



LES JEUDIS DE L'AFREF – 1 FEVRIER 2007

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

Séance III

Explorations pour un management des hommes à l'européenne

Synthèse du débat

Sylvia ARCOS-SCHMIDT, Présidente de l'AFREF, Directrice associée L.A. Conseil / Groupe EFFICEA et pilote du groupe de travail sur la formation au management des hommes, ouvre la séance en précisant que celle-ci vient clôturer un cycle consacré au management, élaboré, dans le cadre d'une recherche action, par un groupe de travail de l'AFREF.

Ce cycle a été composé de trois séances depuis l'année 2005 :

- Racines et expériences actuelles, séance qui a eu lieu le 20/10/2005.
- Modèles et retour d'expérience sur modèles le 02/03/2006.
- Explorations et propositions pour un management des hommes à l'européenne, le 01/02/2007 (objet de ce compte rendu).

Elle précise alors les objectifs de cette séance :

A partir de l'expérience de quatre dirigeants et managers, explorer les questions suivantes :

1. Existe-t-il une spécificité européenne du management des hommes?
2. L'exercice du métier de manager dans un environnement européen est-il spécifique par rapport à son exercice dans un environnement franco-français ?
3. L'Europe et ses valeurs, induisent-elles des pratiques particulières ?
4. Peut-on parler d'une formation des managers à l'Européenne ?

Elle rappelle que le groupe de travail avait émis les conclusions suivantes :

- La mise en place de dispositifs de professionnalisation du management intervient toujours à la suite de situations de changement ou de crises qui nécessitent de s'appuyer sur les managers.
- L'institutionnalisation du métier de manager est rarement portée par les Directions Générales, mais davantage par les RH qui ont du mal à l'imposer.
- Beaucoup de modèles théoriques et complémentaires existent et font l'objet de dispositifs de formation, mais la pratique se réduit souvent à un seul modèle, le modèle anglo-saxon.
- De façon implicite ce modèle semble s'imposer, facilité par les pressions du court terme et les enjeux financiers.
- Certains théoriciens et praticiens mettent en relief les dangers que représentent ce modèle (pensée unique, vision de court terme, pas de vision sur le moyen et le long terme, peu d'intelligence collective, peu de concertation, etc.).
- Les valeurs européennes citées dans le Projet de constitution peuvent constituer un socle pour définir un management à l'Européenne.

- C'est de l'échange et du partage d'expérience entre managers européens que peut émerger un « *Management à l'Européenne* ».

Cette séance sera donc structurée en 2 parties :

- Deux témoignages où les intervenants nous feront partager leurs expériences à l'international, les difficultés qu'ils ont rencontrées, les formations et les compétences requises et enfin des suggestions pour faire évoluer le management des hommes à l'européenne avec : **Corinne GARAUD**, adjointe au Directeur de l'Administration du Personnel à la BANQUE DE FRANCE qui relatera son expérience de manager et **Patrice DELAROUÉ** Directeur Général Adjoint de STERIA IBERICA à Madrid (Espagne) qui fera part de son vécu actuel.
- Une table ronde avec trois dirigeants ou managers qui confrontent leurs idées sur le management européen avec : **Véronique Di BENEDETTO**, Directrice Générale Adjointe en charge de l'international, ECS Group, filiale de la Société Générale. **Patrice DELAROUÉ**, Directeur Général Adjoint, STERIA IBERICA, **Vincent MONTENERO**, Responsable Grands Comptes, BASF Coatings, et **Denis CRISTOL**, responsable du département formation conseil du CESI.

I. Les témoignages de Corinne GARAUD et de Patrice DELAROUÉ

A) Intervention de Corinne GARAUD (Banque de France)

Corinne GARAUD présente son expérience de manager à la Banque Centrale Européenne., détachée par la Banque de France

Le Système européen de banques centrales est composé de la Banque Centrale européenne et des banques centrales nationales (BCN) de tous les États membres de l'UE (dont la banque de France), qu'ils aient ou non adopté l'euro. La BCE est la banque centrale en charge de la monnaie unique européenne, l'euro. Sa mission principale consiste à maintenir la stabilité des prix au sein de la zone euro et, par conséquent, à préserver le pouvoir d'achat de l'euro. La zone euro comprend les treize pays de l'Union européenne qui ont introduit l'euro depuis 1999.

1) Son intégration au sein de la BCE

Corinne GARAUD a intégré la BCE en tant que responsable de la division « grands projets et méthodologie » au sein de la Direction générale des Systèmes d'Information composée de la façon suivante:

- L'équipe était à l'origine composée de 7 personnes, 4 pour la méthodologie, 2 Anglaises, un Allemand et un Finlandais, 2 chefs de projets, un Français et un Anglais, une secrétaire allemande et comptait 15 personnes à son départ (avec en plus deux Hollandaises, deux Allemands, un Italien, un Grec, deux Français) plus une trentaine de consultants principalement anglais et allemands.
- Le Directeur Général (le n+1) était anglais et l'équipe de direction comprenait : l'Adjoint du DG qui était danois, un Suédois, un Anglais, un Français et un Belge wallon.
- Le membre du Directoire (n+2) était espagnol.

Elle précise qu'elle était arrivée dans une période de conflits entre le membre du directoire qui suivait cette direction et

le DG.

Ses difficultés d'intégration:

- S'exprimer et écrire en anglais : il faut environ 3 mois d'adaptation.
- Trouver ses marques dans le pays d'accueil (un logement, un job pour le conjoint, les difficultés scolaires...).
- La particularité d'un organisme européen : procédural (tout doit être formalisé par écrit mais c'est la BCE qui prend les décisions), très consensuel (importance du relationnel), très politique, polarisé par les nationalités, et un management hétérogène.

2) Son expérience de manager

Les attendus vis-à-vis d'un manager de la BCE variaient suivant les différentes nationalités des collaborateurs et portent sur :

1. Le mode de management
2. Les compétences du manager
3. L'implication du manager dans l'opérationnel
4. Ses relations avec les collaborateurs
5. Le mode de fonctionnement (individuel ou collectif)
6. Ses relations avec les autres managers et la hiérarchie

Afin de faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants, un stage de dix jours en management est organisé.

Il n'y a pas une doctrine homogène pour l'institution: chaque manager doit trouver sa voie, en fonction de ses supérieurs et de son équipe, mais la tonalité est plutôt anglo-saxonne.

Les compétences attendues des managers peuvent se schématiser de la façon suivante

| | Europe du Sud | Europe du nord |
|---------------------------------|---------------|----------------|
| Compétences | Manager | Technicien |
| Style de management | Directif | Collaboratif |
| Implication dans l'opérationnel | Faible | Forte |
| Relations personnelles | Distantes | Etroites |
| Mode de fonctionnement | Individuel | Collectif |
| Procédures | Informelles | Très formelles |

Ses missions

L'importance du formalisme dans l'institution s'est manifestée, dans ses missions, par le temps consacré au reporting (30% de son temps). Le recrutement représente également 20%. Dans ce domaine, elle n'avait aucune expérience. Aussi ses méthodes de recrutement étaient peu formalisées, au début, avec pour conséquence une perte de temps considérable. D'autre part, elle consacrait 30% de son temps à la participation aux projets et 20% à la gestion d'équipe.

Adaptation aux spécificités du nouvel environnement

- *Avec la hiérarchie*: apprendre à travailler avec l'équipe de direction, développer la concertation,
- *Avec ses collègues*: nécessité de créer des alliances par affinité, développement du soutien entre français pour mettre en avant les conceptions françaises au sein de l'institution,
- *Avec les collaborateurs*: importance de la communication (l'écrit, l'oral, les réunions) notamment pour démontrer ses compétences techniques et managériales,
- *Avec sa famille*: entretenir les liens malgré le manque de temps et la distance, et ainsi être un peu plus présente et maintenir un contact téléphonique avec la famille restée en France.

3) Réussites et obstacles

Corinne GARAUD a particulièrement apprécié sa participation à un projet qui avait pour objet de revoir le mode de fonctionnement de l'entreprise (stratégie, gestion des RH, communication interne). L'organisation du projet sous forme d'une petite équipe de 7 personnes ayant des compétences distinctes et des niveaux hiérarchiques différents, ainsi que la forte motivation générale et le caractère participatif du management ont constitué les principaux intérêts de l'expérience.

Parmi les obstacles rencontrés, aussi bien au niveau du projet qu'au niveau de son expérience à la BCE, elle fait état de certains constats :

En premier lieu, le management de certains collaborateurs s'est avéré difficile dans l'équipe chargée de la méthodologie.

De plus, du fait de son manque d'expérience en matière de recrutement, des décisions pas toujours pertinentes ont été prises concernant la sélection des candidats.

En outre, des difficultés relationnelles avec le n+1 (qui depuis a été écarté) sans appui véritable du n+2 ont rendu son expérience de manager plus difficile.

4) Bilan

Elle estime avoir vécu une expérience profitable par :

- Une prise de conscience des problématiques liées aux nationalités en Europe
- Une approche des enjeux européens : union économique et monétaire, union politique, union culturelle
- L'adoption de valeurs plus « européennes » : éthique, consensus, expertise et excellence
- Des satisfactions personnelles: projet de réorganisation de la DG informatique, projet de changement, connaissance des rouages de l'institution

Elle exprime ses craintes vis-à-vis de l'adaptabilité des Français en général.

Pour se préparer, elle conseille de:

- Favoriser les formations ayant pour objet l'adaptation à un contexte international: cours d'anglais, initiation à la culture managériale anglo-saxonne

- Inciter les Français à la mobilité
- Prendre en compte les difficultés d'installation: logement, travail pour le conjoint, école etc.
- L'adoption de valeurs « européennes » dans l'entreprise en France

B) Témoignage de Patrice DELAROUÉ

Steria Iberica, filiale espagnole de Steria, fait partie dix premières entreprises européennes dans le domaine informatique. Steria a réalisé un chiffre d'affaire d'un milliard deux cent millions d'euros et est présent dans 12 pays européens et en Asie.

Fort de son expertise en conseil, intégration de systèmes et infogérance, Steria est l'opérateur global de services informatiques des entreprises et des administrations européennes. Le 1 janvier 2002, la partie services de Bull a été intégrée. Steria, à l'origine travaillait presque exclusivement en France. Aujourd'hui, la France représente environ 40% de son activité, et le reste se fait à l'international.

La filiale espagnole compte 1100 personnes. Le siège est à Madrid.

Patrice DELAROUÉ a 52 ans. Il travaille dans le domaine informatique depuis une trentaine d'années, et depuis 6 ans chez Steria. Dans un premier temps, il a managé des équipes et des réseaux en restant en France. Puis il y a 2 ans, il a été nommé Directeur Général adjoint de la filiale espagnole.

Il tient à rappeler que chaque pays a ses propres spécificités à travers quelques exemples :

- Dans la Zone Euro, la conception de l'Europe est différente de celle de l'Espace Economique Européen. Le Royaume-Uni reste une île et travaille donc différemment par exemple
- Au-delà de la langue, l'histoire et la culture des pays sont à prendre en compte. Par exemple, la Norvège n'a aucune envie de rejoindre l'Union Européenne
- L'approche client est également différente : on négocie autrement d'un pays à l'autre

Les valeurs

Compte tenu de l'intégration de la partie service de Bull et de l'internationalisation de l'entreprise, des valeurs ont été affichées par le groupe STERIA

- Respect
- Ouverture
- Simplicité
- Créativité
- Indépendance (contre les prédateurs)

Il faut que les pays européens construisent des bases et des valeurs communes pour communiquer sur un socle commun.

Le pays : l'Espagne

- Histoire : méfiance à l'égard des Français qui remonte à l'histoire napoléonienne. En outre, il reste la mémoire du veto de la France à l'entrée de l'Espagne dans l'Europe en 1986.
- Culture : très traditionaliste, attachée à la famille
- Langues : Galicien, Castillan (l'espagnol), le Basque (plus dans les villages) et le Catalan, soit quatre langues officielles
- Contexte unique : les horaires sont très différents (déjeuner à 15h, dîner à 22h). Les Espagnols travaillent beaucoup mais ont une faible productivité. Néanmoins, les espagnols développent des relations assez importantes même au travail, ce qui facilite l'implication dans les équipes.

La filiale

- Histoire : Steria Iberica est composée de l'ancienne filiale Bull et de l'ancienne filiale Steria. Ces deux entités avaient des valeurs différentes.
- Culture
- Langue(s) : obligation de parler le Catalan à Barcelone, puisque les contrats sont rédigés en Catalan
- Mission : redresser la filiale espagnole.

L'expérience actuelle de patrice DELAROUÉ

Manager les équipes internes:

- Mono culturelles
- Oral et écrit : importance de l'oral
- Culture d'entreprise
- Exigences et pratiques : essayer d'établir un équilibre entre un management autoritaire et participatif, les relations étant très hiérarchiques en Espagne.

Succès et Obstacles

- Développement de la filiale
- Découverte d'un autre mode de relations sur le plan professionnel et privé
- Elargissement de la culture
- Etranger sans l'être
- Eloignement familial

Les enseignements tirés de son expérience pour se préparer :

- Parcours de formation : immersion historique, culturelle, linguistique, lecture et langue parlée
- Le management européen reste un management "local" c'est-à-dire un management qui s'adapte aux spécificités d'un pays
- Manager une équipe européenne : objectifs SMART
- Solitude du Manager car il est rarement attendu : pourquoi pas un local etc.
- L'enrichissement personnel face à la difficulté du retour

Les qualités indispensables pour une mobilité internationale

- Il faut apporter une valeur ajoutée et forte expérience dans l'entreprise par rapport aux locaux
- Adaptabilité : grâce à la tolérance et l'humilité
- Ouverture : ne pas s'imposer, mais s'intégrer

Les recommandations qu'il peut formuler pour construire un mode de management à l'europpenne

- Instiller la mixité progressivement
- Souligner l'engagement et les compétences
- Tenir compte des relations "Nord / Sud"
- Privilégier les formations comportementales : pas assez pris en compte

- Susciter l'autoformation, ne pas attendre tout de l'entreprise
- Expatriation différente du détachement, axer les formations sur l'international, envisager le coaching qui constitue un bon moyen de personnaliser la relation.

Il conclut en précisant que l'expérience à l'international est très enrichissante : si c'était à refaire il le referait.

II. Les témoignages

Sylvia ARCOS-SCHMIDT rappelle alors la présentation faite par **A. GINOYER** lors de la dernière séance organisée sur la management le 2 mars 2006 (se reporter au CR de cette séance) sur les valeurs pouvant être liées au management ,extraites du projet de Constitution Européenne.

Valeurs citées dans le projet de Constitution Européenne

| | |
|-------------------------------|--|
| Respect de la dignité humaine | Justice |
| Liberté | Combat de l'exclusion |
| Démocratie | Pluralisme |
| État de droit | Respect de l'identité culturelle et linguistique |
| Égalité | Tolérance |
| Non discrimination | Solidarité |
| Égalité hommes/femmes | Sécurité |
| Solidarité entre générations | Développement durable |
| Respect des droits de l'Homme | Progrès scientifique et technique |

Sylvia ARCOS-SCHMIDT propose aux deux intervenants de faire part de leur expérience et de réagir éventuellement à cette approche des valeurs avant d'ouvrir la discussion avec l'ensemble des participants.

Véronique DI BENEDETTO,

ECS Group, est une filiale de la Société Générale, dont l'activité est l'ingénierie locative et le management des infrastructures informatiques. La société dispose d'un effectif de 1400 personnes. ESC est une entreprise française, créée en France et dont la plus grande part du revenu provenait au début de la France. Actuellement, plus de 50% des revenus du groupe ESC SG vient de l'international. 2/3 des ouvertures par an sont faites à l'international. L'ECS est implantée dans 10 pays européens et dans des pays hors de l'Europe.

Véronique DI BENEDETTO, de père italien et de mère allemande, a suivi une formation à l'EAP devenue l'ESCP. Elle parle quatre langues. Sa carrière a débuté en France puis s'est poursuivie à l'international et plus particulièrement en Europe. Anciennement Directrice commerciale, elle a pris les fonctions de Directrice Générale Adjointe chargée de l'international, il y a cinq ans. Elle voyage deux jours par semaine en moyenne dans des filiales étrangères.

Le problème dans de tels groupes internationaux est souvent la relation entre le siège et les autres pays.

Au démarrage, le fonctionnement était très centralisateur. Puis il y a eu une multiplication des offres locales et une tentative de s'identifier au pays.

Pour sa part elle n'a pas eu de difficultés à collaborer avec les dirigeants locaux mais plutôt avec les autres membres du siège.

Dans le multiculturel, il s'agit d'admettre que quelqu'un d'autre va faire mieux mais autrement, tout en respectant les règles et la stratégie du groupe. Une phrase de Saint Exupéry illustre ceci : « *Si tu diffères de moi, frère, loin de me léser tu m'enrichis* ».

De la domination du siège sur les pays et donc d'un système centralisateur, on est passé progressivement à une forme

matricielle avec des patrons de pays ayant des fonctions RH et des fonctions financières.

A la création d'une nouvelle filiale à l'étranger, on place à la Direction, des expatriés, puis on les remplace par des locaux dès que la filiale est mature. On leur dit « prenez le pouvoir dans le pays ».

L'humilité et l'ouverture sont des valeurs clés pour pouvoir travailler à l'international. La Société Générale opère un mouvement à l'international avec actuellement 100 000 personnes dans le monde. Depuis l'an dernier, la Société Générale a créé des référentiels de compétence avec l'idée de développer le capital humain, la coopération et le partage. Le terme « principe de subsidiarité » qui vient de l'Europe est intéressant car la décision doit être prise au niveau le plus pertinent. Ainsi les responsabilités des petites entités sont beaucoup plus importantes et il y a une perte de pouvoir du siège. Néanmoins, l'autonomie est facteur de succès. Et donner plus d'autonomie c'est aussi respecter la dignité humaine. Il faut établir un niveau d'intervention avec un équilibre à trouver entre un système trop centralisateur et un système trop décentralisateur (avec un risque de perte de la cohérence d'ensemble).

On ne peut pas ressortir intact d'un management international. Elle ne reviendra jamais à un management franco-français.

Vincent MONTENERO, BASF Coatings

BASF est le leader mondial de l'industrie chimique : « The Chemical Company ». Son portefeuille d'activités comprend les produits chimiques, les matières plastiques, les produits d'ennoblissement, les produits pour la protection des plantes et ceux de chimie fine ainsi que le pétrole et le gaz. Son activité principale est la peinture de carrosserie pour la réparation de véhicule. L'entreprise a un chiffre d'affaires de 2 milliards.

Vincent MONTENERO est d'origine italienne. Il parle 5 langues et il a vécu en particulier 3 ans au Canada.

Ses 3 expériences au sein de BASF :

- Création de deux divisions de gestion des marques en Allemagne et en France : le fonctionnement de ces deux entités est peu international. La division internationale allemande fonctionne plus comme les pays du nord de l'Europe alors que celle de la France fonctionne plus comme les pays du sud de l'Europe. Les belges font le lien entre cultures latines et cultures germaniques. Chez BASF, il y a peu de prise en compte des différences culturelles.
- Création d'une filiale commune à la Suisse et l'Autriche : des différences importantes existent entre les Suisses allemands et les autrichiens. Les Suisses se considèrent différents des autrichiens. Avant de mettre les choses en pratiques, ils écrivent tout. Les autrichiens ont besoin de contacts personnels, d'accompagnement. Les suisses contrôlaient systématiquement le travail des autrichiens. Il n'y avait aucune synergie entre eux. Ainsi, le projet d'une filiale commune a été abandonné.
Il faut savoir comprendre les différences culturelles et prendre en compte les valeurs suivantes : l'écoute et l'humilité.
- La création d'une équipe fonctionnelle de 12 personnes est plus simple. Dans une équipe « monde », il y a des différences de marchés, mais les clients sont souvent les mêmes. Les sociétés ne se rendent pas compte des différences culturelles. Les managers sont confrontés à ces problèmes. La création de petits groupes multiculturels peut être efficace. D'ailleurs, il a pu constater dans une équipe composée d'européens, de brésiliens, de japonais et d'américains, que les différences entre européens s'effaçaient très vite. Les européens s'allient avec les brésiliens. Les japonais ont une approche différente. Les asiatiques ne s'approprient pas les concepts européens. Les américains sont coupés du reste monde, ils sont plutôt ethnocentriques car ils considèrent qu'ils n'ont rien à apprendre des autres. On constate que les sièges sont souvent dominés par un pays et ainsi les dirigeants ont souvent peur de la mixité culturelle.

Après cette présentation de l'expérience actuelle de deux dirigeants à dimension européenne, **Sylvia ARCOS-SCHMIDT** propose alors d'entrer dans la phase discussion/débat entre les intervenants et les participants.

Question de la salle :

Est-ce que ces équipes qui travaillent en interculturel développent une compétence particulière, une habileté particulière, une adaptabilité au changement qui peut ensuite être valorisée sur le marché du travail et être un plus par rapport au reste du monde?

Véronique Di BENEDETTO, ECS Group :

J'en suis convaincue. On est obligé de s'ouvrir et d'écouter davantage et donc d'intégrer la différence de l'autre. Ceci devient un automatisme même si ce n'est pas inné. On est amené à coopérer de façon forte. L'écoute et l'échange créent une agilité et une flexibilité mentale « extraordinaire ».

Vincent MONTENERO, BASF Coatings :

Une équipe multiculturelle permet d'accroître la capacité d'adaptation. Néanmoins, les personnes qui ont été intégrées dans ces équipes ont souvent des difficultés, par la suite dans d'autres fonctions, à accepter un management directif, puisqu'elles ont été habituées à la concertation. Ces personnes peuvent même quitter l'entreprise.

Patrice DELAROUÉ, STERIA IBERICA :

Dès l'instant où l'on a goûté à l'international, le travail franco-français devient insipide. Les personnes qui ont travaillé à l'international sont de plus en plus exigeants. Quand l'entreprise n'est plus capable de les satisfaire, le Turn-over devient important. La difficulté pour une direction est de savoir comment garder ces personnes.

Véronique Di BENEDETTO, ECS Group :

Cette capacité dépend de la taille de l'entreprise. Ces personnes constituent une richesse pour l'entreprise, sur laquelle il faut miser. Il faut investir et accentuer les opportunités d'évolution de carrières de ces personnes. Ce sont des défis qui ne doivent pas être considérés comme une inquiétude. Et même si ces personnes quittent l'entreprise, cela constitue un enrichissement du management européen. Le Turn-over en soi n'est pas une mauvaise chose pour l'entreprise dès lors qu'il est maîtrisé et pas excessif. Pour une DG c'est un défi et non une inquiétude.

Question de la salle :

Comment peut-on constituer une équipe multiculturelle ? Comment recrute-t-on ?

Patrice DELAROUÉ, STERIA IBERICA :

Pour la constituer, on se base sur des connaissances et sur le CV. Cependant, il y a une différence des compétences attendus en fonction des intitulés des postes entre les pays du nord et les pays du sud. Ainsi, un directeur opérationnel dans un pays du sud s'occupe de la partie fonctionnelle alors qu'en Angleterre il s'occupe plus de la partie commerciale. Il ne faut pas se baser uniquement sur les intitulés de postes mais chercher aussi à sélectionner les gens sur leurs vraies compétences.

Vincent MONTENERO, BASF Coatings :

Nous ne connaissons pas ce genre de difficultés car nous avons des descriptions de postes internationales. Le risque est de privilégier la connaissance de l'anglais au détriment des compétences techniques, notamment dans des pays comme l'Italie et l'Espagne où les gens parlent peu anglais.

En terme de cohésion d'équipe, il faut casser les habitudes et obliger des personnes de nationalités différentes à travailler ensemble. Pour ceci, il faut éviter les réunions traditionnelles au profit du travail en équipe

Travailler avec des petites équipes facilite les choses. Dans la pratique, dès lors qu'un problème intervient, des « îlots d'affinités » se créent, par exemple les espagnols s'allient avec les italiens, les français avec les belges...

Véronique DI BENEDETTO, ECS Group :

Je fais partie du COMEX qui n'est composé que de français mais ayant une ouverture internationale forte. Le CODIR est plus élargi car depuis un an trois internationaux l'on rejoint. Les critères de sélection ont évolué, aujourd'hui l'anglais n'est plus suffisant et le candidat doit entre autres disposer d'expériences à l'étranger (connaissances de plusieurs pays, critère d'acceptation de l'autre, autonomie et prise de décision). Les grosses structures dénoncent l'uniformisation et recherchent de plus en plus ce type de profil.

Sylvia ARCOS-SCHMIDT demande dans quelle mesure l'entreprise peut apprendre la multi culturalité et

l'europanisation du management sachant qu'il n'y a pas encore un référentiel à l'europanne? Ou bien, quelles seraient les recommandations qu'on pourrait donner à la DG ?

Patrice DELAROUÉ, STERIA IBERICA :

Une expérience récente a été faite au sein du groupe avec la conception de fiches de missions. La DG est au courant des problématiques mais il faut se battre pour la création de référentiel. Il faut aussi surmonter la barrière de la langue anglaise et renforcer les formations afin de ne pas gaspiller les bonnes idées. Au recrutement, par exemple, si l'anglais est nécessaire, il convient de faire l'entretien en anglais.

Véronique Di BENEDETTO, ECS Group :

Bien que la culture internationale devienne de plus en plus forte, nous ne disposons pas de formation spéciale à l'interculturel. Cependant, je peux citer l'exemple d'une formation de 2 jours qui a été faite suite au rachat d'une société allemande. Avec beaucoup d'humour, nous avons réalisé des jeux afin de montrer les différences franco-allemandes sans qu'il y ait de jugement de valeurs. Le but était de constater les différences existantes, sans dire que telle culture était meilleure ou supérieure à l'autre.

Deuxièmement nous avons aussi procédé à des séances de formation pour les dirigeants.

En outre, il ne faut pas laisser s'installer les non-dits. Par exemple, un collaborateur allemand pour communiquer avec moi s'appuyait plus sur les mails que l'oral, ce qui avait le don de m'énerver. Pour mieux comprendre son comportement il m'a fallu intégrer le fait que la culture allemande porte à tout formaliser par écrit. A l'inverse un italien passe par une phase parole et gestuelle avant d'aboutir des solutions.

Vincent MONTENERO, BASF Coatings :

Tout est centralisé et standardisé chez BASF (outils, fiche de poste etc.) mais il n'y a pas de prise de conscience des différences culturelles. BASF Coatings a été dirigé pendant 8 ans par un Français. Il y a eu des incompréhensions.

Question de A.GINOYER : *Est-ce la même problématique que celle du management des compétences ? Il faut passer par une phase de prise de conscience. Les DRH ont des difficultés de faire prendre conscience de ces phénomènes au DG.*

Patrice DELAROUÉ, STERIA IBERICA :

Chez Steria, les DRH sont en difficultés puisque le regard est focalisé sur les résultats des managers. Actuellement un délitement s'opère avec une focalisation sur les résultats. Avec du recul ces dernières années, un fossé se creuse entre les personnes et les financiers depuis leur prise de pouvoir. Ils n'ont pas la même culture. Les financiers n'aiment pas la prise de risques.

Vincent MONTENERO, BASF Coatings :

Un recul est aussi constaté dans le domaine de l'automobile. Les financiers ont aussi pris le pouvoir en visant le court terme et ne maîtrisent pas la prise de risque.

Véronique DI BENEDETTO, ECS Group :

La Société Générale est un groupe riche. Elle a investi dans le développement des managers et le président est très sensible à la diversité culturelle et à l'égalité homme et femme. De plus, les entreprises ont un degré de responsabilité, les grosses structures créent de plus en plus des fondations. L'aspect Responsabilité Sociale Entreprise se développe ainsi que l'implication dans l'environnement.

Patrice DELAROUÉ, STERIA IBERICA :

Le cas de la Société Générale n'est pas comparable à notre situation. Vous ne vous demandez pas tous les jours par qui vous allez être racheté, mais plutôt qui vous allez absorber !!

Nous essayons de garder les valeurs de l'entreprise mais, compte tenu de la concurrence, des contraintes financières et de la pression des actionnaires, les décisions vont parfois à l'encontre de l'être humain.

Lorsqu'un manager échoue, on en trouve un autre. Un changement s'est produit au moment de la cotation en bourse.

Pourtant, il s'agissait des mêmes dirigeants. Ceci a eu pour conséquence une vision des résultats plus sur le court terme. Certaines décisions sont prises à l'encontre des autres. La difficulté des DRH est l'arbitrage entre les hommes et les finances. La peur de se faire racheter étant continuellement dans les esprits.

Sylvia ARCOS-SCHMIDT demande quelles sont les formations qui peuvent permettre de faciliter l'intégration dans d'autres pays ?

Patrice DELAROUÉ, STERIA IBERICA :

Il s'agit de l'immersion, ou de l'organisation de réunions spécifiques. Chez Steria, pour le middle management nous avons des formations comportementales, des formations basées sur le business composées de managers internationaux, et quelques formations interculturelles. Nous ne disposons cependant pas d'une formation spécifique à un management à l'européenne. Justement, l'idée de transposer les valeurs citées dans le projet de Constitution est un socle commun très intéressant.

Sylvia ARCOS-SCHMIDT : Le développement d'un management à l'européenne peut-il faire avancer l'Europe, avec la prise en compte des différences culturelles au sein des entreprises ?

Patrice DELAROUÉ, STERIA IBERICA :

Certainement. A l'université Dauphine, Tom Schuller a établi des tableaux comparatifs sur les chiffres de la formation. Beaucoup de comparaisons sont faites mais sans qu'il y ait une volonté de rapprochement ou des démarches concrètes. Face au développement des pays émergents, il n'y pas que l'Europe. Y'a-t-il une richesse potentielle commune ? Peut-on l'explicitier ?

Véronique DI BENEDETTO, ECS Group :

Ces approches vont faire grandir l'Europe. Mais il faudrait faire une pause sur l'élargissement sinon il y a un risque de manque de cohésion. Un rôle d'exemplarité est à jouer. L'approche pourrait être faite à partir des valeurs européennes transposées dans l'entreprise, en faisant attention à ne pas rester dans l'abstrait.

Vincent MONTENERO, BASF Coatings :

Je suis tout à fait d'accord avec la nécessité d'une prise de conscience par les managers des valeurs européennes, ainsi que de leur mise en place au sein de l'entreprise.

Denis CRISTOL (CESI) évoque l'existence de certaines valeurs qui ne sont pas tout à fait partagées par tous les pays et les difficultés du travail en équipe. Il fait mention à une expérience vécue en Algérie pour former des managers où ces difficultés ont été retrouvées.

Il reconnaît cependant, que le management à l'européenne et ses valeurs sont très intéressants à défendre.

Alexandre GINOYER, consultant formateur coach indépendant, et intervenant dans le conseil en management auprès de diverses entreprises et du Collège Polytechnique

Je suis touché de voir que le travail sur les valeurs tirées du projet de Constitution que j'ai présenté lors de la dernière séance sur le management organisé par l'AFREF a suscité de l'intérêt. Ceci m'incite à poursuivre ma réflexion dans ce sens.

En conclusion de ce débat extrêmement riche, **Sylvia ARCOS-SCHMIDT**, constate que le métier de manager au niveau européen est important et que beaucoup de choses se font. C'est l'échange et le partage d'expérience qui peut faire émerger un management à l'européenne. Ce n'est pas par des théories descendantes que l'on doit procéder. L'application des principes européens au sein des entreprises est quelque chose qui reste à construire suite à la richesse des expériences partagées. L'Europe a beaucoup de potentiel.

La présidente de l'AFREF clôture la séance en remerciant l'assemblée, ainsi que les témoins qui nous ont fait partager

pleinement et sincèrement leurs expériences sur le management des hommes à l'européenne. Elle indique que, outre le CR, un article paraîtra dans la revue « Personnel » de l'ANDCP relatant les réflexions émises par le groupe de travail de l'AFREF sur le « management à l'européenne »

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

ECS Group: www.ecs-group.com
Banque de France: www.banque-france.fr
Banque centrale européenne: <http://www.ecb.int/ecb/html/index.fr.html>
STERIA IBERICA: <http://www.steria.es/00/home.htm>
BASF Coatings: http://www.basf-coatings.de/de_DE/start/index.xml

Auteurs du compte-rendu : Maria Cristina PIMENTEL, Delphine SARRAMIAC, Gazel DILEK 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 1 février 2007

Annexe

Article de synthèse des réflexions et des travaux du groupe de travail de l'AFREF sur « **Le management des hommes pour les cadres dirigeants et managers opérationnels : à la recherche d'une spécificité européenne** »

Existe-t-il un management des personnes à l'Européenne ?

Cet article doit faire l'objet d'une publication prochaine, au cours du premier semestre 2007, dans la revue « Personnel » de l'ANDCP

Existe-t-il un management des personnes à l'Européenne ?

La mondialisation des marchés a poussé les entreprises à croître suffisamment pour ne pas être absorbées et à se professionnaliser fortement sur leur métier pour assurer leur performance.

Dans ce contexte le management des personnes, facteur décisif de réussite, a beaucoup évolué, les modèles se sont multipliés, avec une apparente prédominance du modèle anglo-saxon.

C'est pourquoi l'AFREF dans sa mission de veille et de préconisation en matière de développement des compétences, a éprouvé le besoin de faire un état des lieux sur le développement des modèles, des pratiques et des compétences managériales.

L'AFREF a donc lancé en 2005 un cycle consacré au management et piloté par un groupe de travail qui avait pour mission d'approfondir trois axes de réflexion :

- des racines aux pratiques et expériences actuelles, l'évolution du métier de manager,
- la cartographie des modèles et retours d'expérience sur ces différents modèles,
- le degré d'existence d'un management à l'européenne.

Ces axes de réflexion ont donné lieu à trois communications et débats dans le cadre des jeudis de l'AFREF les 20 octobre 2005, 2 mars 2006 et 1^{er} février 2007.

Au terme de ce cycle, en synthèse de l'ensemble des travaux, deux types de conclusions se sont imposées : d'une part celles qui concernent le management des personnes en général, d'autre part celles concernant « le management à l'européenne » :

La professionnalisation du management des personnes est lente à venir

La mise en place de dispositifs de professionnalisation du management des personnes intervient souvent à la suite de situations de changement ou de crises qui nécessitent de s'appuyer sur les managers. Elle est alors précédée par une clarification des missions et une définition précise des responsabilités du manager.

L'institutionnalisation du métier de manager dépend de la taille, du marché et de la richesse de l'entreprise ; elle est rarement portée par les Directions Générales, mais davantage par les RH qui ont du mal à l'imposer. Les Directions Générales se contentent dans bien des cas d'exprimer leur engagement à travers une charte, mais leur exemplarité en tant que manager fait parfois défaut.

Beaucoup de modèles théoriques et complémentaires existent et font l'objet de dispositifs de formation, mais la pratique se réduit souvent à un seul modèle, le modèle autocratique, qui semble s'imposer encore, dicté par les pressions du court terme et les enjeux financiers, et malgré que nombre de théoriciens et de praticiens mettent en relief les dangers que représentent ce modèle (pensée unique, stress, vision de court terme, pas de vision sur le moyen et le long terme, peu d'intelligence collective, peu de concertation, etc.). En effet, alors que le management pourrait remettre la personne au centre de l'organisation et induire davantage d'autonomie et de responsabilité donnée aux salariés, la course aux objectifs de profit à très court terme, réduit les personnes à l'état d'objet.

Le manager européen, une nouvelle façon de manager les personnes ?

Au fur et à mesure que progressaient la réflexion du groupe de travail et les débats, et la prise en compte des évolutions de l'environnement socio-économique, émergeait l'impérative nécessité d'approfondir la réflexion sur « le manager européen et le management à l'européenne ».

Lors du dernier jeudi, consacré à ce thème, les conclusions du groupe de travail ont été présentées et quatre managers européens sont venus témoigner de leur expérience et participer au débat. Cet échange a permis d'approfondir et de préciser, en cinq points clef, la problématique du manager européen et les compétences spécifiques qu'il doit développer pour y faire face.

Les manager européens sont tirillés et/ou tenaillés entre différentes logiques et différentes pressions. Leur siège le pousse souvent à appliquer un modèle unique qui laisse à penser que l'Europe est déjà faite et que l'existence d'une structure pluriculturelle est suffisante en soi ; qu'une pseudo culture globalisée qui parlerait anglais et qui fonctionnerait avec le même modèle partout suffisait à transcender les différences. Or, ils doivent aussi répondre aux exigences du (des) pays qui, en cohérence avec les valeurs de l'Europe, attendent davantage d'écoute, de concertation, de démocratie, de respect de la diversité et du principe de subsidiarité.

Il se sentent seuls, sans repères et sans appuis pour gérer cette contradiction et ont beaucoup de mal à se faire entendre par leurs Directions Générales. Les équipes interculturelles n'ont souvent pas été préparées non plus ; l'entreprise attend que l'apprentissage de l'interculturel vient naturellement.

Ils doivent se battre pour se faire accepter et s'affirmer auprès d'une équipe qui, la plupart du temps ne les attendait pas et n'est pas disposée à leur faire des cadeaux a priori. Les différentes expériences mettent en relief que la problématique interculturelle n'est pas suffisamment, voir pas du tout prise en compte par l'entreprise. Les collaborateurs s'installant dans un poste à l'étranger ne sont pas préparés pour faire face à la situation

Ils doivent faire preuve d'un certain nombre de compétences : ouverture interculturelle, modestie, tolérance, médiation/négociation, pédagogie, capacité d'adaptation au nomadisme, polyglotte. Or bon nombre de ces compétences sont en contradiction avec le modèle qu'induit la logique de conquête basée sur le rapport de forces :

Ils doivent surmonter bien des difficultés pour trouver un équilibre entre leur vie professionnelle plus ou moins nomade et leur vie familiale.

Ceux qui ont vécu une expérience interculturelle sont convaincus qu'elle est fortement enrichissante, que les équipes multi culturelles apportent une véritable valeur ajoutée, que la dimension interculturelle crée de véritables synergies et aide l'entreprise à augmenter sa vivacité, flexibilité, adaptabilité. La situation interculturelle est un apprentissage en soi ; le manager sort grandi de cette expérience, et les équipes également.

Les valeurs européennes (cf. projet de constitution) peuvent constituer un socle pour définir un management à l'Européenne basé sur l'équilibre des forces plus que sur le rapport de forces, sur la diversité plus que sur la monoculture normalisée, sur le principe de subsidiarité plus que sur la directivité, sur la solidarité vis à vis des plus faibles plus que sur la loi du plus fort.

C'est de l'échange et du partage d'expérience entre managers européens que peut émerger un « *Management à l'Européenne* ».

Le management à l'Européenne, peut constituer un levier pour concilier la course aux résultats immédiats et à l'efficacité et certaines valeurs de l'Europe, mais aussi contribuer au développement de « l'esprit d'appartenance » à l'Europe. Mais cela ne peut se faire sans l'implication des cadres dirigeants de grandes entreprises, à la fois dans leur propre formation et dans la formation de leurs collaborateurs managers.

Sylvia Arcos-Schmidt

Présidente de l'AFREF et pilote du groupe de travail de l'AFREF « Le management des hommes pour les cadres dirigeants et managers opérationnels : à la recherche d'une spécificité européenne »