

✘ C:\Documents and Settings\junior entreprise\Bur... Junior Conseil Communicatio... Logos, Visuels\LogoIA...



Table Ronde sur l'actualité des Ressources Humaines

Jeudi 11 Février 2010

Le Management en crise

I.A.E Université de Toulouse



Ouverture : Hervé PENAN, Directeur de l'IAE de Toulouse

Avec la participation de :

Paul-Henri BERNARD, Avocat Associé CAPSTAN

Eric CASET CARRICABURU, DRH Veolia Eau Sud-Ouest

Catherine CLAIREFOND, DRH Motorola

Françoise HOUSTY, Médiateur

Dominique MORLET-PUJOL, Consultante Liens et Perspectives

Jérôme NOYER, DRH Liebherr-Aerospace Toulouse

Jeanne RIGAUD, RRH Sercel Saint-Gaudens

Patrice ROUSSEL, Professeur à l'I.A.E. de Toulouse

Michel SABATTE, Avocat et Maître de Conférences associé à l'I.A.E. de Toulouse

Eric SANNER, consultant Renaissens-consulting

Gilles SOUYRIS, DRH Tisséo et Président de l'ANDRH Midi Pyrénées.

Afin de suivre l'actualité « des Ressources Humaines » et de tenter de répondre aux problématiques du moment, la cinquième Table Ronde du Master MRH de l'I.A.E. de Toulouse s'est tenue le Jeudi 11 Février 2010, en partenariat avec CAPSTAN et Liens et Perspectives.

Sous l'influence de nouvelles politiques RH et de changements organisationnels dans les entreprises, le rôle des managers a profondément évolué ces trente dernières années. Ainsi, ils se sont vus attribuer de nouvelles missions : recruter, piloter, fixer des objectifs, évaluer et récompenser leurs collaborateurs... Cela induit de la part des managers d'intégrer de nouvelles approches de management des hommes et des équipes : management par objectifs, conduite des entretiens d'évaluation, gestion individualisée des RH, gestion par projets

Parallèlement aux nouvelles modes managériales, les évolutions organisationnelles ont également fait émerger de nouvelles manières de travailler dans le cadre d'organisations matricielles, de la décentralisation de la fonction RH, du travail en équipe, en réseau ...

Dans son introduction, le **Professeur Patrice Roussel** reprend l'image « du marteau et de l'enclume » pour souligner que dans ce contexte, les managers font l'objet de critiques de la part des salariés, mais aussi des directions d'entreprises, des experts, consultants et chercheurs. Leur responsabilité dans les problèmes relevant des risques psychosociaux est parfois même engagée.

Ces constats nous conduisent à poser la question aux participants de la Table Ronde 2010 : le management est-il en crise ?

Ce sujet a été traité lors de la table ronde à travers trois tableaux :

- Le manager au centre des critiques ;
- La jurisprudence et les méthodes de management ;
- L'évolution du management et de l'organisation des entreprises.

La notion de management est une notion très transversale comme l'introduit **Paul Henri BERNARD, avocat en droit social-associé CAPSTAN**. Il met en évidence que l'accélération de l'environnement économique, technique et de l'information rend l'entreprise complexe. Le manager se trouvant au centre de ce phénomène doit faire face à la contradiction entre les priorités économiques de l'entreprise et le facteur humain. Ces préoccupations l'écartent de son rôle dans la construction du dialogue au sein de son équipe et de l'organisation.

Ces évolutions contextuelles devraient trouver une traduction sur le plan juridique. Or, le droit a besoin de temps pour s'adapter et peut se trouver parfois en décalage avec ces évolutions.

Dominique MORLET-PUJOL, consultante Liens et Perspectives, fait également référence à une certaine contradiction pesant sur le manager. En effet, le contexte de l'entreprise demande une réactivité de sa part, alors qu'on lui demande aussi de jouer son rôle de visionnaire et de porteur de sens et d'engagement, ceci afin de fédérer les équipes. Mme Morlet-Pujol met en évidence qu'il n'a jamais existé autant d'outils de gestion des ressources humaines à la disposition des managers, mais que ces derniers n'ont pas le temps de se les approprier. Des injonctions paradoxales peuvent également conduire le manager à être tenu pour responsable des risques psychosociaux pesant sur ses collaborateurs au regard de son employeur mais aussi au regard de la justice.

La crise que nous traversons ne met-elle pas en évidence le besoin de développer une dimension plus humaine de l'entreprise ? De ce fait, doit-on rétablir le lien social entre les salariés et les managers ? Telle fut la question posée aux intervenants qui a suscité de nombreuses interventions en première partie de la Table Ronde.

Gilles SOUYRIS, DRH Tisséo - Président ANDRH Midi Pyrénées, prend la parole pour faire le constat surprenant que finalement la manière d'encadrer n'a pas radicalement changé à travers le temps. Les questions de coordination, d'organisation, de motivation, d'évaluation restent les mêmes. Selon lui la principale difficulté que rencontre un manager est de faire face à une nouvelle génération de salariés qui expriment de nouvelles attentes.

Catherine CLAIREFOND, DRH Motorola, souligne que le manager doit faire face à une rapidité extrême dans la prise de décision et dans les relations de travail notamment à travers les TIC (Technologies de l'information et de la communication) qui génèrent un contact permanent avec des collaborateurs, des clients, des fournisseurs. Cette immédiateté attendue dans les réponses à donner est de plus en plus difficile à gérer.

Jérôme NOYER, DRH Liebherr, tient à préciser que les organisations sont pilotées par des hommes dont une facette de la nature humaine est guidée par la recherche

de compétition et parfois l'appât du gain. C'est donc à chaque individu au sein de l'entreprise de contribuer à développer une dimension plus humaine, sur une facette plus positive, et non pas seulement au manager.

Dans les périodes récentes, des dimensions du management ont été mises en avant - ce fut d'abord la technologie puis l'aspect économique au détriment de l'aspect humain de l'organisation. **Eric CASET CARRICABURU, DRH Veolia Eau Sud-ouest**, préconise d'aborder ses aspects par le prisme humain. Il souligne que le lien social n'a jamais disparu dans les entreprises, mais qu'il faut l'adapter. Cette adaptation nécessite de la part du manager de prendre le temps de la réflexion et le temps de l'écoute, et de s'imposer cette règle en utilisant tous les outils et les méthodes qui sont à sa disposition.

Cette notion du temps est reprise par **Jeanne RIGAUD, RRH Sercel Saint-Gaudens**, qui pense que c'est de la responsabilité des DRH de solliciter les managers à « prendre leur temps » au lieu de répondre systématiquement à toute question dans l'instant. En effet, l'immédiateté n'est pas toujours synonyme de qualité.

Autres aspects abordés lors du débat : celui de l'intégration ou non de la DRH dans la dimension stratégique de l'entreprise et son rôle effectif.

Eric CASET CARRICABURU considère pour sa part que les RH sont partis prenante de la stratégie globale des entreprises. D'autant plus qu'ils ont leur disposition des outils stratégiques (GPEC, systèmes d'évaluation et de rétribution des personnes...).

Eric SANNER, consultant Renaissens-consulting, évoque Edgar MORIN sur la définition de la « barbarie » - qui vient du mot « diabolus », signifiant « séparation ». En effet, la séparation étant à l'origine de nombreux dysfonctionnements dans les organisations (cloisonnements, spécialisations, statuts ...), c'est au DRH de faire un travail de « reliance » et de donner du sens... Le DRH occupe une position transversale dans l'entreprise, il doit être en d'autres termes un excellent connaisseur opérationnel et à la fois instaurer du lien entre les personnes et les équipes.

Frédérique LABORDE, RRH Onyx Midi-Pyrénées, intervient dans le public pour suggérer qu'il faut laisser davantage de flexibilité dans la manière de manager. Il ne faut pas, selon elle, toujours tendre vers un idéal de manager stéréotypé mais les laisser libres de s'exprimer.

Selon **Jeanne RIGAUD**, les managers n'ont pas ou peu de marge de manœuvre, ce qui entraîne un sentiment de frustration face à leurs devoirs. Or, les managers devraient oser prendre du temps afin de se poser la question sur « savoir ce que l'on est, et ce que l'on veut faire » tout comme n'importe quel salarié, **précise Dominique MORNET PUJOL**. Quant à **Jérôme NOYER**, il considère que les managers ont plus d'espace de liberté que ce qu'ils perçoivent. De plus, il constate que ce qui est le plus néfaste, c'est le manque de cohérence dans les directives données aux managers. Ainsi, la qualité de la communication est très importante complète **Catherine CLAIREFOND**.

Pour conclure cette première partie, **Eric CASET CARRICABURU** a souhaité faire part dans ce débat, de son point de vue sur l'existence d'une base de management unique. Selon lui, il n'existe pas de « recette miracle » du management mais il y a une certaine manière de faire : la bonne méthode, au bon moment avec les bonnes personnes. Le rôle du DRH est de stimuler ses managers pour créer du lien, mais ce n'est en aucun cas au DRH d'en être l'unique garant.

Par la suite, le thème de la jurisprudence et des méthodes de management a été abordé par Maître SABATTE, avocat et maître de conférences associé à l'I.A.E. de Toulouse et Maître BERNARD.

Michel SABATTE, dans un premier temps, constate des situations de stress et de souffrance chez les salariés qu'il rencontre, mais aussi chez les managers eux-mêmes. En effet, la gestion de la diversité et des situations individuelles peuvent être pour les managers sources de risques psycho-sociaux. Cette problématique qui n'est pas nouvelle engendre un coût important pour l'entreprise qui se chiffre aujourd'hui à 3% du P.I.B. (produit intérieur brut). Ainsi, la sécurité sociale a-t-elle créé un droit relatif à ces risques de santé qui a été renforcé par une jurisprudence plus proche de la réalité que les textes fondateurs.

Il incombe ainsi à l'employeur d'être plus attentif aux demandes du salarié tout en respectant les principes d'égalité de traitement, de non-discrimination et de respect de la vie privée.

Cependant, si l'on, veut s'attaquer aux racines du problème, il faudrait apporter une nouvelle réflexion sur le nouveau contrat social. Celui issu du Conseil National de La Résistance dans l'après-guerre, est progressivement « déshabillé » de sa substance pour laisser place à une gestion plus individualisée des ressources humaines. L'absence de projet collectif place les managers en première ligne des critiques auprès des personnels en attente d'un contrat social unificateur.

Paul-Henri BERNARD sensibilise sur le fait qu'il y ait un glissement d'une gestion collective à une gestion individualisée. Toutefois, la loi du 20 août 2008 portant sur la modernisation du dialogue social instaure un cadre juridique qui renforce la négociation au sein de l'entreprise. Cette loi permet aux partenaires sociaux d'introduire de la flexibilité dans le respect de la norme légale.

Si l'on tire les conséquences de cette loi en termes de sécurité juridique, ce serait la clause du salarié le plus favorisé qui devrait s'appliquer à tous. Cette situation est bien représentative du paradoxe de l'entreprise qui doit gérer à la fois la question de la diversité et celle de l'égalité de traitement.

Cette loi, bien qu'elle ait été mise en place pour favoriser le dialogue social, comporte des aspects négatifs. Premièrement, l'Etat introduit des contraintes, par le biais de suppression d'avantages fiscaux ou de subventions, pour que les partenaires sociaux concluent des accords. Cette contrainte, ou cette pression, influe négativement sur la durée de la réflexion en vue d'un accord. Deuxièmement, le rythme des négociations étant quasiment permanent, les représentants du personnel ne sont plus sur le terrain au contact des salariés. Cette déconnexion du terrain les conduit à ne plus pouvoir cerner leurs réelles attentes.

Pour conclure cette table ronde, l'évolution du management et de l'organisation des entreprises fut le troisième thème abordé de la matinée.

Avec la mondialisation, les organisations constituent des équipes dont les membres travaillent dans des établissements, voire des pays différents. Ces équipes internationales peuvent elles être aussi efficaces que des équipes traditionnelles ? Que peut réaliser l'entreprise pour aider ces managers à performer ?

Catherine CLAIREFOND fut la première à aborder cette notion de virtualité des équipes qui la concerne directement. En effet, son équipe est composée de 30% de « collaborateurs virtuels ». De ce fait, elle préconise plusieurs solutions pour recréer

du lien entre ses collaborateurs afin de bien savoir à qui on s'adresse, de se connaître pour mieux performer en tant qu'équipe. Mais elle rappelle, que les actions mises en place dépendent des budgets disponibles. La création de lien passe nécessairement par le partage de points communs. Le team building en est le parfait exemple mais il est resté très onéreux. Quoi qu'il en soit, le minimum à faire est de permettre à l'équipe de se reconnaître visuellement (visioconférence, photo...) afin de réduire cette distance.

Plus largement, **Jérôme NOYER** pense qu'il est très important que les managers se rencontrent dans le but de nourrir leur réflexion. Ces échanges peuvent se matérialiser par des ateliers de management au cours desquels les managers seront amenés à partager leurs expériences pour améliorer leur approche de la gestion de leur relation, de leur projet et de leurs opérations.

Bien que le fait de se rencontrer permette de créer du lien au sein d'une équipe, ce n'est pas, pour **Eric SANNER**, suffisant. En effet, il pense que communiquer est quelque chose de productif dans la relation, mais qu'il faut en premier lieu un projet avec des finalités communes. Beaucoup d'outils existent pour communiquer, tels que Facebook et Twitter, mais encore faut-il que ces outils aient une finalité pour créer un véritable lien. Il est donc primordial de mieux développer son « cerveau droit » afin de déployer une capacité d'« amour » envers soi-même, envers les autres et envers l'entreprise. De plus, ce développement permet une prise de conscience que chacun fait partie du problème, favorisant notre éthique dans nos relations.

Un autre acteur peut intervenir dans les relations interpersonnelles : le médiateur. **Françoise HOUSTY**, étant elle-même médiateur, observe qu'il y a de moins en moins de projets communs dans l'entreprise. Les individus sont en déficience de ces projets communs. C'est ainsi que la médiation intervient : s'opposer au temps, c'est-à-dire faire prendre le temps d'écouter et d'expliquer ce que chacun veut. Cela conduit à des rapprochements puis à des accords.

Elle souligne que la médiation travaille sur les tensions et non sur les défauts et les erreurs de l'un ou de l'autre, ce qui favorise effectivement une compréhension et une reconnaissance mutuelle.

Pour **Eric SANNER**, même si la médiation est un moyen d'échanges efficace, il considère que l'on peut également apprendre aux managers le rôle de médiateur c'est-à-dire écouter et respecter les autres et soi-même dans le but d'apaiser les tensions.

Catherine CLAIREFOND prend en exemple le harcèlement moral pour appuyer ces propos. Dans toutes les situations de harcèlement moral qu'elle a rencontré il y a trois éléments récurrents : (1) stress et manque de recul du manager, (2) absence de visibilité et (3) insuffisance d'approche humaine (écoute et entendre l'autre).

L'intervention d'un participant illustre bien, par la citation suivante, que l'origine d'un conflit n'est pas toujours celle qui semble la plus évidente : « Quand un bateau coule au milieu de l'océan, c'est qu'il y avait déjà un problème au port ».

Pour conclure, tous les intervenants partagent l'idée que la dimension humaine est le pilier du management d'aujourd'hui et surtout de demain.

Jeanne RIGAUD, pour sa part, observe qu'il y a plusieurs types d'organisation optimale mais qu'une adaptation aux hommes est nécessaire. **Dominique MORLET-PUJOL** développe l'idée qu'il faut redonner de l'envie, nécessaire à la performance, et réinstaurer le bon sens. Pour **Françoise HOUSTY**, c'est la confiance qui permet de donner un sens commun au projet. **Eric SANNER** complète cette notion de dimension humaine en précisant qu'il ne peut y avoir de performance opérationnelle sans « terreau humain ». Il préconise donc d'utiliser les méthodes qui conjuguent la technique et l'humain.

Patrice ROUSSEL, clôture cette table ronde en mettant en avant deux points de réflexion : le besoin de formation des managers et la place de la culture d'entreprise dans le management. Valérie PECRESSE, Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, lors d'une récente déclaration a mis en avant le déficit de la formation au management dans les grandes écoles et les universités. Il est donc de la responsabilité de l'entreprise d'en prendre conscience et de préparer leurs futurs managers. Sur un autre plan, il souligne la nécessité de réintroduire la problématique de la culture d'entreprise dans le management, permettant ainsi d'agir sur la cohérence de l'organisation autour d'un projet fédérateur.

Compte-rendu du Master MRH élaboré par :

Pierre-Olivier CARLES, pierre-olivier.carles@laposte.net

Emilie CHIRON, emilie.chiron@hotmail.fr

Soline KAUFFEISEN, soline_7@hotmail.com

Nina POURTEAU, nina.pourteau@hotmail.fr

Marlène TOUZET, marlene.touzet@hotmail.fr

Pierre TREHIN, pierretrehin@hotmail.com