



Au cœur du management

Rénover et moderniser le management de la SNCF

Bernard THIERY, Directeur des Ressources Humaines de SNCF FAST

Pascale BLANCHET, Responsable du Développement Managérial

Logo SNCF FAST

Pourquoi un projet de modernisation du management pour FAST ?

La SNCF est engagée dans une mutation profonde. Pour réussir cette mutation, l'environnement concurrentiel et la politique de développement des activités nous imposent de passer d'une simple culture de gestion des moyens à une culture de résultats. D'une culture technique et de l'obéissance, l'entreprise doit davantage se centrer sur ses clients et encourager l'initiative et la prise de responsabilité, les pratiques de dialogue contributif, d'écoute et d'actions à leur service.

La rénovation managériale a été lancée par le président Louis GALLOIS il y a plusieurs années. Ce changement radical impose un fonctionnement nouveau qui consiste à fixer les objectifs, les expliquer, les faire partager et laisser aux managers une autonomie plus grande sur les moyens qui leur permettront de les atteindre. Cette démarche impose d'abandonner les pratiques anciennes et bien ancrées qui consistent à dire à chacun ce qu'il doit faire et comment il doit le faire. Le programme de modernisation du management de FAST en est la déclinaison.

Cette transformation complexe est au cœur de la stratégie de FAST. Pour réussir ces ambitions, le management de FAST doit être en mesure de piloter par les résultats et de réaliser les sauts de performance nécessaires afin que les fonctions FAST deviennent toutes des avantages compétitifs pour une entreprise de plus en plus en concurrence.

Qu'est-ce que la modernisation managériale de FAST ?

C'est un projet qui vient en réponse aux défis de FAST et qui vise à accompagner les managers sur plusieurs volets :

- **Le renforcement des compétences managériales** avec le programme de développement **Objectif Manager** qui s'adressent à tous les managers de FAST.

Animé par la DRH et sponsorisé par le Comité de Direction, Objectif Manager a débuté en 2005. Organisé en 7 ateliers d'une journée chacun sur 2 ans, il apporte aux managers des leviers dans la réalisation des sauts de performance identifiés pour chacune des directions de FAST.

Objectif Manager permet de voir ou revoir des fondamentaux du management d'équipe : animer, fédérer une équipe autour des objectifs de résultats de l'entité, renforcer l'engagement et la motivation de son équipe par le dialogue managérial, développer son leadership.

- **La mise en œuvre d'accompagnement RH dédié aux projets FAST**, pour mieux prendre en compte les aspects humains et sociaux.

De multiples projets sont menés par FAST. Ils ont des impacts sur le corps social en terme de communication sociale et managériale, de concertation avec les partenaires sociaux et plus

globalement sur la gestion des ressources, volumes d'emplois, métiers, mobilités, reconversions, communication...

La DRH a développé la maîtrise d'œuvre RH en appui à chaque chef de projet afin de l'aider à évaluer, anticiper et gérer tous les aspects RH concourant au succès de son projet.

- **Le développement de notre pilotage par les résultats et de nos pratiques de communication stratégique.**

FAST s'est doté d'un pilotage par "feuille de route" qui permet de fixer annuellement pour chacune de ses entités les sauts de performance à réaliser et les grands projets de transformation à mener dans le contexte de mutation de l'entreprise.

Chaque feuille de route, déclinée en objectifs ou projets, fait l'objet d'une appropriation par les managers et les agents, à travers la communication mais aussi par la mise en place de projets d'équipe qui rendent cohérent et concret le management par les résultats.

- **La mesure des progrès managériaux par la mise en œuvre d'un baromètre managérial.**

FAST a mis en place une enquête de climat interne annuelle sur la perception des pratiques managériales par les agents. Le management de proximité, le climat de l'équipe, la compréhension de la stratégie ou la projection dans son métier sont autant de thèmes soumis à l'avis des agents FAST.

Les résultats de ce baromètre managérial sont des indicateurs sensibles qui permettent au Comité de Direction et à l'ensemble de la ligne managériale de réajuster les pratiques et de lancer de nouveaux chantiers d'amélioration afin de progresser d'année en année.

A qui le programme Objectif Manager s'adresse-t-il ?

Directement ou indirectement, l'ensemble des agents de FAST sont concernés par ce programme, soit de par leur participation active (c'est principalement le cas des managers), soit en tant que bénéficiaires des évolutions du management. 180 managers de proximité (responsables d'équipes opérationnels) participent à ce programme mais le dispositif implique tous les niveaux de la ligne managériale.

Ce dispositif se compose de deux socles fondamentaux :

- les "ateliers" qui ont pour buts de favoriser le dialogue managérial, renforcer la posture du leader d'équipe, développer la culture de résultat et la culture du changement.

Ces ateliers sont basés sur l'action : ils comportent un minimum de références théoriques et beaucoup d'échanges de pratiques, à partir du vécu professionnel des managers.

- le contrat de progrès.

Quel est l'intérêt du contrat de progrès ?

Le contrat de progrès est fondamental dans la réussite du dispositif. Il s'agit d'un plan de développement individuel que le participant va décider de mettre en œuvre à la fin du premier cycle d'ateliers. L'investissement du responsable hiérarchique direct est requis pour accompagner le manager dans la réussite de cette mise en œuvre. Ce contrat n'est pas une répétition de l'entretien annuel d'appréciation. C'est une occasion de faire un point avec le manager sur ses choix d'axes de progrès à l'issue des premiers ateliers et sur l'aide dont il aura besoin pour mener le contrat à terme.

Ce contrat de progrès fait l'objet d'un rendez-vous préalable avant le début du premier cycle qui est aussi une opportunité pour le manager de présenter le programme de formation et ses enjeux. Le nombre de rencontres est ensuite porté à l'appréciation de chaque responsable hiérarchique.

Un point d'étape avec les consultants de **merlane** qui nous accompagnent dans cette démarche nous a amené à mettre en œuvre des séances d'accompagnement individuel téléphoniques, véritable mesure de renforcement de ces contrats. Il s'agit de deux séances de 40-60 minutes chacune, non obligatoires.

Comment est impliquée la ligne managériale ?

Le Comité de Direction de FAST a souhaité expérimenter et valider lui-même le dispositif. Le Directeur de FAST, Jean-Pierre MENANTEAU, a réuni son équipe dirigeante pour le lancement des opérations, en session test. Le programme a ensuite été décliné au niveau de chaque comité de direction de chacune des directions de FAST.

Quelques séquences clés sont également déployées auprès des 40 middle managers qui sont directement concernés par les contrats de progrès et par le suivi qu'ils doivent en faire.

Quels sont les facteurs clés de succès de cette action de renouveau managériale ?

1. L'engagement de la direction de FAST
2. L'adhésion de l'ensemble de la ligne managériale au dispositif : l'appropriation à tous les niveaux des enjeux, des finalités et des résultats attendus.
3. Le suivi et le pilotage déclinés au niveau de chaque direction.
4. Un partenariat fort avec les consultants qui nous accompagnent et la prise en compte de la culture de l'entreprise pour marquer le niveau de changement à hauteur de ce qui peut être possible.
5. Des managers eux-mêmes convaincus de la nécessité de changer et d'évoluer en matière de management.
6. La continuité dans le temps du programme et des actions

Quel est le métier de FAST ?

FAST est une direction centrale transverse de la SNCF qui a un rôle de fonction support des activités de la SNCF. Elle regroupe la Direction des Finances (Direction des Opérations Financières, Direction de la Comptabilité et du Contrôle de Gestion), la Direction des Achats et la Direction des Systèmes d'Information et des Télécommunications. 1500 personnes, essentiellement des cadres, travaillent au sein de cette structure, au service des politiques et des 160 000 agents de la SNCF. FAST est dirigée depuis deux ans par Jean-Pierre MENANTEAU.

Le programme Objectif Manager

Objectif Manager se compose de deux cycles : un premier cycle (ateliers 1 à 4) et un second (ateliers 5 à 7), échelonnés dans le temps pour permettre l'expérimentation inter-session :

- Atelier 1 : "**Manager de la relation interpersonnelle**", les relations de face à face avec un collaborateur ou d'arbitrage entre deux collaborateurs, la gestion de conflits, la communication orale et ses impacts.
- Atelier 2 : "**Leader d'équipe**", management situationnel, développement du leadership et conduite d'une équipe.
- Atelier 3 : "**Manager de la performance**", management par les résultats, pertinence d'indicateurs de mesure.
- Atelier 4 : "**Pilote du changement**", identification des résistances et des forces motrices dans le changement vécu dans la gestion de projet.
- Atelier 5 : "**Garant et porteur des orientations stratégiques**", rôle de relais de la stratégie.
- Atelier 6 : "**Pilotage de la performance**", perfectionnement de l'atelier n°3. Aider à mieux associer ses collaborateurs au pilotage de son entité, mieux assurer un suivi dans la qualité du travail fourni.
- Atelier 7 : "**Manager d'équipe complexe**", conduite d'équipe-projet (équipe transversale), d'équipe multi-sources (composées de prestataires externes), d'équipe multi-sites (gestion d'une équipe à distance).