

# Merlane au cœur du Management

MERLANE AU CŒUR DU MANAGEMENT, JOURNAL D'INFORMATION DU GROUPE MERLANE

## Editorial

### Pourquoi ce numéro spécial sur le Management ?

Les conditions d'exercice du Management se compliquent et se tendent. Les changements d'organisation, l'impact de la réduction du temps de travail, les évolutions des attentes des nouvelles générations se combinent avec une conjoncture économique difficile, des règles du jeu des marchés déroutantes ainsi qu'un contexte géopolitique inquiétant. Les managers, de l'équipe de direction au chef d'équipe, du responsable de service support au chef de projet, sont désorientés, parfois découragés et souvent en quête de nouveaux repères, de modèles rassurants. Ils vont même jusqu'à se laisser séduire par des remèdes irrationnels résultant plus souvent d'un travail mercantile d'apprentis sorciers que d'une réelle réflexion fondée sur des recherches scientifiques combinées avec l'expérience du "terrain".

Bien sûr aucune recherche, aucun modèle n'est satisfaisant en soi et ne répond aux préoccupations particulières de chaque manager ou aux spécificités de son entreprise. L'ensemble des témoignages et interviews contenus dans ce numéro illustre bien la diversité des attentes et des points de vues de Présidents Directeurs Généraux et Directeurs Généraux, de Directeurs opérationnels, de Directeurs des Ressources Humaines, de chercheurs en sciences de gestion, de formateurs ou d'éminents sociologues provenant d'univers très contrastés.

Il se dégage cependant une tendance générale qui s'articule autour d'idées comme la créativité, l'initiative, certes la rapidité de décision et d'action mais aussi la capacité de prise de recul, la profondeur de la réflexion éthique, le partage d'expériences et l'esprit d'équipe.

On retrouve au premier plan la dimension humaine.

C'est parce que nous sommes convaincus que c'est grâce et par les ressources humaines que nos entreprises gagneront la bataille de la différenciation et le défi de la compétitivité que nous avons consacré un numéro spécial de notre journal "Merlane au cœur du Management" à ce thème.

Jean-Claude MERLANE

Président Directeur Général du Groupe MERLANE

## S O M M A I R E

Enquête auprès de 16 managers	p 1
Du modèle idéal au référentiel de management utile...	p 6
L'actualité du management en 2002	p 9
Teams of the future	p 10
Vie du groupe	p 12

## SPÉCIAL MANAGEMENT

**Regards croisés :** 16 managers expriment leur vision des grands enjeux de leur fonction

**Analyses, commentaires,** points de vue de trois chercheurs, Michel Crozier, Jean-Marie Peretti et Bruno Sire...

**Esquisse d'un modèle :** les dossiers des consultants du Groupe MERLANE

### Pascale SOURISSE,

P.D.G. Alcatel Space



Pour développer son entreprise sur un marché mondial des télécoms sous pression, il est évident que le risque zéro n'existe pas. Dans notre activité, les compétences techniques exigées sont du plus haut niveau, en termes de connaissance du marché, de connaissance des clients, de maîtrise des technologies et de leur évolution, mais cela ne suffit pas. Car je pense qu'aujourd'hui, c'est la capacité à travailler en équipe qui est le critère prépondérant.

**La compétence technique est nécessaire mais non suffisante : il faut partager l'esprit d'équipe.**

Après la fusion de 1998, Alcatel Space a réorganisé sa structure en cinq entités opérationnelles avec le souci de renforcer le collectif et de décloisonner. Ces deux principes sont perceptibles aussi à tous les niveaux du management, depuis les managers de projets jusqu'à la Direction Générale, qui fonctionne en équipe avec les responsables des cinq entités. Selon moi, l'esprit d'équipe se nourrit de trois qualités personnelles complémentaires : le sens du dialogue, qui va de pair avec l'ouverture à l'autre, la capacité à accepter la différence, à admettre la critique ; l'esprit entrepreneur ensuite, entre réalisme et goût du risque ; et enfin l'ambition, qui conjugue ténacité et détermination. Pour résister à la pression, un manager ne doit pas la garder pour lui. L'esprit collectif, c'est partager aussi les périodes difficiles...

### ALCATEL SPACE

- 6500 salariés
- Conception et fourniture de systèmes de télécommunication par satellite (systèmes télécoms civils et militaires - systèmes scientifiques et d'observation de la Terre - systèmes de navigation par satellite)

**Alain MAINGUY,**  
**Directeur CPA**

(Centre de Perfectionnement  
 aux Affaires) Grand Sud-Ouest



**“La Formation des Dirigeants :  
 redonner du sens à l’humilité”**

*Le marché de la formation des dirigeants aux Etats-Unis représentait en 1995, 55 millions de dollars, nourri par la certitude que la promotion et l'évolution de carrière n'étaient dépendantes que de l'accroissement des performances et des compétences. Le recours à la formation pendant toute la carrière professionnelle est donc un investissement nécessaire et rentable. En France, le fait d'être dirigeant est plutôt vu comme un statut intrinsèque à la personne, plus lié au diplôme d'origine et moins à la performance. La formation est donc ressentie comme moins nécessaire, quand elle n'est pas perçue comme une faiblesse. Dans la fin des années 90, les Ecoles de Management françaises ont été plus friandes de reconnaissance et d'accréditation de leur cursus, souvent plus prisonnières du savoir existant, que de la qualité et de la spécificité d'une offre adaptée aux besoins de leurs clients. Certes, il faut être lisible à l'international, mais surtout répondre à une attente de plus en plus grande des entreprises d'être aidées à conduire le changement, en préparant leur comité de direction à cette nécessité transverse.*

*En clair, le marché s'internationalise, et la course à la taille et à la reconnaissance vont bon train. En fait, rien de bien différent de ce qui se passe sur le marché des entreprises depuis ces dix dernières années...  
 Aux différences près suivantes :*

Henry MINTZBERG, professeur à Mac Gill, inventeur des "Business Schools", et du MBA, s'émouvait, il y a déjà près de 5 ans, de l'hypocrisie du système qui prétendait former au management, des "frais-moulus BAC+ 5", sans expériences professionnelles. Rappelant, à qui voulait l'entendre que le management reste une réflexion sur ses pratiques professionnelles et, qui plus est, expériences humaines du commandement. La "religion" du changement est réelle, puisque depuis 10 ans, tout a changé : actionnaires, clients, technologies, fournisseurs, frontières, média et même les attentes du personnel. Conduire le changement nécessite assurément d'être crédible tant sur le fond que sur la forme. Vouloir faire changer son Comité de Direction, son personnel, son management, ses process se traduit souvent pour le dirigeant par accepter d'être, soi-même, capable de changer. Comportement difficile à accepter, surtout quand on est dépositaire du pouvoir et de l'autorité. Pourtant le dirigeant a besoin, aujourd'hui et plus qu'hier, d'avoir un vrai Comité de Direction qui a la vision globale et qui n'est plus le catalogue des représentants des fonctions de l'entreprise. Un Comité de Direction se forme, s'entraîne, se prépare autour d'un patron qui s'ouvre, lui aussi à la nécessité de changer et de penser autrement. Le monde va trop vite. Talent et expériences doivent sûrement pouvoir se conjuguer avec ambition et humilité. C'est d'ailleurs, pourquoi, le CPA a conservé une approche pragmatique des problématiques d'entreprises réelles dans son cursus de formation des dirigeants, en redonnant de la profondeur et de l'intensité à l'échange d'expériences des hommes de terrain, à l'ouverture, au "bon sens", au réapprentissage de l'humilité. Prisonnier d'aucun Savoir, le nouvel Executive MBA CPA n'entraîne qu'au métier de dirigeant et ne promet que la richesse de la différence et des différences. Ce n'est sûrement pas un hasard si l'entraînement du CPA se fait auprès de dirigeants de 40 ans et ce, depuis 70 ans.



**Tokia SAIFI,**  
**Secrétaire d'état**  
**au développement durable**

**Développement durable :  
 le défi citoyen**  
 Comment ignorer aujourd'hui l'enjeu  
 sociétal et citoyen que recouvre l'idée  
 de développement durable ? Face à l'urgence  
 écologique, humanitaire et sociale,  
 les initiatives doivent s'accroître...

"Satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins", c'est la définition du développement durable sur laquelle l'Etat entend fonder son action. C'est une belle ambition, c'est un formidable défi. Quel décideur responsable pourrait aujourd'hui ignorer la triple exigence environnementale, économique et sociale qui doit gouverner à tout nouveau projet ? Dans ce domaine, l'Etat souhaite être le partenaire permanent des entreprises et des citoyens. Pour cela, la méthode de mon Secrétariat d'Etat sera de privilégier l'écoute des attentes et la prise en considération des initiatives de terrain. À la participation de tous les acteurs du développement durable s'ajoute la nécessité pour l'Etat de montrer l'exemple. Nos administrations doivent donc devenir "éco-responsables", tout comme l'ensemble des départements ministériels doivent désormais intégrer ces principes dans leurs actions. La tâche est immense, j'en suis consciente, mais comme chacun sait : il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer..."

© Extrait de l'interview de Tokia Saifi à la revue RH & Management - Juillet 2002

**Un nouvel enjeu pour le management**

"Avec 130 réponses de décideurs RH, le sondage RH Infos montre que le développement durable est une problématique qui intéresse fortement (80% des réponses) mais qui était encore assez peu connue (73% des réponses) au moment de l'enquête, en 2000. Considéré déjà comme une véritable philosophie de management qui a pour finalité d'assurer la pérennité d'une performance duale sociétale et économique, le développement durable répond à la nécessité d'introduire de nouveaux modes d'évaluation de la performance de l'entreprise."

© RH Infos - Shared Value SA

**Daniel MENET,**

Directeur régional APEC Midi-Pyrénées



**La gestion des cadres à court terme  
 hypothèque l'avenir de l'entreprise**

"L'embauche de jeunes diplômés et le recrutement interne ne suffiront vraisemblablement pas à combler la pénurie de cadres qui s'annonce. Cette prise de conscience des entrepreneurs est nécessaire dès aujourd'hui. C'est sur la fidélisation des cadres, seniors y compris, qu'il faut mettre le cap, selon moi. Dans les années qui viennent, le marché de l'emploi fera la part de plus en plus belle aux cadres et ce sont toujours les meilleurs qui s'en iront ailleurs les premiers. L'enjeu de la fidélisation devient donc vraiment stratégique. Deux autres priorités s'imposent cependant, l'approche prospective d'une part, la promotion interne d'autre part.

Le plus difficile, dans les comportements, c'est de passer d'une gestion dans l'urgence, au gré des retournements brutaux de conjoncture, au profit d'une véritable pro-

grammation à long terme. Le DRH peut être pris en tenaille entre une politique programmée et la gestion d'une crise immédiate qui encourage à faire des coupes dans les plus hauts revenus. Au regard d'une bonne identification des ressources clés de l'entreprise et des potentiels internes, la gestion à court terme pourtant ne tient pas : elle hypothèque l'avenir de l'entreprise...

L'approche par le cœur de métier et par les compétences doit aboutir à une politique mixte, basée à la fois sur le recrutement (interne, externe) et sur l'accompagnement des départs, dans un souci d'équité, dans une logique "gagnant-gagnant"..."

Estimation APEC des départs  
 à la retraite des cadres,  
 en moyenne annuelle :  
 2002 : 55 000  
 2003 : 58 000  
 2004 : 78 000

## Véronique FLACHAIRE,

### Directrice Générale Groupe INFORSUD

#### Évolution des rôles des managers : un processus à long terme

INFORSUD a entamé début 2001 un processus d'évolution du rôle et des compétences des managers. Il ne faut pas s'y tromper, nous sommes sur des processus lents qui nécessitent de la cohérence entre la stratégie, les ambitions, les objectifs de l'entreprise, leur "assimilation" par l'encadrement, l'adaptation au quotidien dans le rôle, le comportement, les processus décisionnels... Mesurer le degré d'évolution est un exercice difficile.

Nous avons défini avec les dirigeants des sociétés du Groupe INFORSUD, quels étaient selon nous les rôles essentiels des managers clés du Groupe : exemplarité, leader d'une équipe, animateur des réseaux d'échanges et d'alliances pour accomplir ses missions,

observateur actif de l'environnement pour anticiper les changements, vecteur de communication et de l'image de l'entreprise, gestionnaire, entrepreneur qui prend des initiatives, des décisions et anticipe.

Pour évoluer en profondeur sur de tels domaines, il convient de persévérer et "d'utiliser" toutes les occasions pour décliner concrètement cette vision du mode de management.

Correspond-elle au manager idéal ? Je pense qu'il est important pour un manager de comprendre en permanence à quoi il est confronté : environnement économique, sociologique... situation de son entreprise, de ses équipes... enjeux..., et de s'adapter, d'être mobile intellectuellement, de faire partager à son entourage "le sens du mouvement".



1200 salariés  
solutions informatiques pour  
les secteurs de la banque et de  
l'assurance - imprimerie

## Bernard ARVEILER,

### Vice Président, Directeur des Ressources Humaines et de la Communication, Hydro Agri France

- Plus de 1 000 salariés
- Commercialisation et export d'engrais azotés, complexes et liquides
- Chimie minérale pour l'industrie
- Traitement des eaux

#### Pour éviter une politique à deux vitesses

Avec un marché en fort développement, celui de la chimie industrielle, et un marché aux frontières du déclin, celui des engrais, HYDRO AGRICOLE a tout pour conduire une politique RH à deux vitesses. Or c'est justement le piège à éviter, lorsque l'on est attaché à défendre le climat social. La motivation dépend beaucoup de la visibilité sur l'avenir, qu'il s'agisse de définir la feuille de route de l'entreprise ou les perspectives individuelles de chacun. La situation des managers a ici deux spécificités : la moyenne d'âge, autour de 55 ans, et le secteur d'activité, classé Sévizo, d'une pénibilité supérieure à la moyenne et largement décrit par l'opinion publique. L'attente de ces cadres aujourd'hui, c'est la perspective d'un départ en douceur. Or l'entreprise doit veiller à défendre une justice sociale, donc un traitement équitable, tout en excluant de généraliser de telles mesures, qui la mettraient en danger économique. Pour autant, l'idée que l'accompagnement d'un départ soit vécu comme une loterie est inacceptable. Face à cette problématique, on n'a pas de réponse toute faite. Le cas par cas, l'honnêteté individuelle et la cohérence des actions sont les seuls principes que nous retenons dans tous les cas et jusqu'à présent, ils servent efficacement les intérêts sociaux d'Hydro Agri.

## Jacques LESIMPLE,

### Directeur des Hôpitaux du Léman

#### Le management en milieu hospitalier : prendre son destin en main !

"L'hôpital tend vers une organisation plus horizontale, ce qui suppose de décloisonner autant que faire se peut les différents niveaux de décisions au sein des établissements, de l'agence régionale d'hospitalisation (ARH), du ministère... C'est par l'association de compétences que nous devons aborder les défis actuels. On ne pourra pas sérieusement demander aux médecins de s'approprier une culture de gestion, tellement éloignée de l'approche médicale. En revanche, ces mêmes médecins ont acquis les techniques de management qui sont indispensables aujourd'hui pour optimiser par exemple le travail d'équipe. Mais dans cette logique d'adaptation aux nouveaux enjeux sociétaux, il manque à l'hôpital une vision à long terme. Face à la crise des vocations, le secteur de la santé n'a pas repensé son idéologie, n'a pas donné un sens à son avenir. Or si l'hôpital ne réinvente pas sa mission et sa place, le manque de cohésion risque d'étouffer les bonnes initiatives.

C'est déjà dans chaque établissement qu'il est vital de voir loin, avec la volonté de prendre son destin en main, malgré les inerties et les obstacles."

Les Hôpitaux du Léman regroupent les hôpitaux de Thonon et Evian (Haute-Savoie)

- 940 lits
- 20 lits patients accueillis en cours séjours
- 1500 professionnels

## Marie-Pierre HOMBERG, DRH Groupe Volkswagen

"Créativité, voilà l'une des clefs du management du Groupe Volkswagen France. C'est une compétence centrale qui couronne un ensemble de qualités comme la capacité d'intégration (notre groupe est foncièrement multiculturel avec des marques allemandes, hongroises et espagnoles !), l'esprit d'initiative et la réactivité. Tout en gardant une cohérence avec la norme ISO, l'esprit de notre Entreprise

est clair : il faut sortir de l'ordinaire. C'est vrai pour les marques, et depuis quarante

ans, les campagnes de communication de Volkswagen en attestent. C'est tout aussi vrai à tous les échelons de l'Entreprise via un organigramme très plat basé plus sur la transversalité des compétences et les groupes de travail. À ceux qui craignent trop de subjectivité dans la gestion de cette compétence comportementale, j'oppose, pour

notre groupe en tout cas, une profonde culture du résultat. Nous savons toujours pourquoi nous entamons un projet, ce qui a marché et qui a été la bonne idée qui a fait la différence. Je crois qu'il est naturel de s'intéresser personnellement aux résultats de l'Entreprise dès lors que l'on sait précisément ce que l'on attend de vous.

#### La créativité, compétence centrale du management au service du résultat

La DRH a là un rôle déterminant, pour impulser une réflexion permanente autour du projet d'Entreprise, et pour diffuser les informations stratégiques liées au marketing, aux objectifs commerciaux VN\* et PRA\*\*. Grâce à cela, l'Homme est bien au cœur de notre activité, en perpétuelle action créative, en perpétuelle évolution dans ses métiers."

\*VN : Véhicules neufs - PRA\*\* : Pièces de rechange et accessoires

1 000 points de vente  
16 000 salariés  
Marques du Groupe :  
Volkswagen / Skoda /  
Audi / SEAT /  
Volkswagen Utilitaires

**Daniel DESAGE,**  
**Directeur Général CHUBB Sécurité**

**La rationalité tue l'action**

"Un Directeur Général attend d'un manager qu'il soit un homme (une femme) d'actions, qui prend des engagements pour lui-même, pour ses équipes et vis-à-vis de sa hiérarchie ; qu'il sache porter, concrétiser des projets et faire adhérer ses équipes. Il ne faut donc pas se tromper : le résultat est une conséquence de ces efforts et non une fin en soi.

Par conséquent, le manager n'est pas une "gare de triage" et doit faire la preuve de la valeur ajoutée qu'il apporte au travers de son rôle. Tous ces impératifs supposent une capacité forte à aller à l'essentiel, à faire preuve d'une bonne intelligence des situations en temps réel, savoir inventer une solution immédiate à un problème nouveau.

Les tableaux de bord et autres matrices sophistiquées ralentissent la décision, voire peuvent servir de prétexte pour ne pas décider ! On mouline l'information dans tous les sens sans vérifier l'hypothèse de départ : quel est le problème ?

Nous avons besoin de réinjecter de l'intuition et de la pro-activité dans les décisions, face à un univers où l'incertitude des données ne permet jamais d'avoir toutes les informations et encore moins les informations justes ! L'excès d'analyse inhibe l'action"

- CHUBB Sécurité
- N°1 pour l'approche intégrale de la sécurité en France
  - 3 000 collaborateurs
  - 40 agences en France
  - Systèmes de sécurité, télé-services, surveillance humaine



**Bernard COULATY**  
**DRH Pernod**

**Managers : ce qu'attendent les DRH**

Papy boom et pénurie de cadres à l'horizon 2005, perte de confiance des salariés vis-à-vis de la vie économique, nouvelles attentes des jeunes au travail... les dirigeants des entreprises doivent faire face à ces nouveaux challenges en impliquant un levier décisif de la réussite de ces changements : le management.

Dans ce contexte, les managers sont de plus en plus sollicités par les DRH qui doivent aujourd'hui mieux intégrer les objectifs opérationnels et devenir de véritables "business partners".

De leur côté, les managers doivent renforcer leur dimension de développement des ressources humaines et agir en "HR partners", apprendre à mieux utiliser l'apport de la fonction RH pour challenger leur action et optimiser leurs décisions en intégrant le facteur humain. Les DRH attendent d'eux qu'ils développent leur maturité professionnelle et leurs connaissances dans quatre domaines clés :

**Professionalisation** : manager, c'est un métier à part entière qu'il convient donc d'assumer à part entière. Au cœur des paradoxes de la vie économique, le manager doit s'approprier la stratégie de l'entreprise et la mettre en œuvre au niveau de son équipe ou de son unité opérationnelle, ce qui requiert un comportement professionnel et une capacité à fédérer les énergies autour de la mission de l'entreprise.

**Gestion du "marketing mix" des compétences** : à société éclatée, réponse individualisée pour chaque population de collaborateurs en fonction de leur niveau de compétence, de potentiel et d'implication dans l'entreprise. Valoriser les "hauts potentiels", développer les "évolutifs", conserver la motivation des "stabilisés", aider les "décalés" à rebondir, tels sont les défis du manager avec l'appui de la DRH.

**Proximité et pédagogie** : face à un monde de complexité dans lequel le salarié mais aussi le dirigeant ont perdu leurs repères, être capable de simplicité et de sens pédagogique devient une compétence rare, et pourtant décisive demain. On rejoint une entreprise, mais on quitte un manager !

**Relations sociales** : s'il n'est, bien entendu, pas question de transférer les négociations annuelles au niveau des entités opérationnelles, il est frappant de constater la méconnaissance et l'incompréhension des managers et des représentants du personnel faisant partie de leurs équipes. Beaucoup reste à faire dans ce domaine afin de décrire ces relations entre les "frères ennemis" de l'entreprise.

Si le manager s'approprie ces domaines partagés de la fonction RH, ses décisions s'en trouveront plus légitimes sur le terrain et son positionnement renforcé dans l'entreprise.

- Deuxième force de vente du marché des spiritueux avec 500 commerciaux
- 1 100 salariés
- Marques de la société : Pernod, Suze, Pastis 51, Soho, Aberlour, etc.
- 50 millions de litres commercialisés par an

**Michel PEYROUTOU, P.D.G. Polyclinique du Grand Sud**

**CLINIQUES PRIVÉES :  
LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE POUR ENRICHIR NOS PRATIQUES.**

Établissement médico-chirurgical de 198 lits dont 12 lits ambulatoires et 10 lits soins intensifs  
300 salariés

" La gestion d'un établissement de santé est de plus en plus complexe, du fait de la concentration de la profession, de l'aménagement du temps de travail à la carte, de l'élargissement de l'éventail des prestations. Les situations sont plus délicates à gérer, elles exigent des compétences sur mesure. S'il n'est ni possible ni souhaitable de remettre en cause radicalement nos modes d'organisation, le management est pourtant devenu nécessaire et il prend racine progressivement. Le biais le plus sûr pour évoluer vers une gestion plus transverse et plus globale, c'est la mobilité professionnelle. Qu'elle soit horizontale ou verticale, elle permet d'élargir sa vision. En termes de qualité des soins, de nouvelles techniques ou de gestion des ressources, les expériences des autres peuvent enrichir nos pratiques. Mais quelles que soient les évolutions, la clinique reposera toujours sur une emblématique relation triangulaire, entre équipe médicale, équipe gestionnaire et équipe soignante. "

**Gérard DELLAVALLE, DRH Liebherr Aerospace**

" À mon sens, les managers ne peuvent plus être des gens autoritaires, ils doivent être des gens d'autorité, c'est-à-dire des cadres de référence qui accompagnent, arbitrent, à partir d'une constante écoute et d'un intérêt véritable à l'égard des situations de chacun. La question se pose du management des très jeunes équipes d'ingé-

nieurs, où s'instaure généralement un climat "branché" et convivial, loin des rapports hiérarchiques de leurs aînés. C'est un biais pour affronter la pression qu'il ne faut pas sous-estimer, mais on ne peut pas non plus faire disparaître les fonctions d'autorité.

Le juste équilibre est essentiellement une question de capacités personnelles, voilà pourquoi notre politique RH accorde beaucoup d'importance au recrutement et à l'accompagnement

des jeunes. Je ne suis pas d'accord avec l'idée que ces nouvelles générations s'impliqueraient moins dans l'entreprise. Je constate plutôt que ces jeunes ont des attentes très différentes de celles qui étaient les nôtres à leur âge, et après quelques mois en entreprise, c'est généralement la déception. Quelle est ma place ? Quelle est ma part dans les résultats ?

Voilà les questions qui reviennent toujours. Au-delà de la rémunération, ces tout jeunes managers s'attendent à recevoir des signes de reconnaissance, des marques de confiance, bref, un juste retour de leur investissement... "

**Les jeunes managers ont besoin d'un cadre de référence pour faire autorité**

- LIEBHERR AEROSPACE
- Conception et production de systèmes de traitement de l'air dans les avions.
  - 800 salariés
  - recherche/développement - mécanique fine et assemblage - services et essais

## Michel CROZIER, Sociologue

"Le management n'est-il pas l'art d'être contradictoire, de tenir l'ensemble des parties vers des buts fixés par les contraintes extérieures, les traditions, les capacités et l'innovation ? Faire coopérer des gens, c'est accomplir des actes contradictoires, sinon le management pourrait être confié à un ordinateur.

Il n'existe pas de repères universels pour guider les managers des temps modernes. Qu'ils aient seulement de l'imagination ! Une entreprise exige toujours du sur-mesure, même s'il est essentiel d'aller voir ailleurs comment cela se passe.

La clé, c'est bien la créativité, en abandonnant définitivement l'idée que le management serait une science achevée. J'ai observé que la créativité était propor-

tionnelle à la capacité d'apprendre. À condition toutefois de débarrasser la formation de tout dogmatisme. Je suis frappé par l'esprit de découverte et le sens expérimental qui caractérisent la formation anglo-saxonne. Cette approche doit être généralisée d'urgence dans nos grandes écoles françaises. À quand une pleine reconnaissance de l'imagination et de l'expérimentation dans les cursus de formation ? La mise en place des 35 heures a eu au moins ce mérite : elle a forcé à réfléchir.

Je ne vois pas de grande différence de profil entre les grandes et les petites entreprises. Sauf que le dirigeant d'une petite structure n'a pas autour de lui le même état-major, pour l'appuyer d'une part, mais aussi pour servir de fusible...

C'est un patron-jongleur, souvent vénéré par son entourage comme un faiseur de miracles. En fait, il sait appréhender le polygone de forces, donc évaluer la situation, et sait aussi là où il peut agir. Parmi ses contraintes, la pression bureaucratique n'est pas la moindre, c'est sans doute même l'une des explications au fait que beaucoup de PME survivent au lieu de progresser..."



### BIBLIOGRAPHIE

Dernier ouvrage paru :  
"Mémoires" (premier volume : 1947-1969)  
chez Fayard

Concernant le management :  
"L'entreprise à l'écoute" (Fayard)  
"La crise de l'intelligence" (Fayard)



## Jean-Marie PERETTI,

Professeur, département des sciences humaines - ESSEC,  
Président de l'Association Francophone de Gestion  
des Ressources Humaines

// A l'heure actuelle, c'est le raisonnement à court terme qui prime dans l'esprit des jeunes managers performants et des "hauts potentiels". Ils doutent de la loyauté à long terme, de la part d'entreprises qui se sépareront d'eux sans états d'âme lorsqu'elles auront une crise à traverser. De la même façon, ces managers n'hésiteront pas à changer d'employeur, si ailleurs les perspectives sont meilleures pour le développement de leurs compétences et l'amélioration de leur qualité de vie. Équité et employabilité, voilà donc les deux valeurs qui prévalent dans leurs choix.

La question de la loyauté touche aussi fortement les seniors, enclins comme vous le savez au syndrome du SPDVP, le "sentiment précoce de fin de vie professionnelle". Ce syndrome se répand dès que le quinquagénaire perçoit à son égard une discrimination

### Le syndrome du SPDVT

en termes de formation, d'évolution de poste, de rémunération. Or dès qu'il est atteint du syndrome, le senior se désengage, se démobilise et décentre son investissement vers un autre univers, extra-professionnel. La gestion RH de ces managers est selon moi un sujet qui doit être sorti de son cadre, au profit d'une appréhension globale de la pyramide des âges. Tous les cadres sont attentifs au traitement réservé aux plus anciens, en particulier les quadras, qui seront concernés bientôt... Lorsque l'entreprise se sépare d'un nombre substantiel de cadres en fin de carrière, les autres managers peuvent contracter le syndrome dit "du survivant", proche dans ses conséquences du SPDVP. C'est pour toutes ces raisons que la politique RH de ces entreprises doit viser la cohésion globale et le maintien d'un ciment social.



## Bruno SIRE

Vice-Président de l'Université de Toulouse 1 - Directeur du LIRHE  
(Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi)

### Améliorer la fidélisation et la motivation des managers par l'approche "Rétribution Globale"

La notion de rétribution globale, fréquemment utilisée aujourd'hui, présente plusieurs avantages qui peuvent contribuer à la fois à fidéliser les meilleurs et à améliorer la performance de l'entreprise par la motivation de tous. Tout d'abord elle complète l'information minimale que donne la simple lecture du bulletin de salaire. Elle permet de fournir au manager une vision complète, parfois appelé le "bilan social individuel", qui donne une idée précise de l'ensemble des rétributions qui lui sont accordées en contrepartie de sa contribution. Ce faisant elle clarifie la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché du travail. L'approche rétribution globale présente également l'avantage de clarifier les choix qu'opère l'entreprise en matière de politique de rémunération. De ce point de vue, encore faut-il que les choix opérés soient faits de façon cohérente autour de 5 variables : la rémunération fixe, qui représente la contrepartie des activités confiées au salarié ; la rémunération variable, contrepartie de la performance individuelle et collective ; les avantages en nature attachés au statut du poste ou de la fonction occupée ; les compléments de protection sociale (complément retraite et prévoyance), davantage liés au statut de la personne ; et les rétributions intrinsèques qui correspondent à la contrepartie des compétences prouvées et potentielles. Il a été montré, par la recherche empirique, que s'éloigner de ces logiques de fonctionnement des variables de la rémunération pouvaient avoir des effets contre-productifs importants. Par exemple reconnaître la performance d'un collaborateur au moyen d'une augmentation de salaire fixe, alors que cela devrait être fait par une prime ou un bonus variable, peut contribuer à davantage de démotivation que de motivation au travail. Ce n'est pas la moindre vertu de l'approche "rétribution globale" que d'inviter les entreprises à clarifier leur choix en matière de politique de rémunération de leurs managers.



# Du modèle idéal au référentiel de management utile...

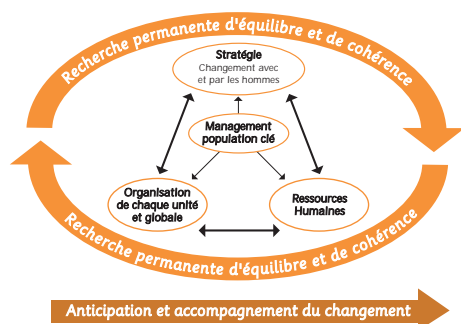
Le manager d'aujourd'hui se trouve au centre d'un système de forces souvent contradictoires qu'il doit paradoxalement faire converger tout en personnalisant et individualisant sa façon d'agir et d'orienter ses équipes :

- chercher la cohérence entre son propre style de management, ses valeurs, ses croyances et les choix stratégiques formulés par sa Direction Générale, les variations parfois radicales de cap, les turbulences du marché, la nécessité de stabiliser l'organisation et de relancer sans cesse de nouveaux projets de progrès et de création de valeur ;
- chercher aussi la cohérence entre

ses propres pratiques de management au quotidien, les exigences de l'exemplarité et des formes d'organisation du travail encore trop souvent lourdes et bureaucratiques ou au contraire trop floues et aléatoires ;

- chercher enfin la cohérence entre ses comportements, ses aptitudes relationnelles et le développement des compétences de ses équipes directes ou de plus en plus "virtuelles".

Il s'agit d'un travail permanent de recherche d'équilibre entre trois pôles : stratégie / organisation / ressources humaines.



On convient souvent que les missions principales du manager sont centrées autour du rôle d'entrepreneur qui anticipe et pilote les changements afin de maintenir l'unité dont il a la responsabilité au meilleur niveau de performance économique et de motivation des hommes.

## Alors existe-t-il un bon modèle de management ?

Les recherches scientifiques, études multiples et expérimentations souvent empreintes d'effets de modes nous répondent que le sujet reste toujours aussi complexe et la réponse toujours aussi ambivalente. Chaque époque a son courant de pensée et son modèle dominant. Un modèle n'en chasse pas forcément un autre mais le complète, le nuance... ou le contredit !

Nos expériences de conseil d'équipes de Direction, de formation initiale et continue de nombreuses générations de managers nous incitent à penser qu'au delà de la recherche d'un modèle idéal on constate que les managers d'aujourd'hui sont particulièrement désorientés et très déstabilisés par les changements rapides et profonds auxquels ils ont à faire face. Certes, c'est une formidable opportunité pour développer la créativité et l'initiative mais c'est aussi un énorme besoin de repères simples, pragmatiques et... rassurants.

Nous proposons donc un outil de travail sous forme d'un "modèle de base" des rôles du management qui, bien entendu, n'a qu'une valeur indicative afin d'aider chaque entreprise à construire son propre référentiel, adapté à son contexte, ses valeurs et ses ressources humaines.

A partir d'un tel modèle, on est à même d'élaborer le référentiel de compétences des managers de chaque entreprise ; il peut ensuite être utilisé pour le recrutement, la formation, la clarification des critères de performance, etc.

Même s'il n'a rien d'idéal, il peut constituer une pierre pour l'édifice sans cesse recommencé de la recherche de l'efficacité individuelle et collective. "Le management, c'est le management" disait un vieux routier du sujet, un référentiel est toujours le bienvenu, à nous de l'adapter à nos besoins.

## Le manager entrepreneur

Le manager entrepreneur c'est d'abord une personne soucieuse de situer son action dans l'environnement de son activité, de comprendre les menaces et opportunités qui vont probablement impacter ou influencer son domaine de responsabilité, son unité de travail. Ce rôle d'observateur actif suppose une curiosité permanente, une ouverture d'esprit, une capacité d'étonnement afin de saisir les signaux faibles de son contexte et redonner du sens à son action ainsi qu'à celle de ses équipes pour déployer la stratégie de son entreprise.

De même, l'entrepreneur décide dans le cadre de sa délégation, de ses pouvoirs et latitudes. Il détecte les problèmes à traiter pour sans cesse améliorer la performance de son équipe et de son organisation (actions curatives et correctives) mais aussi il anticipe et met en place des actions préventives afin d'éviter que les problèmes imprévus ne se reproduisent (processus qualité) ou n'aient un effet dommageable sur l'entreprise. Globalement, il initie ou multiplie les changements nécessaires pour assurer l'adaptation de l'entreprise aux turbulences du marché et plus généralement à son contexte socio-économique.

Pour mettre en œuvre ce rôle d'entrepreneur, le manager peut s'appuyer sur trois grandes familles de rôles : rôles de leader de ses équipes, de gestionnaire et de communicateur.

### • Leader d'équipe :

le manager peut s'interroger sur son propre **style de management**, sa manière de diriger ses équipes et sa conception de la délégation, du partage des pouvoirs et des responsabilités correspondantes. "Il n'existe pas de bon style de management", l'efficacité résulte entre autre de la capacité du manager à adapter son style au contexte (contingence, urgence), à la maturité de ses équipes (motivation / autonomie / compétences), à l'organisation (centralisée / décentralisée), à la technologie ainsi qu'à d'autres facteurs comme la dimension multiculturelle, la "pression des clients", l'existence d'indicateurs de performances, etc. Le "manager situationnel" essaie de prendre en compte ces variables et peut tenter d'ajuster son style aux individus ainsi qu'aux moments de la vie de chacun !

De même, son rôle d'**animateur d'équipe** le conduit à travailler la dimension relationnelle du management, sa capacité à gérer les outils d'animation (prise de parole en public, techniques d'entretiens, de réunions, de résolution de problèmes en groupes... de résolution de conflits interindividuels ou de groupes...). Elle se complète par des aptitudes à l'organisation de son équipe, à l'explication des orientations du business, du travail collectif, à la communication opérationnelle, à la décision partagée faisant appel aux compétences complémentaires de chacun (interdépendance).

Enfin, il est **gestionnaire de son personnel** dans le cadre des règles générales de la gestion des ressources humaines. Le manager, "chef du personnel", conduit les séquences de gestion de ses ressources humaines : participation au recrutement, évaluation des compétences et appréciation des performances, détection des besoins de formation et suivi des acquis, réflexions et conseils sur les orientations de carrière, propositions de bonus, primes ou augmentations "au mérite", ou de promotions... interface avec les représentants du personnel...

Voilà un ensemble de rôles bien lourds à assumer et à mener, mais les enjeux (outputs) sont à la hauteur de la tâche. La **motivation des équipes** ou plutôt la capacité à créer les conditions d'un processus d'auto-motivation de chacun va constituer un des piliers de l'ambiance de travail, de l'efficacité individuelle et collective et du sentiment d'équité de traitement de chacun. Cela génère la **performance humaine**, facteur de différenciation par le service et la productivité (frais de personnel / valeur ajoutée ou valeur ajoutée par personne...).

Il s'agit certainement d'un des rôles les plus importants dans le contexte actuel,

que ce soit en sociétés de services ou industrielles, la seule maîtrise du triptyque coût / délai / qualité est indispensable, nécessaire pour exister, mais largement insuffisante pour se démarquer des concurrents et créer de la valeur perçue par le client.

### • Gestionnaire :

en charge des ressources humaines, matérielles, technologiques, financières et de temps, le manager est aussi un gestionnaire par le contrôle et la maîtrise des coûts de "fabrication" du bien ou du service sous sa responsabilité, par la garantie des délais et le respect des engagements vis-à-vis du client, par l'assurance de la qualité et de la conformité aux cahiers des charges et aux

### • Communicateur :

bien sûr le manager se retrouve à la croisée des chemins de la communication interne (ascendante / descendante / latérale) et joue un rôle essentiel de facilitateur de la fluidité de l'information, de sa rapidité, de sa permanence et de sa fiabilité. Cependant, de plus en plus, les structures matricielles, poly-cellulaires ou carrément virtuelles transforment les processus de communication ; les outils et nouvelles technologies (e-quelquechose) perturbent les "champions de la rétention d'informations" comme source de pouvoir en mettant en ligne de nombreuses informations il y a encore peu de temps considérées comme sensibles voire confidentielles : axes stratégiques, résul-

les équipes transverses, les groupes de travail "ad hoc" contribue à la capacité **d'innovation** de l'entreprise. La créativité se trouve partout et ne se décreète pas, le manager peut, à son niveau, participer activement au processus d'innovation collectif ; c'est un facteur puissant de différenciation et de création de valeur.

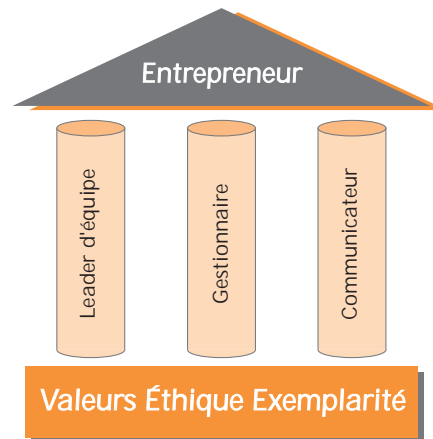
Cet ensemble de rôles représente souvent un des points majeurs de progrès pour des managers encore "enfermés" dans des paradigmes anciens. Ils s'interdisent de rompre avec des modèles centrés sur des fonctionnements hiérarchiques traditionnels ou sur une approche exclusivement technicienne de leur fonction.

## Valeurs, éthique et exemplarité des comportements

Le rôle d'entrepreneur supporté par ses trois piliers (rôles) : leader d'équipe, gestionnaire et communicateur, a besoin d'un ancrage dans un socle solide de valeurs, clairement identifiées, explicitées et si possible partagées par tous. Mais il ne suffit pas de décider d'un catalogue de valeurs que l'on va déployer "Top down" sans réel travail d'appropriation par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ceci ne serait pas crédible sans un appel à la réflexion éthique de chacun qui, dans de nombreux cas, n'a pas la réponse "morale" à travers le collectif de valeurs mais nécessite un travail personnel d'estimation de "ce qui est bien et ce qui est mal" dans le cas particulier que représente, fréquemment, chaque situation de travail nouvelle et imprévue.

Chaque manager doit pouvoir être capable, dans le cadre des valeurs de l'entreprise, d'estimer la conduite à tenir et la décision à prendre au moment même où elle se présente, sans jamais maîtriser toutes les informations nécessaires (si tant est qu'elles existent ou qu'elles soient fiables), ni savoir réellement quelles sont toutes les données du problème et leurs incidences.

Et cependant, dans cet univers d'incertitude, ses comportements représentent souvent un référentiel, ou un contre-exemple, de ce que la Direction souhaite mettre en œuvre et multiplier. L'exemplarité est certainement la charge la plus difficile mais aussi la plus riche des rôles du manager ; elle existe par la recherche permanente de cohérence entre son cadre de référence (pensées et valeurs individuelles et collectives), les discours et l'explicitation de ces principes d'actions et ses propres comportements au quotidien.



attentes des clients. Il gère les effectifs, le temps de travail, les budgets et les décisions d'ajustement à son niveau. En ce sens, il tente d'identifier et de traiter toutes les sources de destruction de valeur (sur travail, sur qualité, non-qualité, dérapage des temps, des coûts...) ainsi que les sources de création de valeurs nouvelles (développement de la relation client et fidélisation client, maîtrise des indicateurs de performance et suivi des tableaux de bord, économies de ressources, lutte contre les coûts cachés, innovation...).

Les résultats de ce rôle sont évidents, puisqu'il s'agit de la satisfaction client, la rentabilité financière (résultat d'exploitation / capitaux mobilisés) par conséquent la satisfaction de l'actionnaire. En général, les managers, très sensibilisés à ces sujets en période de conjoncture économique difficile, ont tendance à se centrer sur la réduction des coûts, au risque de détériorer les facteurs de création de valeur et en particulier la motivation et la mobilisation des équipes ; encore une question de dosage et d'équilibre.

tats financiers, règles de gestion du personnel, niveaux de rémunérations, accès à des bases de données de compétences, de technologies, de formation opérationnelle à distance, etc.

Aujourd'hui, le manager communicateur est d'abord un **homme de réseaux internes et externes** qui peut s'appuyer sur des ressources nouvelles, chercher des idées de solutions originales aux "situations - problèmes" auxquelles il doit faire face chaque jour avec ses équipes. Il consacre du temps à créer et entretenir ces réseaux et ce n'est pas du temps perdu ! De même, la Direction ou l'externe le sollicite fréquemment pour représenter l'entreprise devant différents publics (clients, collègues, personnel, colloques, étudiants, conférences internationales, autres sociétés de son groupe...) ; il est alors en charge de développer la **notoriété** de son unité ou de son entreprise et de véhiculer le sens de cette notoriété, c'est-à-dire **l'image de l'entreprise**.

Enfin, le travail pour développer les réseaux de **partage de la connaissance**,



## Dominique GROS, Directeur de la Formation, Shell Pétrochimie Méditerranée

*Les aspects managériaux ont fait leur entrée dans le référentiel de compétences*

“ L'organisation de Shell Pétrochimie a évolué ces dix dernières années d'une pyramide vers une structure plus plate, bâtie sur de larges équipes, et il y a deux fois moins de cadres, au sens classique du terme, que par le passé. Pour l'essentiel, le manager est aujourd'hui un animateur d'équipe, qui a notamment pour mission de développer les talents et compétences. Les aspects managériaux ont donc dans le même temps fait leur entrée dans le référentiel des compétences de Shell Pétrochimie. Cette évolution a exigé un effort important de la DRH en termes d'information, de sensibilisation et de mise en place de formations adaptées. À la demande des intéressés, les programmes concernent autant les techniques managériales, comme l'entretien annuel ou la gestion d'une équipe, que les comportements, en travaillant sur le rôle de relais, sur celui d'arbitre... L'approche méthodologique aussi a été élargie, puisqu'aux formations classiques s'ajoute désormais le coaching. ”

- Secteur du pétrole, chimie et gaz :  
transformation du brut, fabrication,  
commercialisation  
- 38 sociétés dont Société des Pétroles  
Shell, Shell Chimie et Butagaz

## Jean-François LASMEZAS, Responsable RH chargé de la mobilité européenne pour Airbus Central Entity

Constructeur aéronautique européen  
46 000 salariés dont 3 200 à Airbus Central Entity

**Management : partager nos cultures et nous enrichir de nos différences**

“ La dynamique de la société intégrée qu'est devenue Airbus réside en grande partie dans sa dimension internationale. Cela signifie des mouvements réguliers de personnel, et notamment de cadres, entre les différentes entités de la société situées en Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne et France. Cette dynamique est un levier stratégique pour accroître l'efficacité opérationnelle de l'entreprise, dont l'organisation est transnationale, et pour développer une culture commune et partagée. L'objectif n'est pas de gommer les spécificités culturelles mais d'apprendre à connaître et à respecter celles des autres. C'est dans cette logique que la mobilité internationale fait aujourd'hui partie intégrante du parcours du manager Airbus.

La réussite de cette démarche est conditionnée par trois éléments :

- Il faut d'abord montrer l'exemple. Dans les toutes prochaines années, le fait d'avoir exercé des responsabilités dans une autre entité Airbus en Europe (et ainsi avoir acquis une expérience internationale) sera un critère très important pour occuper un poste de top-manager.
- Il faut ensuite savoir donner envie. Les RH doivent informer le plus largement possible les managers sur les opportunités de carrière dans les différentes entités Airbus et faire le cas échéant des propositions ciblées.
- Il faut enfin et surtout accompagner le projet, qu'il s'agisse de préparer le changement de pays ou de gérer le retour dans l'entité d'origine. Ce travail de préparation au départ, qui peut durer plusieurs mois, est révélateur des nouveaux enjeux RH : il est notamment nécessaire de gérer en parallèle les questions liées au domaine professionnel et celles relevant de la vie privée. Les aspects familiaux, personnels, culturels, sont quasiment aussi importants que les aspects professionnels pour réussir une carrière internationale à Airbus... ”

## Bruno CAPITANI DRH Well

**Le management :  
approche transverse**

“En matière de management la politique RH de Well s'articule autour de l'idée que les hommes et les femmes de l'entreprise sont au cœur du développement et de l'efficacité de celle-ci : leur implication dans le progrès est essentielle. Il est donc du ressort du manager de développer le potentiel de ses collaborateurs et de dynamiser le fonctionnement de son équipe. Dans ce contexte la DRH a la mission de les assister dans la mise en place d'organisations performantes et adaptées aux évolutions de l'environnement, d'accompagner ces évolutions par la professionnalisation des Ressources avec l'aide de la formation et des plans de carrière ; de développer l'information et la communication dans l'ensemble de l'entreprise sur les enjeux et la façon d'atteindre les objectifs.

Une des clés de la réussite pour l'entreprise passe par la mise en place de fonctionnements transversaux qui permettent une meilleure réactivité et une meilleure prise en compte des contraintes que chaque acteur de l'entreprise a à gérer.

Nous avons mis en place une démarche de conduite de projets avec constitution de groupes projets pour répondre à cette exigence. Les managers ont été formés pour les conduire avec efficacité et maîtriser la dispersion des énergies.

Pour cela nous avons organisé - une formation à la conduite de projets en s'appuyant sur les projets de l'entreprise - un coaching des chefs de projets par le consultant formateur - et une intervention du consultant en tant qu'organisateur en appui complémentaire sur quelques projets plus particulièrement complexes à mener.

Cette démarche, pilotée par la DRH, doit nous amener à faire progresser l'entreprise en améliorant ses fonctionnements.”

### WELL

- 790 salariés
- Articles chaussants de bonneterie : collants, bas, chaussettes, lingerie

## Claire JACQUEMET, Directrice des opérations France CHUBB Sécurité

**Management d'un réseau d'agences et communication**

“L'idéal, pour un responsable de réseau, c'est que le même message passe partout en même temps auprès des responsables régionaux pour mieux servir nos clients.”

Ceci suppose que chacun ait la même interprétation et compréhension des priorités terrain ; le plus difficile c'est l'homogénéité de traitement des clients dans un univers où le responsable d'agence a besoin d'autonomie, dans un cadre pré-défini, pour agir rapidement. La prise d'initiative locale pour traiter les problèmes des clients reste la solution la plus efficace à condition de pouvoir partager ses expériences avec les collègues des autres régions. Le maillage et l'échange sont riches et assurent le déploiement cohérent de la stratégie globale sur tout le territoire.

C'est une question de "team spirit" assuré par le manager de chaque entité. Tout réside dans la capacité de communication formelle et informelle des managers ; connaître ses possibilités, ses marges de manœuvre, comprendre les virages et évolutions, parfois brusques, du Groupe, savoir transmettre localement la culture globale ; éviter les réseaux parallèles, la confusion des sources d'information qui perturbent la nécessaire cohérence entre les discours et l'action.

Les critères essentiels de qualité de cette communication sont donc la rapidité, la permanence et la rigueur.

La Norme ISO, par la traçabilité, contribue énormément à ce défi. De même, de gros efforts de formation des managers pour développer leur autonomie renforcent cette capacité de prise de décision "in situ"... C'est un effort permanent.

- N°1 pour l'approche intégrale de la sécurité en France
- 3 000 collaborateurs
- 40 agences en France
- Systèmes de sécurité, télé-services, surveillance humaine

Un travail d'enquête a été mené en 2002 au sein du GROUPE MERLANE auprès de différentes sources d'informations : presse, publications spécialisées, Internet, interviews... Les éléments recueillis ont été analysés et font l'objet des développements présentés ci-dessous.



## L'actualité du management en 2002

Chaque année apporte son lot de nouveautés dans de nombreux domaines. L'année 2002 ne déroge pas à la règle et le management, comme de nombreux autres sujets, devait, semble-t-il, permettre de "révolutionner" la vie des entreprises. En attendant 2003...

### 2002, l'année du constat

Pourtant force est de constater que la révolution n'est pas à l'ordre du jour dans les entreprises où la volonté est de revenir à des valeurs sûres et à des modes de management plutôt classiques. En 2000 et 2001, les médias se sont axés sur des thèmes nouveaux et percutants tels que le coaching, le e-business, la création de valeur. 2002 se situe plutôt comme **une année de constat**. Les effets des 35 heures commencent à se faire ressentir auprès des managers, notamment au sein des populations actives les plus jeunes.

Le **rapport au travail** est en pleine mutation. La génération du papy boom part à la retraite emportant des valeurs - attachement à la culture de l'entreprise, 30 ans d'ancienneté dans une même entreprise... - en déclin chez les jeunes.

Les nouvelles générations sont dans une toute autre logique : le travail n'est plus la priorité. Tous travaillent donc aujourd'hui sur un nouvel équilibre entre la vie au travail et la vie privée.

Certes, ce rapport n'est pas manichéen. Les managers se plaignent de **rythmes de travail** toujours accrus, notamment depuis la mise en place des 35 heures. Les jeunes managers, par exemple, déclarent se voir confier des missions plutôt lourdes, pour lesquelles ils n'ont pas reçu de formation et ne sont pas accompagnés sur le terrain. La réduction du temps de travail peut donner l'illusion d'un volume de travail moins élevé. En réalité, elle induit un sentiment d'**intensification des journées**. Et nombreux sont les managers qui continuent leur journée de travail une fois rentrés chez eux.

### Les situations les plus fréquentes selon les cadres

Taux de réponse en %	
86%	1 Travailler dans l'urgence
72%	2 Communiquer avec les services internes de l'entreprise
68%	3 Influencer sur une décision
65%	4 Avoir des contacts avec les partenaires extérieurs
56%	5 Décider seul
51%	6 Communiquer à l'extérieur de l'entreprise
51%	7 Négocier

Sondage réalisé par la société Sociovision-Cofremca, auprès de 300 cadres de l'industrie en janvier 2002. L'échantillon comporte 45% de cadres ayant des fonctions d'encadrement et 55 % de cadres sans équipe.

A ce **travail dans l'urgence** sont associées la fréquence et la rapidité des changements stratégiques des entreprises. Celles-ci doivent faire face à un **environnement très changeant** tant interne qu'externe. Le phénomène n'est pas nouveau mais tend à s'accroître. Les cadres doivent s'adapter à cette situation, même s'ils n'ont pas le temps d'intégrer et d'assimiler ces changements. La plupart des cadres interrogés au cours de cette enquête regrettent de ne pouvoir prendre du recul pour réfléchir. La gestion du temps devient pour eux une qualité essentielle dans leur travail, même s'ils pensent qu'elle n'est pas reconnue par leur entreprise.

Les informations recueillies au cours de notre recherche font état d'une "mutation" de la vision du rôle de cadre. Ce n'est plus tant au manager de s'adapter aux besoins de l'entreprise ; c'est aussi à lui de prendre des initiatives pour chercher à adapter les produits et l'organisation du travail à des contraintes d'environnement économique en perpétuelle évolution. On note ainsi une imbrication forte entre l'activité "officielle" du manager, c'est à dire les missions qui lui sont confiées, et son activité, plus officieuse, de construction de ses propres capacités de travail et de son parcours professionnel. **Le manager est devenu un chef d'entreprise au sein de sa propre organisation.**

Si l'on cherche des contreparties à ces contraintes vécues par les managers, le premier réflexe est de se tourner vers les **rémunérations**. Comment sont rémunérés les managers aujourd'hui ?

En 1999 et jusqu'au milieu de l'année 2001, les prix des recrutements pour les cadres et managers se sont envolés. Les méthodes de rémunération en place évoluent vers de nouveaux systèmes : performance, part variable, individualisation des salaires... Le boom des recrutements est retombé mais la réflexion sur les rémunérations continue. La part variable, indexée sur la performance peut aujourd'hui représenter de 50 à 100 % de la rémunération de certains cadres. Cependant, on confond très souvent part variable (bonus non capitalisable) et augmentation individuelle du salaire de base.

Du côté des cadres et managers, la **mobilité** permet d'augmenter les gains : à chaque changement d'entreprise, les cadres accroissent de 10% à 15 % leur rémunération. Cela peut-il avoir une influence sur la volonté de mobilité ?

En tout cas, cette volonté anime une bonne partie de la population : un manager sur trois se déclare prêt à partir de son entreprise et il est inutile de parler de la remontée du chômage pour les dissuader de passer à

l'acte : pour 48%, la période est propice au changement. Cette volonté de changement peut être lue au travers du développement manifeste des activités de veille sur le marché du travail par les individus eux-mêmes. On observe en effet une augmentation de la proportion de cadres ayant pensé ou essayé de quitter leur entreprise en 2002 et ayant fait des démarches personnelles allant dans ce sens : envoi de candidatures, dépôt de dossiers sur les sites d'emploi Internet, consultation régulière des offres sur ces mêmes sites...

### Si vous aviez le choix, vous préféreriez

Rester dans votre entreprise actuelle au même poste	18 %
Rester dans votre entreprise actuelle en évoluant vers de nouvelles fonctions	47 %
Partir dans une entreprise du même secteur	12 %
Partir dans une entreprise d'un autre secteur	21 %

### La période actuelle vous paraît-elle propice pour...

Changer d'entreprise	48 %
Évoluer au sein de votre entreprise	62 %
Créer votre entreprise	28 %

Sondage CSA pour Enjeux-Les Echos, mars 2002.

Pour autant, les managers ne passent pas systématiquement à l'action. Ils sont prêts mais pas pressés.

### 2003, la recherche de l'équilibre

D'une manière générale, ce qui a changé et qui change encore aujourd'hui concerne principalement la relation entre le manager et l'entreprise. L'entreprise commence à ne plus demander à ses cadres supérieurs de se surinvestir dans le travail au détriment de leur vie privée. La prise de conscience est effective : la qualité de vie dans l'entreprise, l'ambiance de travail ou des locaux agréables sont redevenus des éléments de motivation.

L'entreprise, comme les managers, est à la recherche de nouveaux repères. Pour l'instant, les managers font appel à leurs qualités personnelles - autonomie, ouverture d'esprit, capacité à gérer le stress - pour remplir leur mission. A court terme, managers et entreprises devront réfléchir à un nouvel équilibre, entre les rôles attendus des managers, les performances, le rapport vie au travail / hors travail..., pour mieux préparer les évolutions à venir.

### SOURCES

**Presse** : Enjeux-Les Echos, Management, Lusine Nouvelle, Courrier Cadres (APEC), 01Informatique, La tribune, Liasons sociales, Personnel (ANDCP), Entreprises et Carrières, Le Figaro Economie, Le Monde, Entreprendre

**Publications de l'IRE** (Institut de Recherches Économiques et Sociales)

### Internet :

<http://www.manageris.com> <http://www.rhinfo.com>  
<http://www.journalnet.com> <http://www.drhactu.com>  
<http://www.business-digest.fr>

“In the good old days we were all from the same organisation, collocated, permanent, working 100% on the project and had a clearly defined team leader. Today team members are spread throughout the world, within different organisations, are members of multiple teams, work part-time on the project and have multiple reporting lines with different parts of the organisation.” A nightmare? No, it’s simply a virtual team!

## Teams of the future

### What do we mean by a virtual team ?

There are many types of teams, ranging from the traditional team (full-time, permanent, co-located, mono-cultural) through to the global virtual team, passing through the local team, the matrix team, the organisational team, the internal/external network, the distant team, etc.

We use the definition of Kristof to define a global virtual team as “a temporary, culturally diverse, geographically dispersed, electronically communicating work group” (see figure below).

In reality there are few truly virtual teams, most virtual teams are more or less diverse in culture, more or less permanent and use a mix of face to face and electronic communications.



### What do virtual teams do?

Many manage projects. They are created around a specific task with team members being selected based on their expertise in relation to the task or project. In general these teams are created for the life of the project and are then disbanded. Some manage specific functions or divisions within an organisation. Here team members are selected due to their position within the organisation. Others simply share experiences and knowledge, membership is voluntary and members generally come from within the same profession. These types of teams are more focussed on learning rather than providing some form of “deliverable”. •

### Key issues facing managers of virtual teams

- Creating team identity
- Ensuring clarity of mission,
- Developing trust between team members
- Choosing the appropriate communication tools.

As said earlier, few virtual teams are 100% virtual. The time when the team is together is vital to creating both a team identity and developing relationships between individuals – still the basis for creating, or destroying, trust. This time is important and should not be wasted, early morning flights half way around the world to participate in a poorly prepared meeting that does more harm than good should be avoided.

A “kick-off” meeting or teambuilding event in the early days of the life of the team is essential to develop a common frame of reference and some basic ground rules. As Bruno Rambaud (Senior Vice-President of Thales Communications) said in a recent article “I wanted a teambuilding seminar for my Executive Committee of senior American, Scandinavian, British and French managers, in order to create a common shared experience before getting down to detailed development plans”. If you don’t do something similar early on, you will invariably have to do it later – at which time it will be more difficult and you will probably be well behind schedule!

Trust (defined as “the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”) is an issue at the centre of the effective functioning of virtual teams, it is essential in order to reduce the high levels of uncertainty endemic to global, technological environments.

Virtual teams have only their mutual trust in one another as their guarantee for the success of their joint work. As Charles Handy says “If we are to enjoy the efficiencies and other benefits of the virtual organisation, we will have to rediscover how to run organisations more on trust than on control. Virtuality requires trust to make it work, technology on its own is not enough.”

Being spread throughout the organisation(s), working part-time on a number of projects and having other priorities means that team members need a clear understanding of the mission of the team, the role they play within that mission and what their deliverables are (when, where, to who, at what cost, etc.).

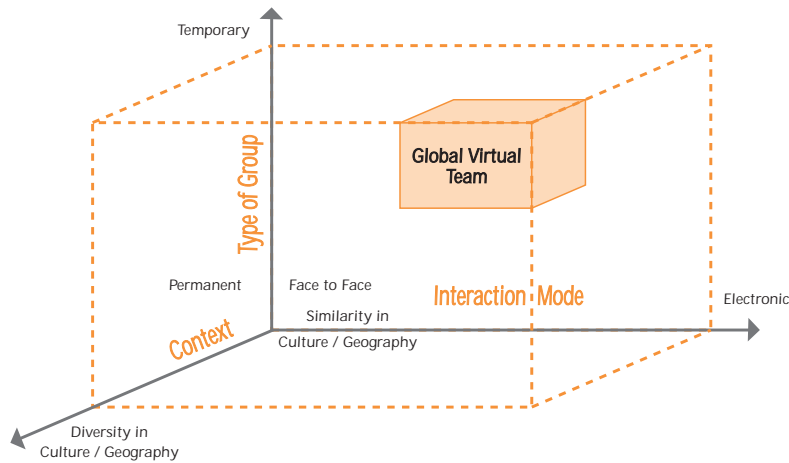
### A paradigm shift in management style: Managing a virtual team requires a mindset which must change:

#### From

- Face-to-face is the best environment for interaction, anything else is a compromise
- Collaboration is what happens when teams interact at a fixed time and space
- Being people-orientated is incompatible with using technology
- When communication processes breakdown, blame the technology
- Learning to manage virtual teams is about learning how to use the technology

#### To

- Different kinds of environments can support high quality interactions. What matters is how you use them
- Collaboration happens in an ongoing way without boundaries
- Using technology in a people-orientated way is both possible and desirable
- When the communication process breaks down, evaluate management and interaction strategies, not just the technical tool
- Learning to manage virtual teams is about understanding more about teams and the collaboration process



The way of communicating within a virtual team is, in general, far removed from the traditional face-to-face interpersonal communication associated with teams working in "the same place at the same time". Telephone and/or video conferencing, email, discussion groups, chat (or chat rooms), team web sites, application sharing, web browsing etc, cannot be avoided if a durable, effective communication system is to be established. •

<p><b>Same place (co-located)</b></p> <p><b>Same time (synchronous)</b> Face-to face meetings Computer supported meetings</p>	<p><b>Different place (distributed)</b></p> <p><b>Same time (synchronous)</b> Telephone conference calls Video conferencing</p>
<p><b>Same place (co-located)</b></p> <p><b>Different time (asynchronous)</b> Message boards Resource centres Project offices</p>	<p><b>Different place (distributed)</b></p> <p><b>Different time (asynchronous)</b> Voice/electronic mail Computer conferencing GroupWare (intranets)</p>

Effective communication is a key factor in the development of trust. In a virtual team the 'clues' that tell us whether communication is effective are largely missing, and one of the first principles in a virtual team is to set up, and agree at the early stages, exactly what communication processes will be adopted. For instance :

- Match the technologies to the reality of both the infrastructure available and the "readiness" of team members to use the technology
- Work out a time schedule that is inclusive, and set realistic timeframes for document turnaround etc.
- Send regular information updates on what is happening.
- Lay the groundwork for what needs to be discussed during telephone or video conferences by previously sending information by fax or email, or by posting it on a web site.
- Have direct telephone lines and agree convenient times for calling.

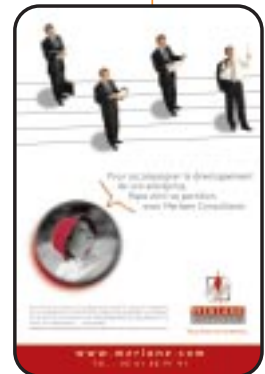
### Seven steps to managing effective virtual teams:

- 1 Identify team members**  
It's not so much about recruiting or selecting team members, it's more about identifying who contributes to the performance of the team and how they contribute.
- 2 Map relationships or interfaces**  
You need to understand clearly who interacts with who and when they need to interact.
- 3 Create an identity**  
Being spread throughout the organisation (or organisations), team members will seldom feel part of a team. Use the time when team members are physically together to create positive relationships and shared experiences. Try giving the team a name or creating a team web site.
- 4 Clarify mission**  
As team members will invariably be working within other teams it is important to clarify the mission, objectives; "raison d'être" of your team, you need to set the boundary or scope of their work.
- 5 Identify deliverables**  
Clear deliverables should be identified for both individuals and the team, together with "delivery" dates.
- 6 Implement appropriate technology**  
Remember, technology, especially IT, is a possible answer or aid to communication problems, an over dependency on technology can push virtual teams into chaos when the technology fails to work
- 7 Don't let team members "vanish"**  
It is very easy for team members to vanish, either willingly or unwillingly. Keep in contact, especially with the key team members.

In summary, think about the lifecycle of the team, start slowly establishing agreed ground rules, accelerating as the task and team become more familiar. Reinforce the achievements of the team, and recognise the successes and contributions from each team member. In the final phase review and share the learning, providing motivation and a springboard to the next virtual experience. Finally, if you thought that the introductory paragraph was a nightmare, imagine being a team member in the International Space Station, your team leader is in Houston, one of your colleagues is about to blast off from Baikonour in Russia and the repair team are on the way on the shuttle...

**EMBARQUEMENT IMMEDIAT**

Le Groupe MERLANE a lancé une nouvelle campagne d'affichage mi-septembre dans l'aéroport de Toulouse-Blagnac !



**AGENDA**



• Dans le cadre d'une conférence, organisée par la société **EUROFORUM**, sur le thème Absentéisme et maladies professionnelles, Bernard NICOU, Consultant, MERLANE Outsourcing, animera un atelier-débat relatif à la problématique suivante : **"Comment évaluer l'impact financier de l'absentéisme ?"**

Cet atelier se tiendra à Paris, le 21 janvier 2003. Pour tout renseignement complémentaire sur cette conférence, contacter : Mélanie VARLET au 01 44 88 14 50 ou [www.euroforum.fr](http://www.euroforum.fr)

• **Le Groupe MERLANE est dorénavant adhérent à SYNTEC Conseil en Management.**

SYNTEC Conseil en Management est un syndicat professionnel régi par le titre 1er, livre IV du code du travail. SYNTEC Conseil en Management couvre environ 50% du chiffre d'affaires de la profession et a pour objet la représentation, la promotion et la défense des intérêts collectifs professionnels, moraux et économiques des personnes morales exerçant de façon prépondérante une activité de conseil en management auprès d'entités et entreprises publiques ou privées.

La légitimité de ce syndicat tient à sa faculté de rassembler un grand nombre de sociétés reconnues pour leur professionnalisme et représentatives de tous les types qui existent, afin de définir des objectifs communs pour développer et promouvoir ensemble la profession.

• Jean-Claude MERLANE a co-animé une conférence avec Jean MARCHAL, Conseiller Ressources Humaines de la Délégation Régionale de Nanterre de **France Télécom** sur le thème : **"e-RH : la transformation de la Fonction Ressources Humaines par la mise en place de nouveaux outils"**, le 10 octobre 2002, au Parc des Expositions de Pontoise.

• **MERLANE Outsourcing** poursuit sa collaboration avec **Les Rencontres d'Affaires** : Bernard NICOU a participé à Paris au séminaire des 15 et 16 octobre 2002 "Administration du Personnel : les clés pour une organisation fiable et efficace", en animant un atelier sur le thème : **"Maîtriser le recours à l'externalisation pour l'Administration du Personnel et la Paie"**.

Bernard NICOU anime par ailleurs tout au long de l'année un module de formation sur le thème : **"Pilote des effectifs et de la masse salariale"**. Une formation sur le thème **"Optimiser vos tableaux de bord du Département Juridique"** est par ailleurs animée par Eric MARTY, Consultant pour MERLANE Consultants.

Pour tout renseignement sur les prochaines sessions : [www.lra.fr](http://www.lra.fr).

**AGENDA**



**Le Groupe MERLANE, le Centre Interactif du Développement des Entreprises (CIDEM) et la revue RH & Management ont décidé de développer leur collaboration de façon plus étroite :**

• Jean-Claude MERLANE a animé deux tables rondes lors de la **4<sup>ème</sup> convention annuelle des rémunérations**, qui a eu lieu les 8, 9 et 10 octobre 2002 à Paris :

- **"Comment l'entreprise peut structurer la rémunération entre : les éléments directs et indirects, les éléments fixes et variables, les éléments immédiats et différés, équité interne et compétitivité externe ?"**
- **"Appréciation et notation : enjeux, risques et limites"**

• Le Groupe MERLANE est partenaire des **1<sup>ères</sup> Assises du Développement durable**, manifestation placée sous l'égide de Tokia SAIFI, Secrétaire d'Etat au Développement durable et présidée par Jean-Pierre TIROUFLET, Président Directeur-Général de RHODIA. Cette grande manifestation a eu lieu au Concorde-Lafayette, Paris 16<sup>ème</sup>, les 22 et 23 octobre 2002.

• Daniel CORTESI, Directeur Général de CATALYSE et Jean-Claude MERLANE, animeront un atelier-débat le 13 novembre 2002, de 9 h à 11 h 30, sur le thème : **"Coaching et Développement durable... pour qui ?"** Cette conférence se tiendra au Palais des Congrès de Paris à l'occasion des **2<sup>èmes</sup> Assises du Coaching**.

Pour plus d'informations sur ces événements, contacter Stéphane ADNET, Groupe MERLANE, au 05 61 00 91 91.

**TELEX**

**Le Groupe MERLANE s'agrandit à Paris et à Madrid et s'implante à Lyon !**

• Le Groupe MERLANE a inauguré ses nouveaux locaux parisiens le 23 septembre 2002 à l'occasion d'un cocktail qui a rassemblé plus de 80 personnes. Ce cocktail était une excellente opportunité pour célébrer le partenariat entre le Groupe MERLANE et CATALYSE, cabinet de conseil en management savoyard, avec qui des liens étroits s'étaient déjà tissés. La nouvelle adresse parisienne du Groupe MERLANE est : 19 rue du 4 septembre - 75002 PARIS - Tél. 01 42 96 34 34 - Fax 01 42 96 96 44

• Le Groupe MERLANE s'est également implanté à Lyon où il partage les bureaux de CATALYSE, 3 rue de la Barre - 69000 LYON - Tél. : 04 78 37 67 33

• L'adresse de MERLANE International a également changé ! Nos consultants vous accueillent désormais dans de nouveaux bureaux : Calle Velazquez 126 1A - 28006 Madrid - Tél. + 34 91 411 96 01

**CARNET**

• **Patrice MALAURIE** débute sa carrière dans le secteur du travail temporaire. Il occupera les fonctions de Chargé de Clientèle, Conseiller en Recrutement, Responsable Qualité et Méthodes de Recrutement avant d'être nommé Chargé des Ressources Humaines Intérimaires d'un des principaux réseaux français de travail temporaire. Ses missions consistent alors à concevoir, informer, former, animer et mettre à disposition du réseau des démarches et outils de mise en œuvre de la politique RH. Il rejoint MERLANE Outsourcing à Paris en septembre 2002 en tant que Chef de Projet pour une mission d'externalisation et support RH d'un grand réseau de concessions automobiles national.

• Diplômée d'un DESS Ingénierie de la formation et des systèmes d'emploi, **Christelle TREMPONT** rejoint l'équipe de MERLANE Outsourcing à Paris en septembre 2002. Adjointe au Responsable de la Formation de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie de la région Midi-Pyrénées, elle poursuit son parcours professionnel chez Orange France en qualité d'Assistante du Responsable du

Développement des Ressources Humaines. Elle vient renforcer aujourd'hui l'équipe spécialisée en externalisation du Groupe MERLANE, aux côtés de Patrice MALAURIE et Evelyne PETIT.

• **Evelyne PETIT** a intégré la filiale MERLANE Outsourcing au 1<sup>er</sup> septembre 2002 pour prêter main forte à l'équipe de Jean-Michel MATHIEU, Diplômée d'un BTS Action Commerciale, elle entame sa carrière dans le secteur bancaire, puis dans les secteurs de la cosmétologie et de la pharmacie. Chargée de recrutement pour VEDIOR BIS, son expérience et sa connaissance des modes de fonctionnement en Gestion des Ressources Humaines pour cette entreprise organisée en réseau sont un plus pour les nouveaux clients de MERLANE Outsourcing.

• **Florence GRIESSINGER** a rejoint le Groupe début novembre 2002 et prend en charge la mission Accueil Groupe. Florence est titulaire d'un BTS Assistante de Direction et d'une maîtrise d'histoire. Elle pourra accueillir nos clients en anglais, espagnol et italien.

**GROUPE MERLANE**

SIÈGE SOCIAL - TOULOUSE FRANCE  
Actys 3 - BP 575 - 31317 LABEGE Cedex  
Tel. : +33 (0)5 61 00 91 91 - Fax : +33 (0)5 61 39 23 16

BUREAU DE PARIS - ÎLE DE FRANCE  
19 rue du 4 Septembre - 75002 PARIS  
Tel. : +33 (0)1 42 96 34 34 - Fax : +33 (0)1 42 96 96 44

BUREAU DE LYON  
3, rue de la Barre - 69002 LYON  
Tel. : +33 (0)4 78 37 67 33 - Fax : +33 (0)4 78 02 42 40

MERLANE INTERNATIONAL  
Calle Velazquez - 126 - 1A - 28006 MADRID - ESPAGNE  
Tel. : +34 91 411 96 01 - Fax : +34 91 745 13 19

e-mail : [groupe@merlane.com](mailto:groupe@merlane.com)

MERLANE AU CŒUR DU MANAGEMENT  
est une publication du Groupe MERLANE

Directeur de la publication : Jean-Claude Merlane  
Rédacteur en chef : Henry-Jacques Bussièrre  
Conception et réalisation : Explorier Consulting Company  
Rédaction : Isabelle Gervais • Crédit photos : Michel Dulherm  
Fabrication : Passion Graphic - AGP  
Commission paritaire : en cours • ISSN : en cours

[www.merlane.com](http://www.merlane.com)