

Etre, devenir et rester manager aujourd'hui Intégrer la stratégie d'entreprise dans la définition du leadership

Les témoignages des deux entreprises suivantes s'inscrivent dans la même démarche d'adaptation de l'entreprise face à son nouvel environnement. Quels sont les impacts de la stratégie d'entreprise sur la définition du rôle du manager aujourd'hui ? Quelles sont les mesures concrètes mises en place pour effectuer ce changement de culture ? Quelles sont les conditions de réussite ? Quels sont les résultats obtenus ?

Par Christine Rossignol, consultante, gérante d'Optimôm-care

Rencontre avec Evelyne Boda, chargée de mission développement RH, Gaz de Bordeaux

Evelyne Boda, après une expérience significative en ressources humaines dans l'industrie, a été appelée à redéfinir la fonction de manager au sein de Gaz de Bordeaux, la direction générale estimant que ses cadres n'étaient pas suffisamment préparés à l'ouverture des marchés.

Un changement de culture nécessaire

Evelyne Boda détaille sa mission : « *Quand je suis arrivée, il y a cinq ans, les cadres étaient dépourvus de leur rôle de manager, se réfugiant eux-mêmes derrière la hiérarchie. La direction m'a demandé de mettre en place des pratiques de management modernes utilisées dans les autres sociétés commerciales. Un diagnostic m'a permis de me rendre compte qu'il n'y avait pas vraiment de véritable gestion d'é-*

quipe mais plutôt une logique d'administration, l'information ne circulait pas bien, était peu partagée. Les services étaient cloisonnés. Cette société devait évoluer sur ses modes de fonctionnement pour permettre véritablement de changer le mode managérial. L'organisation actuelle ne permettait pas aux managers de s'exprimer, ce n'était pas une réticence de la part des managers (plutôt jeune diplômés) mais bien un blocage au sein même de l'entreprise.

Intégrer une entreprise comme Gaz de Bordeaux m'a demandé un changement de culture et une adaptation rapide à des modes de fonctionnement bien différents. Le rapport au temps n'était pas le même que celui que j'avais connu lors de mon passage en industrie où réactivité mais aussi précipitation guidaient notre action. Je crois aussi que la première qualité d'un "manager" des ressources humaines est de s'adapter !

Accompagnée d'un consultant, je définis des mesures dont la première est d'écrire une charte de management afin de poser le ca-

dre de l'action (lire notre encadré, ci-dessous). Il fallait véritablement que cette volonté de changement soit affichée fortement par le comité de direction ».

Une appropriation à tous les niveaux

Par ailleurs, afin de partager la nouvelle stratégie de l'entreprise et le changement incontournable qu'il allait en résulter, Evelyne Boda fait intervenir un théâtre d'entreprise : « *"Titanic : comment une catastrophe est arrivée"*. Cela a permis de prendre conscience de la nécessité de ce changement sous une forme moins académique et plus ludique », rapporte-t-elle.

Ensuite, elle met en place un cursus de formation et de professionnalisation de huit jours avec remise d'un classeur individuel et un accompagnement coaching qui va permettre aux managers de réaliser un projet d'action. Chaque manager devait réaliser un projet par rapport à une situation à faire évoluer dans son poste actuel, par exemple : faire coopérer toutes les forces de ventes afin de mieux promouvoir Gaz de Bordeaux. Ces projets d'action ont été présentés à la fin du cursus et les managers ont dû mettre en place leurs préconisations. Au total, cent personnes ont été formées sur 18 mois.

Evelyne Boda constate après cette initiative « *une évolution positive dans le type de relation entre les différentes strates hiérarchiques avec un partage plus étendu de l'information et une amélioration de la communication. Les pratiques de management par objectifs (réunion de progrès) ont remplacé les pratiques de notation plus subjective. Aujourd'hui, chaque manager est apprécié, évalué sur sa capacité à mettre en place la charte de management dans son service. La prochaine étape consiste à démultiplier cette action aux agents de maîtrise avec, là aussi, comme premier objectif leur appropriation de cette charte* ».

70

Charte de management chez Gaz de Bordeaux



> Entretiens individuels
> Pilotage des activités
> Recherche de l'autonomie du collaborateur par la formation/information, l'aide au changement (attitude coach)

Engagements de la direction

> Reconnaître le manager comme le premier acteur de la communication
> Renforcer la culture et la gestion de la performance
> Développer l'engagement et les responsabilités du management
> Développer le potentiel des managers

Principes

> L'écoute et le dialogue
> La coopération entre les services
> La recherche de la performance globale
> Loyauté et respect

Pratiques

> Réunion d'équipe

Entretien avec Lionel Jean, DRH du groupe de presse gratuite S3G (appartenant au groupe de presse Sud Ouest), CA : 130 millions d'euros, 1 300 personnes, équipe de 24 personnes en RH, 200 sites en France

Lionel Jean, après une formation initiale en gestion des activités éducatives sportives complétée par un master RH à l'ESSEC et un autre en management stratégique à l'IFG, a une vision des RH très orientée business et résultat avec un profond respect des hommes, porteurs selon lui de la création de la valeur : les ressources humaines sont un facteur-clé de succès pour l'entreprise.

Le partage d'une vision globale de l'entreprise

Il attache une importance particulière à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et considère qu'être ou devenir manager ne peut s'envisager que dans un contexte bien défini et n'est pas immuable dans le temps. Pour Lionel Jean : « Nous sommes passés d'une économie de production (stratégie de l'offre) à une économie d'environnement (client, concurrent) puis à une économie d'anticipation (innovation, initiative). Le facteur-clé de succès d'une entreprise est plus que jamais les hommes et notre capacité à les faire évoluer en fonction des mutations de notre environnement. La stratégie de l'entreprise doit donc être partagée avec les ressources humaines. Notre stratégie d'entreprise CAP 2012 a pour but de définir le monde de la presse gratuite de demain ».

Concrètement pour S3G, il s'agit de répondre aux mutations technologiques avec des nouveaux supports d'information (pod, Blackberry, Web...) et donc de créer une offre diversifiée qui impacte directement le métier de vendeur.

Les vendeurs doivent maintenant conseiller le client sur une approche bi-média voire cross-média. Le manager doit intégrer cette compréhension de l'environnement ainsi que la stratégie de l'entreprise pour devenir son ambassadeur auprès de ses salariés.

Un schéma directeur RH est élaboré afin de mettre en cohérence tous ces aspects et ces impacts sur la politique ressources humaines et notamment sur le métier de manager chez S3G.

Lionel Jean estime que « la fonction RH doit être partagée avec les dirigeants, les opérationnels et les partenaires sociaux ».

Les compétences-clés du manager, chez S3G



72

> Capacité de diagnostic : aptitude à aller vite à l'essentiel, culture de la transparence, interactivité, accès à l'information utile, bons sens, pertinence
> Capacité d'anticipation : observation, adaptation, pro-action, information précoce
> Capacité de décision : gestion des paradoxes. Le temps de l'action a changé, agir c'est décider vite dans un monde mouvant qui attend des résultats rapides.

> Capacité d'animation : les modes relationnels deviennent de plus en plus importants dans notre fondement matriciel et le management de proximité permettra de capter les demandes individuelles afin de les mettre en perspective par rapport aux enjeux collectifs. Mener une action en équipe, c'est comprendre la relation directe entre l'objectif recherché, la stratégie mise en œuvre et le résultat atteint (O,M,R).

La capacité d'anticipation et d'adaptation

Pour le manager, il s'agit de maintenir l'engagement et l'adhésion des salariés en période de changement et d'instabilité.

Selon Lionel Jean, la contribution de chacun se mesure en fonction de la richesse des événements affrontés et surmontés et il faut accorder une importance particulière au bon sens dont on fait preuve. Quant à la performance des managers, elle s'apprécie à travers leur capacité à piloter les équipes selon trois principes : la motivation (notamment par l'intégration, la reconnaissance et le partage), les compétences (anticiper les besoins en compétences) et l'engagement (entretiens d'objectif et de performance). Le manager doit favoriser l'adaptation, l'initiative et la délégation sur un marché de plus en plus incertain, il doit s'inscrire dans une logique de changement permanent.

Un cursus de formation spécifique

Pour favoriser l'appropriation de cette nouvelle vision du leadership, S3G a créé un cursus de formation spécial et sur-mesure, « Projet Cap talents 2009 », en collaboration avec Bordeaux Ecole de Management (BEM) pour ses salariés, « vivier potentiel », afin d'adapter les compétences-clés aux enjeux de l'environnement d'aujourd'hui et de demain.

Les modules proposés sont variés et combinent vision stratégique de l'entreprise, fondamentaux en ressources humaines, développement personnel et pratiques de management. Ils complètent le programme mené en interne au sein du Campus Management qui s'intitule les Fondamentaux du management. Son objet est de former et d'entraîner les managers à la conduite des RH dans nos nouveaux environnements.