valeurs retenues sont le respect, le dialogue, transparence, la fluidité de l'information et qualité. Avec la difficulté que derrière ces mots se cache un sens différent selon les personnes.

Question 4 : Concernant les besoins fondamentaux, le groupe a repéré : la reconnaissance, écoute et prise en compte des difficultés opérationnelles quotidiennes.

Question 5 : Constat d'une grande variété de situations de formation et surtout beaucoup d'attention portée aux cadres dirigeants. Cela peut aller jusqu'à la thérapie personnelle que l'on va conseiller à certains dirigeants avec des parcours très structurés, individualisés, des accompagnements, ... Beaucoup de choses existent.

Question 6 : Sur la notion de référentiel, on parle plus de chartes que de référentiels. Sinon les référentiels sont souvent limités aux grandes entreprises disposant de plus grandes ressources en terme de moyen, de temps, d'argent...

Question 7 : Généralement, les référentiels sont souvent adossés à des systèmes Qualité fortement soutenus par la Direction Générale.

Question 8 : En ce qui concerne les outils, il a été noté que les outils étaient souvent portés par les Ressources Humaines. Deux ont été essentiellement retenus: les suivis de processus de formation et l'entretien individuel avec un axe d'amélioration.

Pour conclure, le groupe a pu constater que la structure du management diffère selon la taille de l'organisation. Différents niveaux de pression entrent en jeu également : économique, politique, sociale... La structure sociale a également une influence sur le management (composition des équipes, type de salariés, de compétences).

Groupe 3

Question 1 : Les facteurs déclenchant proviennent souvent d'un changement d'équipes de Direction, d'un changement législatif, un changement d'organisation. Entrent aussi en compte d'autres éléments comme la montée en puissance de la pression économique avec un souci prégnant : la marge. Ces éléments sur la durée ont un impact sur l'autorité. Le changement de la taille de l'organisation a aussi un impact. On trouve également le changement culturel avec l'entrée de la culture de l'évaluation dans le secteur public par exemple.

Question 2 : On rencontre assez peu de prise de conscience d'un véritable projet d'entreprise dans notre groupe. Le management est parfois paradoxal avec un management confronté à la gestion du court terme et le projet d'entreprise qui vise le long terme. S'il y a une influence sur le management de proximité, cela va se traduire par une demande de compréhension du projet et savoir où va l'entreprise.

Les réponses aux questions 3 et 4 ont été regroupées : Les valeurs retenues sont : le service client, le service public, l'attachement à l'entreprise, le goût d'innovation, tout dépend également de l'âge de la population de l'entreprise. Les besoins fondamentaux constatés sont : la reconnaissance, la sécurité, la visibilité pour comprendre où l'on va.

Question 5 : La tendance en terme de formation est d'aller de l'inter vers l'intra avec la création de parcours de formation.

Question 6 : Il existe peu de référentiels de management connus dans le groupe. Seule une entreprise a mis en place un référentiel à l'initiative de la Direction de la maison mère.

Question 7 : Dans la mesure où il n'avait pas de véritable référentiel dans la plupart des entreprises, la question sur « la manière de faire vivre un référentiel » n'a pas été véritablement traitée.

Question 8 : L'outil le plus utilisé par le management est l'entretien d'évaluation. Cependant des travaux sont en cours, avec la construction de nouveaux outils.

III- Table ronde

Gérard FOY invite les témoins à nous faire partager leur expérience en tant que manager afin de nous faire découvrir leur réalité d'entreprise. 3 questions seront abordées lors de cette table ronde :

1. Comment réagissent-ils sur le terrain par rapport aux différents modèles présentés par Alexandre GINOYER ?
2. Quelle est leur trajectoire en tant que manager ? Comment ont-ils été formés ? Comment sont-ils accompagnés par leur entreprise ?
3. Comment comptent-ils développer leurs compétences managériales à l'avenir ?

Emmanuel DELANEF, RATP :

Je suis issu du terrain : je sors de l'école technique RATP. Ensuite j'ai gravi les échelons en passant les concours internes et suis devenu responsable. J'avais déjà eu l'expérience de l'encadrement lors de mes activités extra-professionnelles. Et manager était vraiment ce que je voulais faire. La RATP m'en a donné la possibilité car c'est une entreprise qui permet d'évoluer et de changer de trajectoires professionnelles.

Je gère actuellement une équipe de 12 personnes en charge des infrastructures de la RATP (Métro, RER...). La spécificité de mon service est qu'il recouvre essentiellement les métiers du bâtiment et la plupart des personnes sont proches de la retraite. Ce qui implique qu'ils n'ont pas le même vécu et sont rentrés à la RATP à une époque différente. Depuis les années 1990, Christian Blanc a développé la décentralisation ce qui a modifié le management. On est passé d'un management rigide à une approche de gestion de compétences des hommes. Désormais, il faut donner un sens aux objectifs de l'entreprise. Pour ce faire, le manager élabore des tableaux de bord et garde comme objectif premier de tirer les compétences des opérateurs vers le haut. On est donc sur le modèle « Objectif » et « Qualité ».

Nathalie SIMONIN, Direct Assurance :

Direct Assurance est une filiale d'AXA. Nous avons donc l'avantage de bénéficier des outils d'un grand groupe. On a dû cependant s'approprier le référentiel du management. On est passé de 20 collaborateurs en 1992 lors de sa création à 600 salariés actuellement. Au départ, on était dans la configuration d'une entreprise dans l'esprit start-up pour évoluer actuellement vers une entreprise de type classique.

En ce qui concerne ma trajectoire en tant que manager, je ne l'avais pas forcément choisi au départ. Je suis à la base de formation universitaire avec une spécialisation scientifique. Ce qui m'intéressait dans l'intégration d'une petite structure, c'est qu'elle m'a permis de faire du fonctionnel et de construire mon parcours petit à petit. Et derrière ma motivation qui était la gestion de projet, je me suis aperçue qu'il y avait des hommes. J'ai donc finalement accepté de faire du management car les projets étaient intéressants. Mais la gestion de projet est fatigante et usante car on met en place des projets et puis on passe à autre chose une fois le projet terminé alors que le management, lui, continue. Le fil rouge, l'ossature dans cet environnement incertain est la gestion des hommes.

Patrice DEHEDIN, Direct Assurance :

J'ai intégré Direct Assurance en 1992, lors de sa création et j'ai donc connu le passage du fonctionnement artisanal à celui d'industriel. Au départ, je suis entré chez Direct Assurances en tant que chargé de clientèle. Les possibilités de devenir manager se sont dessinées au fur et à mesure que la structure grandissait. C'est entre autres en voyant évoluer les autres managers que j'ai eu envie d'évoluer à mon tour. Pour ce faire, j'ai donc suivi une formation théorique mais également opérationnelle sur la réalité au quotidien. Il existe chez Direct Assurances un véritable parcours pour devenir manager. Avant de devenir manager, on a un statut particulier de senior, où l'on devient l'adjoint du manager. Le manager devra, tout au long de la phase de transition, accompagner le senior afin de le préparer au mieux à son futur poste. Le senior avant sa prise de fonction est alors bien armé, puisqu'il vit aux côtés du manager les réalités de son futur poste. On parle même de binôme.

Concernant les modèles de management présentés en début de séance, le management par motivation correspond le mieux à mon activité. Nous pilotons et manageons des équipes jeunes de moins de trente ans et les objectifs qualitatifs et commerciaux sont très présents. A ce double titre notre management est très orienté objectifs=> résultats.

Jean Pierre MAZE, CNFPT – Grande Couronne

Le CNFPT a été créé il y a 30 ans. Il se présente comme organisme de formation pour les agents territoriaux. C'est un public au niveau national de 1 800 000 personnes. Le CNFPT au niveau national compte environ 2000 agents. Je suis responsable de la Délégation Régionale Ile de France – Grande Couronne car la CNFPT est un organisme déconcentré. Nous avons environ 140000 agents territoriaux à former. Les ressources internes de la délégation sont de 85 agents.

Mon itinéraire personnel : j'ai toujours travaillé dans le monde de la formation, dans le même environnement (associatif, public...). Lorsque j'ai intégré le CNFPT, j'ai occupé des postes fonctionnels au niveau du siège et depuis 4 ans des postes opérationnels à la Direction Régionale Grande Couronne. J'ai eu dans mon contexte professionnel, à m'intéresser à la formation au management. Dans les années 80, on était sur des formations classiques très souvent en présentiel avec la référence aux modèles. On s'inscrivait donc comme on l'a vu ce matin dans une vision très mécanique. Je me suis alors intéressé à une approche plus systémique.

Pour revenir à la question des leviers d'évolution en management, je proposerai, pour ma part : l'autonomie, la liberté et la sécurité. C'est un art subtil et difficile de développer l'autonomie tout en rassurant et sécurisant. Autres notions à aborder la certitude et l'habitude : il ne faut jamais réduire l'incertitude par des habitudes. C'est un défaut que l'on rencontre souvent car l'habitude c'est se tourner vers le passé. Il est indispensable de perdre l'habitude des habitudes. Par rapport aux réalités opérationnelles, nous avons adopté un plan stratégique qui a nécessité une phase d'élaboration et de mise en œuvre ainsi que la clarification de nos pratiques.

Francis LEVY, CNFPT – Grande Couronne :

Une notion importante par rapport à la fonction managériale : le compromis et l'équilibre. Comment gérer le compromis entre l'ambition sur le long terme et la réalité opérationnelle ? le compromis entre la règle, la norme et l'autonomie accordée aux collaborateurs ? Quel est l'équilibre entre l'intérêt des actionnaires et celui des salariés, entre l'individuel et le collectif ? Le manager devra gérer ces équilibres. Autre point important, c'est la place du manager dans l'organisation qui doit être l'interface entre le N+1 et le N-1. Et son travail est de faire le lien entre ces deux niveaux et dans les deux sens. Quel est alors son groupe d'appartenance ? Quelle est son identité managériale ?

Dans ce champ instable et insécurisant, il faut être capable de se repérer dans son environnement (historique, culturel, idéologique), il faut pouvoir se repérer dans son organisation (comment son organisation fonctionne, comment fonctionne le groupe), être suffisamment en sécurité personnelle pour pouvoir se tenir dans des situations en permanence déséquilibrées.

Par rapport à mon parcours, j'ai vécu ma première expérience en management à 27 ans lorsque j'étais dirigeant d'une PME de quatre salariés. Je ne me posais pas de questions sur le management car j'avais une légitimité technique et fonctionnelle car c'est moi qui signais les chèques de salaire à la fin du mois. Avec du recul, j'ai dû faire beaucoup d'erreurs. J'ai ensuite connu une toute autre expérience en management 8 ans plus tard lorsque j'étais Directeur d'Agence de l'ANPE. Je suis devenu manager car dans la structure dans laquelle j'étais, en l'occurrence l'ANPE, c'était le seul moyen d'évoluer. Il fallait passer par la fonction d'encadrement, je n'en avais pas vraiment envie au départ, mais j'y ai pris goût par la suite. J'ai bénéficié d'une formation très structurée et un accompagnement très important. Aujourd'hui, je suis encore en situation managériale avec l'encadrement de 55 personnes réparties en 6 équipes au CNFPT.

Débat avec la salle

Comment avez-vous vécu votre passage du privé à l'esprit public ?

Francis LEVY, CNFPT – Grande Couronne : Dans le privé, les ordres sont peu discutés. Le management dans le public est plus difficile car on a peu de leviers. Ce qui me paraît intéressant avec le recul, c'est qu'on ne peut pas passer en force, il faut avoir l'adhésion des personnes. Ça oblige à prendre en compte d'autres points de vue, parfois ça ralentit, mais ça oblige à réfléchir et modérer. Et c'est toujours très riche.

Emmanuel DELANEF, RATP : Pour ma part, j'ai en tout cas choisi mon itinéraire. Le management est vraiment quelque chose que j'avais envie de faire. J'ai choisi de gérer les hommes, mais c'était une opportunité malgré tout puisque c'était une promotion sociale.

Patrice DEHEDIN, Direct Assurance : J'ai également choisi ce métier puisque j'ai répondu à un poste qui était ouvert. Je prends beaucoup de plaisir depuis 10 ans dans ce poste. Je reste par choix. Et lorsque l'on me demande quel est mon métier, je réponds spontanément que je suis manager avant de dire que je suis assureur.

Francis LEVY, CNFPT – Grande Couronne : Quant à moi, j'étais dirigeant d'un Poney Club, au départ. Et je me suis retrouvé à devenir gérant de cette petite structure. La question ne se posait pas en terme de management. J'avais une boutique à faire fonctionner et une équipe en renfort. Cette notion de management n'existait pas. Ensuite, je suis passé par le dispositif de formation des Directeurs d'Agence de l'ANPE. Mais je ne suis pas sûr que ce soit cela qui m'ait le plus formé. Ce qui m'a le plus apporté, c'est ma participation à **un** groupe de travail national sur le traitement des agents en difficulté. Cette réflexion-là a été très riche. J'ai beaucoup appris également lorsque j'accompagnais **les futurs Directeurs d'Agence dans leur prise de fonction**. Si le formateur n'est **jamais sûr** que les stagiaires vont apprendre **quelque** chose, en tout cas, il est sûr que, **lui**, cela va le former!

Quand on a fait du management de proximité depuis plus de 10 ans, qu'est ce qu'on attend des organismes de formations ?

Nathalie SIMONIN, Direct Assurance : On demande un travail de fond c'est-à-dire un accompagnement. On a besoin de donner du sens à ces points de rencontre. On a mis en place chez Direct Assurance, il y a deux ans, un chantier de réflexion qui s'appelle « Dimension des managers ». L'objectif était de clarifier les attentes des différents acteurs en posant par écrit les attentes des téléconseillers envers leurs managers, celles des managers envers leurs responsables et inversement. On a pu mettre noir sur blanc les décalages de perception. On se retrouve également beaucoup dans la notion de tutorat dans toutes les strates de l'entreprise et notamment pour l'accompagnement des managers.

Jean-Pierre MAZE, CNFPT – Grande Couronne : En ce qui me concerne, j'attends des formations en management des mises en situation parallèlement aux problématiques rencontrées dans la réalité. On est dans des formations de type formation « Action » et non plus des formations catalogues. Dans notre centre de formation, nous privilégions l'aspect formations de proximité qui répondent aux questions spécifiques et non pas des réponses standards.

Avez-vous l'impression que les cas de conscience sont devenus plus fréquents pour les managers ? Comment les gérez-vous ?

Patrice DEHEDIN, Direct Assurance : les situations où l'on rencontre le plus de cas de consciences se situent au niveau du recrutement et de l'évaluation de la période d'essai. C'est un acte difficile car l'enjeu est un poste. L'exigence de l'entreprise s'est accrue, ce qui a impacté le management des équipes également. Et l'on rencontre des personnes impliquées, qui n'ont pas de problèmes de comportement mais qui ont des difficultés à attendre ce qu'on leur demande. La décision n'est alors pas facile à prendre.

Emmanuel DELANEF, RATP : Je n'ai pas rencontré ce type de problème car à la RATP, on a un an avant de confirmer la personne dans le poste. La recherche de performance est une conception est assez nouvelle à la RATP qui influe sur notre décision. Il est difficile de trancher et pourtant on ne peut pas « commissioner » une personne qui va rester 30 ans dans l'entreprise si elle ne correspond pas.

Est-ce que finalement, l'expérience du terrain vous a plus apporté que les formations proposées ? Et à l'extrême, peut-on se former au management par Internet ?

Patrice DEHEDIN, Direct Assurance : La principale source de formation, c'est le terrain. Mais la formation permet de structurer, de mettre à plat et de rationaliser ce que l'on a vécu au quotidien. Pour ce qui est d'Internet, je ne pense pas qu'il soit une ressource fiable pour se former au management.

Nathalie SIMONIN, Direct Assurance : Je pense également qu'on ne peut pas se former au management par Internet. Pour l'autre question, je répondrai que 99% de ce que l'on apprend c'est sur le terrain. Mais les formations sont toutefois indispensables pour la prise du recul et l'échange.

Emmanuel DELANEF, RATP : Le terrain, c'est primordial. Mais la formation permet d'acquérir des outils, de prendre du recul, hiérarchiser ce que l'on fait. Prenons l'exemple de l'entretien annuel qui est très formalisé, nous bénéficions d'outils, de cadre de référence pour nous aider. Sinon à la question de savoir si la formation au management par Internet est possible : je n'y crois pas.

Jean-Pierre MAZE, CNFPT – Grande Couronne : je vais peut-être vous choquer, mais je pense qu'Internet peut-être utilisé pour la formation mais pas directement. L'utilisation d'outils dits nouveaux comme Internet est intéressante pour développer le travail collaboratif, et notamment pour favoriser les échanges. Je ne dis pas que c'est suffisant mais cela peut-être un élément.

Francis LEVY, CNFPT – Grande Couronne : Sur les formations management, je crois qu'il y a une utilité, si elles s'inscrivent dans un ensemble. S'il y a une cohérence entre une politique et la structuration d'un parcours. On se rend compte de l'utilité de la formation avec le recul. Parfois on sort content d'une formation cependant on n'en voit plus l'utilité plus tard et inversement d'autres sortent mécontents et se rendent compte plus tard de l'utilité. Je le dis d'expérience.

En conclusion, **Alexandre GINOYER** invite à favoriser les échanges (pratiques, procédés..) ainsi que la mise en œuvre d'un accompagnement personnalisé comme le coaching par exemple. C'est la réflexion sur les postures, les possibilités et le rôle du manager qui va être apprenante beaucoup plus que les savoirs. On voit la limite de ces grilles s'il n'y a pas d'accompagnement. On a besoin de l'apport d'autres références.

On n'a pas assez parlé du rôle du manager qui doit développer les compétences de ses collaborateurs. Il n'y a plus de doute sur cette compétence managériale. Le manager est un véritable relais des Ressources Humaines. Il doit détecter les compétences manquantes puis trouver les compétences à acquérir pour les transférer au service formation. On vit également une réflexion intéressante avec la réforme sur la formation professionnelle : le manager est impliqué dans la formation.

On a évoqué également le manager qui est un professionnel des processus. Ce manager va devoir inventer un processus d'appropriation pour que ses collaborateurs trouvent le sens des décisions, des changements. On est très loin alors des savoirs techniques.

Sylvia ARCOS-SCHMIDT clôture la séance en remerciant l'assemblée, l'intervenant **Alexandre GINOYER** ainsi que les témoins qui nous ont fait partager pleinement et sincèrement leur expérience ainsi que leur vision sur le management. Elle rappelle que l'AFREF est dans une démarche de recherche-action sur ce thème du management et incite les participants intéressés à se joindre au groupe de travail qui aura aussi en charge de faire des propositions pour un « management des hommes à l'Européenne » lors de la séance prévue le jeudi 23 novembre.

BIBLIOGRAPHIE

- BLAKE R, MOUTON J. S, Les deux dimensions du management, Éditions d'organisation, 1969
- BLANCHARD K, HERSEY R, Management of organizational behaviour, Prentice-Hall, 1982
- CARRE P, CASPAR P, Traité des savoirs et des techniques de la formation, Dunod, 1999
- CROZIER M, FRIEDBERG E, L'acteur et le système, Seuil, 1977
- GHANNAD H, Le manager et la PNL, Editions d'Organisation, 1999
- HERZBERG F, The Motivation to Work, Cleveland, World Publishing, 1959
- IRIBARNE P, la logique de l'honneur, Edition Seuil, 1989
- ISHIKAWA K, La gestion de la qualité. Outils et applications pratiques, Editions Dunod, 1996
- LEVY-LEBOYER C, La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies, Editions d'Organisation, 1998
- MASLOW A, A Theory of Human Motivation. Psychological Review, Vol. 50, N°. 4, 1943
- MINTZBERG H, Le manager au quotidien, Editions d'Organisation, 1984
- MORIN E, La Méthode 3. La connaissance de la connaissance, Seuil, 1986
- SAINSAULIEU R, L'identité au travail, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1988
- SALOFF COSTE M, Le management du troisième millénaire, Edition Guy Trédaniel, 2005
- SAUSSURE F, Cours de linguistique générale, Bibliothèque scientifique, 1972
- TAYLOR F, The principles of Scientific Management, Harper and Row, 1911
- TROMPENAARS F, Riding the Waves of Culture, Nicholas Brearley, 1993
- WATZLAWICK P, BEAVIN JH, JACKSON D, Une logique de la communication - Point Seuil n° 102, 1972 (Ecole Palo Alto)

Sites Internet d'organisations ou d'entreprises citées pendant la séance

www.ratp.fr
www.direct-assurance.fr
www.cnfpt.fr

Auteurs du compte-rendu : Asma BAKKALI, Bete FRAGA, Catherine RUTAYISIRE du Master 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris X Nanterre
Coordinateur : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF
Contact : Jacques PEVET ou Françoise CORFA

Responsable du thème : Sylvia ARCOS-SCHMIDT

Compte-rendu « Les Jeudis de l'AFREF » - Séance du 2 mars 2006