

Etude sur le Management auprès d'entreprises du grand Ouest

Synthèse des travaux

NANTES - Restitution du 18 mars 2013

(Version 1.2 - intégrant l'évaluation de la séance – page 35)

• Fondamentaux	2
• Les entreprises observées	8
• Ce que l'on attend des managers... et leurs difficultés	13
• Les dispositions mises en œuvre pour progresser	18
• Rapport d'étonnement – synthèses	29
• Conclusion – Evaluation de la séance	34
• Annexes	36

Une étude née du partenariat entre l'IAE de Nantes et AMNIS consulting

5 étudiants du M2 « Conseil en organisation et Management RH » ⁽¹⁾



- **Angéline Coude**
- **Florian Guilbaud**
- **Louise Le Roux**
- **Nelly Adelise**
- **Rémi Portet**

(1) Master 2 sous la responsabilité de **Mathieu Detchessahar**, Professeur à l'IAE de Nantes.

5 consultants associés du cabinet AMNIS consulting, partenaire de l'IAE.

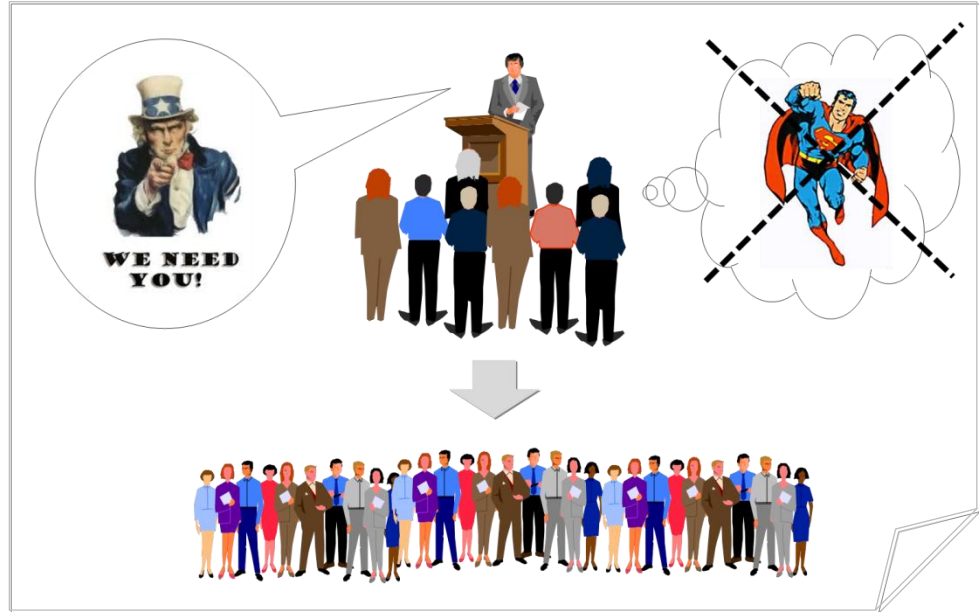
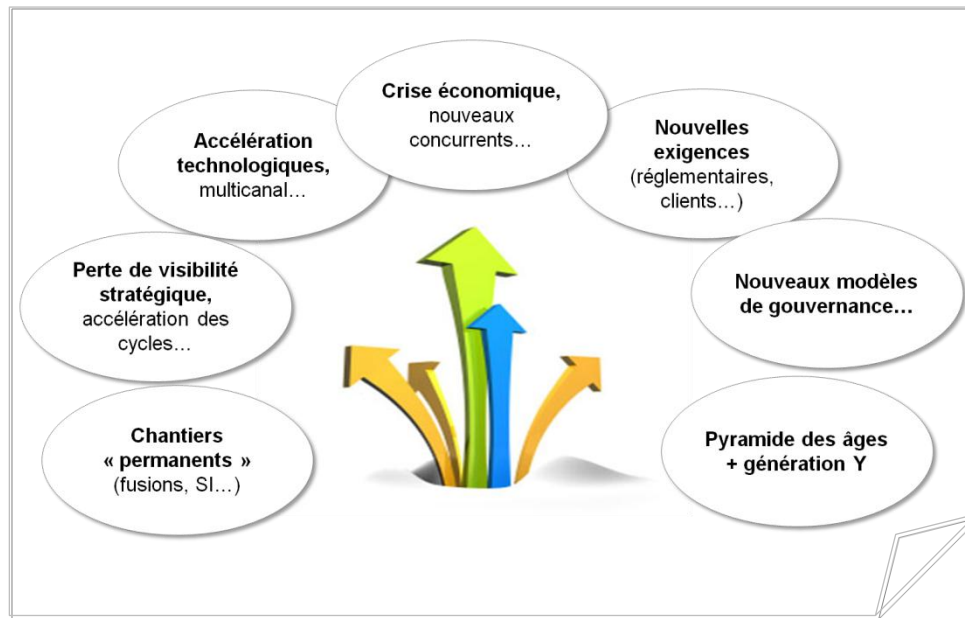


- **Jean-Pierre Lamboley** ⁽²⁾
- **Patrick Le Peutrec**
- **Mael Kerroux**
- **Simon Rabouille**
- **Antoine Ganne**

(2) **Jean-Pierre Lamboley** est pilote de l'opération. Il est gérant du cabinet **NAO consulting** et associé d'AMNIS consulting.

Enjeux et objectifs de l'étude

Dans un environnement plus difficile, les entreprises ont des attentes de + en + marquées vis-à-vis de leurs managers... **et s'interrogent sur les meilleures façons de les aider à tenir leur rôle, à progresser.**



Notre objectif

- Préparer un retour d'expériences
- Faciliter les échanges, et favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

Une étude conduite essentiellement sur base d'entretiens ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾

Ciblage des entreprises

- **Grand Ouest,**
- Secteur **tertiaire,**
- Majoritairement de **l'économie sociale ou du public,**
- **Taille intermédiaire** (300 à 3000p)
- **Autonomie de décision.**



- **1er entretien avec 1 dirigeant** (DG, DRH, Dir. oper.)
- **Complété si possible par 1 ou 2 autres entretiens**

Trame d'entretien

- 1. Comment caractériser l'entreprise ?**
(enjeux, actualité, organisation).
- 2. Qu'attendez-vous** aujourd'hui des managers de votre entreprise ?
- 3. Quelles difficultés** rencontrent-ils ?
- 4. Qu'avez-vous mis en œuvre** pour les aider à progresser ? quels effets ?

- (1) Les travaux ont démarré en octobre. Les étudiants ont réalisé en amont une petite étude bibliographique (cf. Annexe).
- (2) **55 entretiens** ont été menés, pour **37 entreprises**. Quelques entretiens ont été obtenus par les étudiants. Le **face-à-face** a été privilégié pour la réalisation des entretiens (51), 4 ont été réalisés par téléphone. Les entretiens ont duré **entre 1h et 2h30**.
Les étudiants ont participé à 40% des entretiens (22 sur 55), soit 4 à 5 entretiens par étudiant. Les entretiens ont été réalisés **entre le 30 octobre 2012 et le 1^{er} mars 2013**.
- (3) Réunion de synchronisation tous les 15 jours entre les 5 étudiants et le consultant tuteur (11 réunions).

12 - Banques

21



6 - Assurances

9



2 - Collectivités Locales

2



4 - Transports

5



2 - Enseignement Supérieur

3



4 - Sanitaire et social

4



4 - DSI ou GIE informatique

6

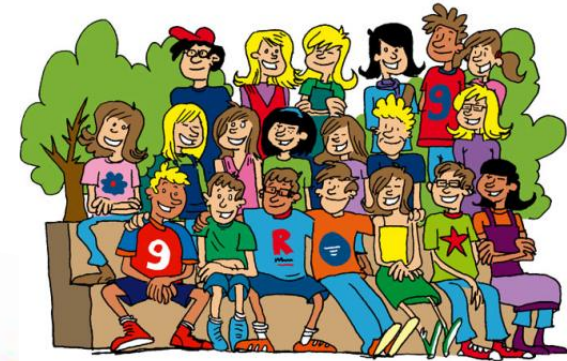
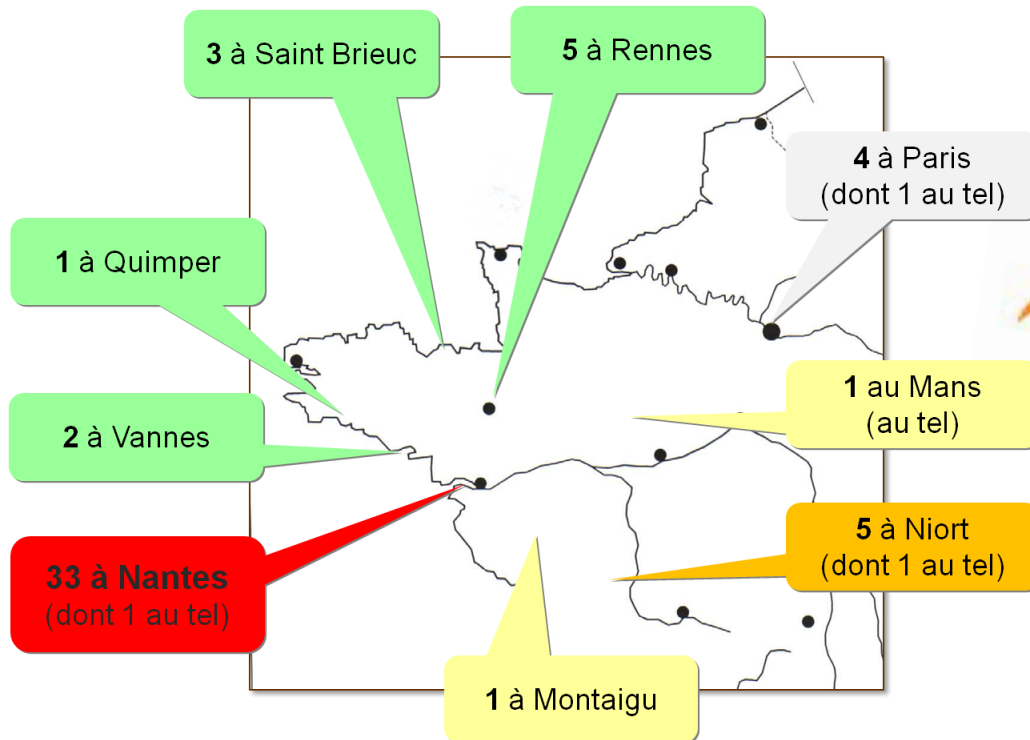


3 - Sociétés de services

5



Répartition des 55 entretiens réalisés



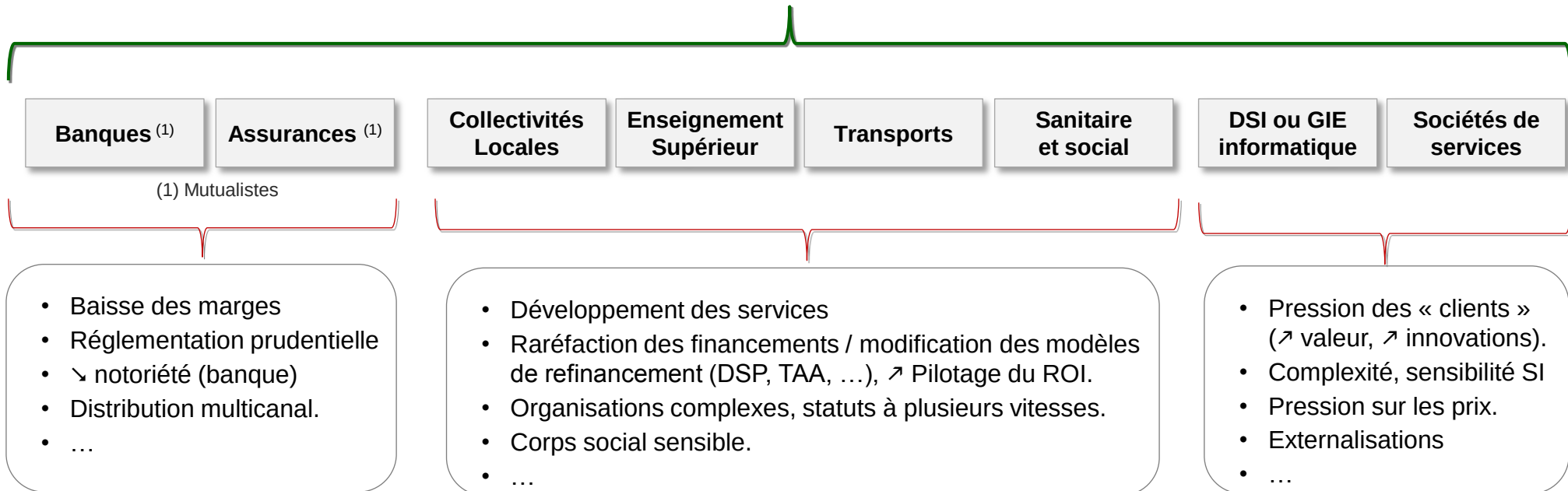
- **17 Présidents, DG ou DGA**
- **23 membres de comité de direction**
 - 15 DRH
 - 4 Directeurs « commerciaux »
 - 4 Directeurs d'activités de « production »
- **5 Managers intermédiaires** (dépts / groupes)
- **3 Managers de proximité** (services, agences)
- **3 RRH**
- **4 responsables de projet management**

• Fondamentaux	2
• Les entreprises observées	8
• Ce que l'on attend des managers... et leurs difficultés	13
• Les dispositions mises en œuvre pour progresser	18
• Rapport d'étonnement – synthèses	29
• Conclusion – Evaluation de la séance	34
• Annexes	36

Les segments observés ...

Des convergences en termes d'environnement, d'enjeux... et de valeurs

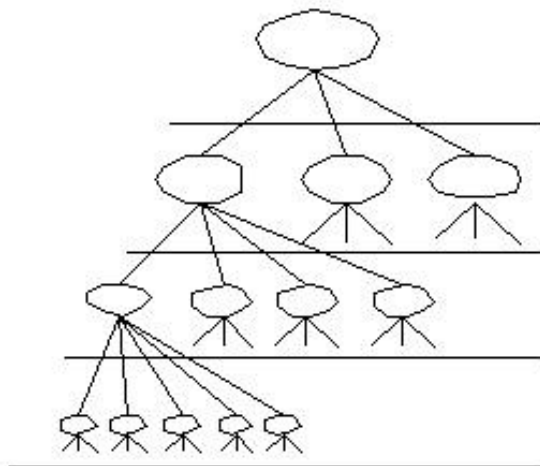
- Crise économique
- ↗ Pression concurrentielle
- ↗ exigences réglementaires
- Nouveaux comportements clients
- Poussées technologiques..
- Concentrations (fusions, regroupements)
- Transformation des SI
- Renouvellement des générations
- ...
- Enjeu de « service » (usager ou client)
- Contraintes d'efficacité éco
- Enjeu social important
- Enjeu de développement territorial



Des points d'inflexion, des histoires et expériences acquises différentes.

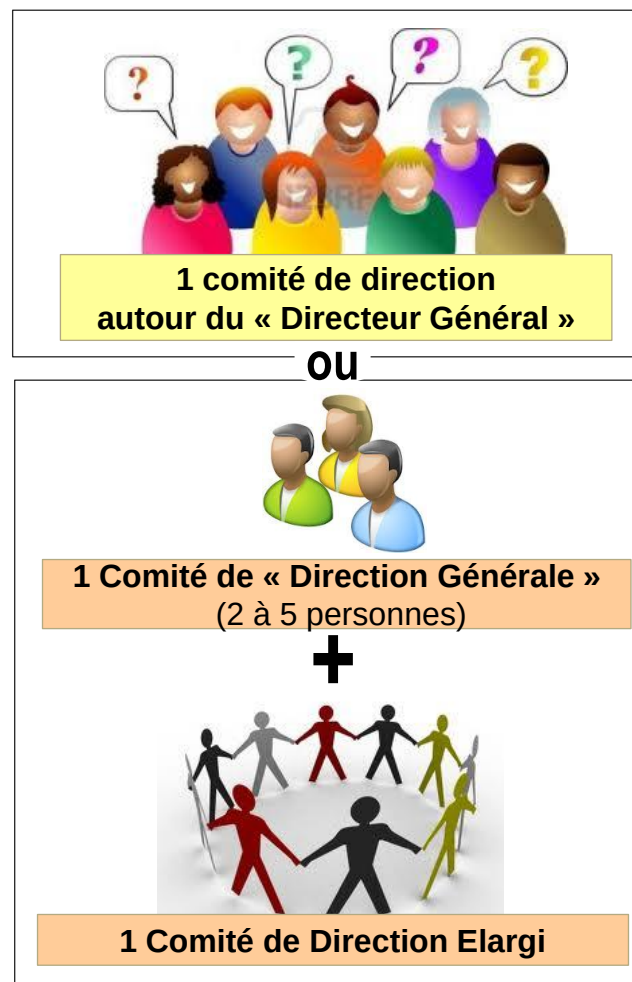
Caractéristiques générales des organisations observées

De 3 à 6 niveaux hiérarchiques



- Généralement de **3 à 4** niveaux hiérarchiques sur les fonctions « centrales » ou « supports ».
- De **5 à 6** niveaux pour les activités « réparties » sur le territoire (unités de production, réseaux d'établissements, d'agences...)

Gouvernance -> 1 ou 2 cercles de « direction » (1)



Quelques spécificités observées...

« Doubles rattachements »
fonctionnels / hiérarchiques

Organisation en
« mode programme »

Les organigrammes
à « 2 régimes »

Les organisations en « pool »
de ressources

(...)

(1) D'autres variantes observées (avec ou sans DGA, mécanique « Caisses locales » chez les mutualistes, « Conseils spécifiques » ...)

La population des managers, quid ?

**Un manager,
c'est quelqu'un...**

**...qui a des collaborateurs
sous sa responsabilité
hiérarchique**
(référence à l'organigramme)



Situations qui posent question :

Responsables de programmes

Ils animent des « collectifs », mais les équipes « projets » ne leur sont pas rattachés hiérarchiquement.

Cadres « experts »

Ils pilotent des sujets à fort enjeu, en lien avec les autres, mais n'ont pas une équipe rattachée.

Managers « de fait »

Ils « managent » en réalité des équipes sur le terrain, mais n'en ont pas le « titre » (au sens organigramme)

Managers de collaborateurs « sans levier hiérarchique »

Ces dirigeants « managent » des personnels sans vraies prérogatives hiérarchiques (lien hors entité)

Managers de « ressources externes »

Ils « managent » des équipes d'assistance technique externe, des réseaux d'agents non salariés...

**Cette question n'est pas neutre... : Qui fait partie de la communauté des managers ?
Qui bénéficie des programmes de formation, ... Qui a la Reconnaissance...**

Typologies de managers... typologies de management ?

Vision « dominante »

Le 1^{er} critère qui ressort,
c'est le « niveau dans la hiérarchie ».

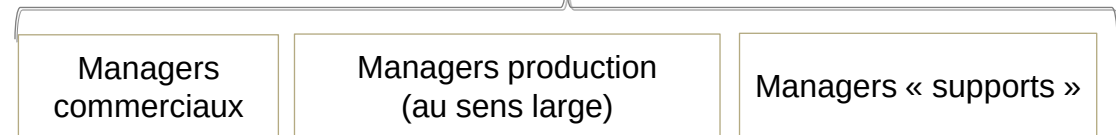


Une différence de « rôle »... et de statut !

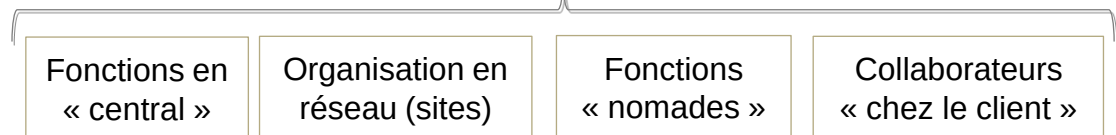
- **L'équipe de direction** définit la stratégie.
- Les « **managers intermédiaires** » (départements, groupes...) organisent et supervisent la mise en œuvre.
- Les « **managers de proximité** » (chefs de service, dir. d'agences...) mettent en œuvre

Les autres typologies, plus « fonctionnelles »

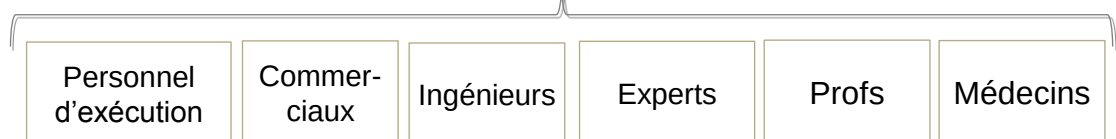
... selon les « grands métiers »



... selon la « localisation »



... selon les « profils de collaborateurs »



Ces distinctions nous semblent importantes, en termes d'enjeux et de conditions d'exercice du management,
mais elles sont peu ressorties dans nos entretiens.

• Fondamentaux	2
• Les entreprises observées	8
• Ce que l'on attend des managers... et leurs difficultés	13
• Les dispositions mises en œuvre pour progresser	18
• Rapport d'étonnement – synthèses	29
• Conclusion – Evaluation de la séance	34
• Annexes	36

Attentes clés / managers – Priorité à l'HUMAIN !

- Etre au cœur du « métier » et des équipes
- Aider et soutenir les collaborateurs
- Enthousiasme, confiance, reconnaissance
- Qualité du « Vivre ensemble »
- Accompagner les changements

**Accompagner les
collaborateurs**

- Eclairer /porter les orientations de l'entreprise
- Donner du sens aux décisions locales et aux actions (contributions) de chacun
- Mettre les collaborateurs en perspective

Donner du sens

- Développer les compétences
- Gérer les talents (de chacun)
- Dynamique collective

**Développer les talents
– faire grandir**

Priorité 1

**Savoir
mettre en œuvre**

- Capacité à animer la mise en œuvre des décisions prises
- Capacité à trouver des solutions locales

Priorité 2

**Piloter,
accroître la valeur**

- Planifier / mesurer / améliorer
- Accroître la valeur apportée
- Renforcer l'efficience

**Etre autonome
et entreprenant**

- Décider / s'engager localement
- Prendre des initiatives

Postures managériales - les 3 « MUST »

1

Incarnation des orientations de l'entreprise

- challenger les orientations en amont
- s'approprier les orientations prises
- expliciter et réussir à convaincre / entraîner.

2

Hauteur de vue Discernement Priorisation

- prendre du recul
- « absorber » des masses d'information, les tensions, les « trous dans la raquette »
- discerner et prioriser les points clés

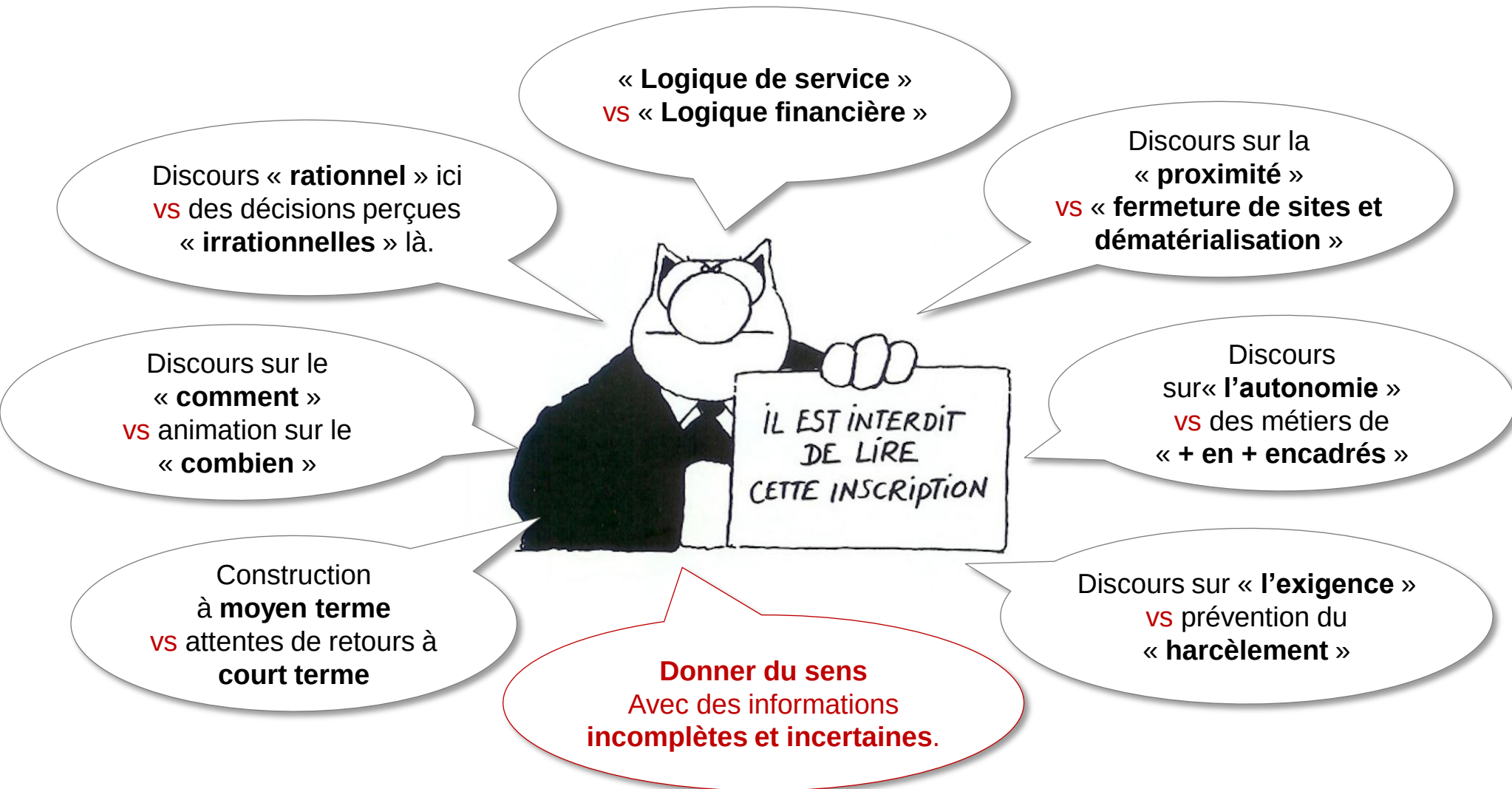
3

Exigence courage

- dire les choses, en relation aux faits.
- être plus précis dans son management
- traiter les points durs, sans tarder.

Difficulté n°1 -> Faire partager le sens au quotidien...

Les managers peuvent ressentir des **paradoxes**, de différentes natures...
ceci peut les mettre en difficulté face à leur équipes.



Difficulté n°2 - . Manque de temps... renforcé par une délégation insuffisante.

Au-delà de la capacité de priorisation et d'organisation personnelle, la délégation semble être un problème de fond !



**Réellement
débordé !!!**

Difficulté à
« lâcher l'opérationnel » ?

Difficulté à
« faire confiance » ?

Difficulté à
« maîtriser le processus
de délégation » ?

Avec aussi la réticence de certains collaborateurs de prendre la main
(sentiment de prise de risque, exigence de rendre compte...)

• Fondamentaux	2
• Les entreprises observées	8
• Ce que l'on attend des managers... et leurs difficultés	13
• Les dispositions mises en œuvre pour progresser	18
• Rapport d'étonnement – synthèses	29
• Conclusion – Evaluation de la séance	34
• Annexes	36



**Aider les
managers à...**



1. Mieux s'appropriier les orientations de l'entreprise

Plans pluriannuels et contrats d'objectifs

- Déclinaison des grands objectifs de l'entreprise à chaque niveau de structure.
- Permet d'articuler les contributions de chacun dans la chaîne de valeur, avec une logique de contractualisation – engagement.



Approche très verticale, ruptures de chaîne, exercice de style ? pilotage qui ne suit pas ?

Projets d'entreprise

- Diagnostic partagé / programme de transfo à moyen terme (chantiers transversaux)
- Mobilisation de tous les managers, voire +.
- Enjeu fort de cohésion, de création d'une identité commune (post-fusion..)



Nombre de chantiers en parallèle, Risque de sur-mobilisation, effet soufflet...

Adaptation des processus de décision

- Meilleure écoute des remontées terrain.
- Collégialité systématique dans la préparation des dossiers et dans les prises de décision.
- Itération sur les conditions de mise en œuvre avec 1^{er} cercle de managers avant diffusion.



Manque parfois l'explicitation des décisions prises (quelles alternatives ont été écartées ?)

Evolution des pratiques de partage des informations

- Cadencement des réunions de démultiplication des décisions, avec kits de communication manager...
- Développement des contacts « directs » de la Direction générale (utilisation des outils vidéo, visites régulières terrain, codir délocalisés, ...)



Effet entonnoir, manque de coordination des infos vers les managers (X émetteurs...)

2. Clarifier le cadre de référence managers

Système de valeurs, charte de management

- Le travail sur les valeurs permet de fixer une identité, une culture commune (différences parfois entre valeurs d'entreprise / humaines / managériales)
- Les entreprises s'emploient à expliciter leurs décisions courantes au travers de ces valeurs.



Abondance de valeurs, difficulté à décliner concrètement, défauts d'exemplarité...

Missions des managers Compétences - Parcours

- Clarification de ce qui est attendu des managers (enjeux), tendance aujourd'hui à moins détailler les activités ou les périmètres...
- Formalisation des compétences managériales, avec un focus sur les savoir-être...



Référentiels parfois analytiques, trop complexes. Les parcours des managers posent question (...).

Bonnes pratiques de management

- Les « modes opératoires » (détaillés) de management décroissent au profit de bonnes pratiques détectées et partagées.
- Insistance sur les aspects qualitatifs (attitudes associées aux pratiques).



Difficulté observée à partager / diffuser / s'approprier les meilleures pratiques.

Modèles d'évaluation Modèle de reconnaissance

- Evaluation des compétences managériales dans les processus d'évaluation annuels (dimension gestion des RPS parfois associée)
- Pondération de ces critères dans l'appréciation des managers (obligation de moyens ou de résultats ?)



Difficulté à identifier des indicateurs, et à « peser » vraiment / perf. opérationnelle.



3. Retrouver du temps

Rationalisation des missions des managers

- Certaines entreprises essaient de libérer les managers de certaines activités (taille des portefeuilles clients,...)
 - Création de postes d'adjoints (...)
-
- Leur charge continue de s'accroître en fait (contrôle, reporting, sollicitations sur projets...).
 - ⚠ • Phénomènes de compensation dans les entités de petite taille (-> absorber pics et absences)

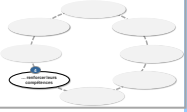
Adaptation des processus de l'entreprise

- Conduite de projets d'automatisation, de simplification, d'externalisation de certaines tâches...
-
- Les managers peuvent avoir le sentiment d'être de plus en plus encadrés par des SI
 - ⚠ • Perception que les processus transverses (RH, pilotage éco,...) sont trop « lourds ».

Partage de bonnes pratiques pour mieux gérer son temps

- Organisation de son agenda (temps réservés)
- Elimination des tâches sans valeur ajoutée
- Méthodes de priorisation
- Gestion des mails
- Gestion des réunions (...)

⚠ Pratiques bien acceptées en théorie, mais conditions de mise en œuvre parfois délicates.



4. Renforcer les compétences des managers

Formation des managers

- Formations de plus en plus personnalisées (selon son besoin), avec accent sur savoir-être (avec variantes selon son « style »), avec plus de mises en situation.
- Contenus de formation soulignés aujourd'hui : RPS, accompagnement du changt, gestion de projets.



- Surconsommation, efficacité des formations ?
- Pilotage insuffisant (amont / aval), déficit d'implication du N+1.

Coaching individuel (interne ou externe)

- Des entreprises qui privilégient le « coaching » hiérarchique (« compagnonnage » du N+1),
- d'autres ne l'envisagent pas autrement qu'externe.



- Pratiques de coaching hiérarchique qui « mélangent parfois les genres ».
- Coaching externe limité (€) : comment faire pour qu'il adresse les bonnes populations?

Tutorat – binomat...

- Systèmes du tutorat fortement développés pour les nouveaux managers.
- Quelques managers « référents » parfois mis au service de la collectivité.



Faut-il généraliser / animer ce dispositif ou le laisser à la main de chacun ?



5. Renforcer les communautés de managers et activer l'effet « réseau »

Animation de communautés de managers

3 enjeux identifiés

- Disposer de plateformes d'échanges d'infos d'interactions, de transversalité, de coopération...
- Partager des difficultés, des pratiques, des solutions (réseaux « apprenants »...)
- Cultiver le sentiment d'appartenance, donner de la reconnaissance.

Différents dispositifs se combinent

- Evénements (séminaires, conférences ...)
- Groupes d'écoute, groupes de travail, ateliers de partage, jeux de rôles, **co-développement**
- Espaces réservés pour partager de l'info dédiée (projet stratégique, relevés de décisions, pratiques et outils, e-learning..)
- Réseaux sociaux (...)



Périmètre de la communauté (qui ? 1 seule communauté ou plusieurs « cercles »...).

- Ne pas sous-estimer le besoin d'animation.

Zoom sur les ateliers de Co-développement

Illustration d'une démarche de CODEV :

- Des groupes de 6-8 managers « pairs » se retrouvent 1/mois pendant 9 mois (volontariat ou non, selon les entreprises).
- A chaque séquence (1/2 j ou 1j), et par rotation, un manager présente une situation, les autres l'aident à l'appréhender, à partir d'une méthode structurée.
- Présence d'un coach en soutien méthodologique.

Intérêts exprimés

- Prise de recul
- ↘ isolement, ↗ effet réseau, ↗ solutions
- Aide à augmenter ses capacités d'actions
- Les managers apprécient ces moments.
- Certains continuent en mode « autonome »



Difficultés à évaluer les résultats ?
Risque de voir l'exercice se dénaturer (groupes de parole et de plaisir) ?

6. Renforcer l'autonomie, l'initiative, l'esprit d'entreprendre

Création de conditions favorables aux initiatives



- Libération des échanges et des occasions de débats
- Sollicitation des idées, propositions, initiatives...
- Favoriser le lancement d'expérimentations, soigner le pilotage de ces expérimentations
- Reconnaissance de la prise de risque, **droit à l'erreur**.



- Plusieurs de nos interlocuteurs ont déclaré que leurs entreprises avaient du mal en interne à générer de l'innovation (...)

Inversion des processus de définition des objectifs



- Démarche bottom-up de proposition d'objectifs par les entités opérationnelles, puis négo / régulation.
- Objectifs non monolithiques, mieux adaptés, équipes « embarquées », enjeux globaux satisfaits



- Cette démarche rallonge « un peu » le processus d'élaboration des objectifs.
- Elle peut aussi complexifier « un peu » le pilotage (diversité potentielle des indicateurs).

Renforcement des délégations



- Renforcement des délégations opérationnelles sur certains métiers (tarifs, risques, ...)
- Des petites enveloppes budgétaires à la main des managers (frais, travaux... et pour les initiatives).
- Un peu plus de collégialité (processus RH,...)



La « délégation instituée » ne veut pas dire que le manager va prendre la main.

7. Mieux mesurer et piloter les actions

Baromètres « sociaux »

- Historiquement des enquêtes de climat social, de satisfaction interne..
- ↗ Enquêtes visant à appréhender le niveau « d'engagement » des collaborateurs, et à identifier les facteurs (yc managériaux) d'engagement + ou -.



- Capacité à fédérer autour de l'analyse de ces baromètres, à en tirer des infos opérationnelles.. et à mener les actions dans la durée.

Evaluations croisées

- Développement des pratiques d'auto-évaluation des managers et des pratiques de « feedback » N/N-1 à partir des référentiels définis.
- Approches 360° limitées, ponctuelles.



- Difficulté à monter en maturité dans la pratique des évaluations croisées manager/managé, surtout dans le cadre d'un entretien annuel !

« Revues de managers » et constitution de viviers.



- Au-delà des « revues annuelles » de personnels, certaines entreprises pratiquent parfois des campagnes d'évaluation et d'écoute des managers (suite à une fusion par exemple).
- D'autres mènent des opérations de constitution / animation de viviers, hors ligne hiérarchique.



- Attention à la qualité de restitution de ces évaluations » et à l'accompagnement derrière.

8. Sortir du « cadre » habituel, créer des ruptures vertueuses

Repositionnement du discours stratégique

- De nouveaux « angles » utilisés pour mobiliser les managers, les équipes (et les clients) -> ex : RSE. pour donner plus de sens et de cohérence aux actions
- Changements de « cadre de référence » (ex : positionnement sur un marché devenu international).

- Les entreprises observées ont des atouts à faire valoir (mode de gouvernance, taille, territorialité).

Innovations managériales et organisationnelles

- Peu d'innovations observées sur cette étude.
- Des choix alternatifs parfois (ex : « coopération renforcée » au lieu de la fusion) changent la « donne » et sont des leviers ++ de mobilisation, d'ouverture et de progrès du management.



Des potentialités pour booster le management (rupture, challenge, progrès, fierté...), ... mais savoir gérer la complexité induite.

Pratiques décalées, expérimentales, apprenantes...

- ↗ « jeux de rôles » (formation, co-développement..)
- Création de décalages en réunions (rôles attribués, inversion des ordres du jour, abandon de repères..)
- Croisements (« coachings croisés », « témoins en réunion », « vis ma vie »,.....)



Difficulté à dépasser le laboratoire des formations ou des expérimentations pour installer ces pratiques (vertueuses) dans le quotidien.



Ces points ressortent comme des incontournables pour permettre aux démarches d'aide au management d'être crédibles et de produire les effets d'entraînement et de progrès attendus.

• Fondamentaux	2
• Les entreprises observées	8
• Ce que l'on attend des managers... et leurs difficultés	13
• Les dispositions mises en œuvre pour progresser	18
• Rapport d'étonnement – synthèses	29
• Conclusion – Evaluation de la séance	34
• Annexes	36

Surprises d'étudiants...



Résumé « flash » des points notoires de l'étude

- Le progrès du management est un **enjeu jugé majeur** par tous. Les DG évoquent le sujet avec beaucoup d'intérêt.
- Les enjeux et les **axes de progrès des managers** sur les différents segments observés sur cette étude **ne semblent pas très éloignés**.



- Les entreprises observées investissent le sujet management, en s'appuyant le plus souvent sur la fonction RH...
- ... et en administrant **une série d'instruments dont la cohérence globale n'est pas toujours garantie**.



- Aujourd'hui, les managers de proximité sont attendus en majeur sur 3 point, **tournés vers l'humain** :
 - donner du sens,
 - accompagner les agents au plus près,
 - développer les talents.
- D'autres points ressortent en second lieu, notamment autour du pilotage et de la capacité d'entreprendre.



- « **Donner le sens** » **reste difficile**, en particulier dans des environnements qui ont brutalement changé, malgré des efforts d'association aux projets d'entreprise et de communication générale (**visions paradoxales**).
- Le **manque de temps des managers** reste un frein majeur, la dispersion et la surcharge semblent empirer,... accentuées par des pratiques de **délégation** qui peinent à se généraliser.

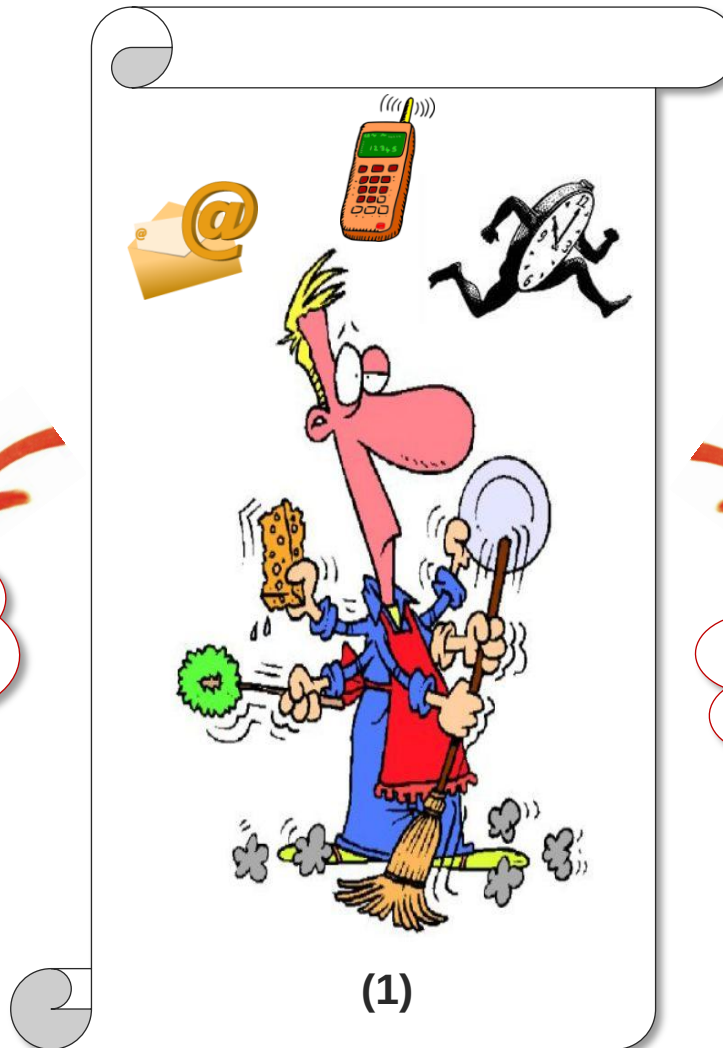


- Les actions sont traditionnellement génériques (collectives) mais **tendent aujourd'hui à être mieux ciblées** (selon individus et besoins).
- Certains dispositifs sont largement consommés mais semblent **insuffisamment pilotés** pour garantir leur efficacité (exemple de la formation).
- L'animation de **communautés** entre managers se renforce pour accroître la coopération, l'effet réseau, **l'apprentissage en commun**, et réduire le risque d'isolement.
- Les **dispositifs d'écoute et de prévention sont encore assez peu structurés**, (traitement tardif des difficultés de certains managers).
- Les résultats des actions mises en œuvre restent **difficiles à évaluer**.

Quels risques liés à la situation actuelle ?

Difficulté à dépasser le quotidien ?

- Capacité d'anticipation ?
- Vision stratégique ?
- Préparation du futur ?



Difficulté à sortir du « cadre » ?

- Capacité à s'ouvrir sur l'extérieur ?
- Capacité à remettre en cause ?
- Capacité à innover ?

(1) Spécimen de manager de proximité de plus en plus observé dans les plaines du Grand Ouest.

Autres éléments de diagnostic... Autres pistes de travail (...) ?

Comment renforcer l'exemplarité perçue ?

- Fonctionnement du comité de direction parfois insuffisamment structuré, insuffisamment collégial.
- Comportements individuels des directeurs parfois décalés par rapport aux discours et aux référentiels de management retenus.

Comment mieux travailler avec le « management intermédiaire » ?

- Difficulté à bien qualifier ces rôles entre directions et managers de proximité
- Rôle de relais jugé parfois inopérant.
- Le management intermédiaire peut se sentir court-circuité, ou non écouté.

Comment améliorer l'efficacité de la relation entre managers opérationnels et supports ?

- Processus supports (Pilotage éco, RH, ...) jugés lourds et très consommateurs en temps pour les managers !
- Manque de pédagogie, de pro-activité et de valeur ajoutée perçue.
- Des situations de défiance parfois.



Comment repenser les parcours des managers et des passerelles « positives » avec d'autres métiers ?

- Des managers promus parce qu'ils étaient excellents « techniquement » peuvent être en difficulté au poste de manager.
- Les entreprises ont parfois du mal à traiter ces situations (absence de filières d'experts, sentiment d'échec, de dégradation...)

Comment faire « respirer » l'organisation lorsque le turn-over est faible et que les perspectives d'embauche sont réduites ?

- Traditionnellement, les entreprises « guettent » les départs ou les recrutements pour créer des mouvements par jeu de taquin.
- Les mouvements « autonomes » sont limités sur certains métiers de managers de proximité (« à forte dimension technique ».)

• Fondamentaux	2
• Les entreprises observées	8
• Ce que l'on attend des managers... et leurs difficultés	13
• Les dispositions mises en œuvre pour progresser	18
• Rapport d'étonnement – synthèses	29
• Conclusion – Evaluation de la séance	34
• Annexes	36

L'évaluation des participants « entreprises » présents le 18 mars (19 questionnaires collectés sur 24 présents)

Q1

Qu'avez-vous pensé de cette étude ? de cette restitution ?

- **Qualité et pertinence de l'étude, de la restitution (19 citations)**
- Intérêt pour la méthode et le choix du panel, approche « régionale » (6)
- Manque de temps (2)

Q2

Quels sont les points que vous reprenez en particulier ?

- **Le rapport d'étonnement des étudiants (6 citations)**
- **La synthèse du diagnostic et les 5 « autres » pistes de travail (5)**
- **Les 8 grands dispositifs pour progresser (4)**
- La convergence des problématiques entre les entreprises et des angles d'action (3)
- La question du « sens » et de la gestion des paradoxes (3)
- La clarification des priorités de managers (2)

Q3

Quels sont les sujets que vous souhaitez personnellement approfondir ?

- **Les pratiques innovantes – dont le co-développement (6 citations)**
- **« Comment faire respirer l'organisation avec un turn-over faible » (5)**
- **La question du management intermédiaire (4)**
- L'organisation et l'environnement « autour du manager » (3)
- Les « parcours des managers » (2)

Q4

Avez-vous des remarques, suggestions, ou attentes particulières ?

- **Poursuivre les échanges à l'échelle de notre territoire (partage de pratiques, think tank, travailler en réseau...) (6 citations)**

Rq - Les chiffres () correspondent au nombre de citations. Les idées citées 1 seule fois n'apparaissent pas dans cette synthèse.

• Fondamentaux	2
• Les entreprises observées	8
• Ce que l'on attend des managers... et leurs difficultés	13
• Les dispositions mises en œuvre pour progresser	18
• Rapport d'étonnement – synthèses	29
• Conclusion – Evaluation de la séance	34
• Annexes	36

37 entreprises - 55 rendez-vous effectués (Détail 1 sur 2)

12 - Banques

Entreprises	Interlocuteurs	Fonction	Date RV	Ville
Banque Populaire Atlantique	Sébastien Reveillaud	Directeur de Groupe d'agences	19-nov	Nantes
Banque Populaire Atlantique	Tanguy Morvan	DRH	08-nov	Nantes
Banque Populaire de l'Ouest	Hubert Bailly	DRH	25-janv	Rennes
Banque Populaire de l'Ouest	Philippe Imielski	Directeur d'agence	25-janv	Rennes
Banque Populaire de l'Ouest	Yves Breu	Directeur Général	25-janv	Rennes
Caisse d'Epargne Bretagne Pays de Loire	Emmanuel Urfer	Directeur Services Bancaires	21-janv	Nantes
Caisse d'Epargne Bretagne Pays de Loire	Francis Lainé	Directeur de Groupe d'agences	21-janv	Nantes
Caisse d'Epargne Bretagne Pays de Loire	Frédérique Destailleur	Membre du Directoire	04-janv	Nantes
CIC Ouest	M. Laurent Métral	Directeur Général Adjoint	07-déc	Nantes
Crédit Agricole Atlantique Vendée	Guy Gnemmi	Directeur Général Adjoint	29-nov	Nantes
Crédit Agricole Atlantique Vendée	Jean-Paul Duhamel	Responsable du Marketing jusqu'en 2012	16-nov	Nantes
Crédit Agricole Bretagne (Fédération bretonne)	Christian Cerretani + Francois Derain	Directeur / Chargé de mission	19-févr	Rennes
Crédit Agricole Cotes d'Armor	Benoit Rietzler	DRH	01-mars	Saint-Brieuc
Crédit Agricole Cotes d'Armor	Laurence Morvan	DRH	01-mars	Saint-Brieuc
Crédit Agricole Cotes d'Armor	Yves Carillet	Directeur Général	01-mars	Saint-Brieuc
Crédit Agricole Finistère	Hugues Lombry	DRH	29-nov	Quimper
Crédit Agricole Ille et Vilaine	Patrick Beaudon	Directeur Général adjoint	18-déc	Rennes
Crédit Agricole Morbihan	Christèle Salmon	DRH	29-nov	Vannes
Crédit Agricole Morbihan	Joel Moulin	Directeur de la Distribution	07-nov	Vannes
Crédit Mutuel Anjou	Isabelle Pitto	Directeur Général	10-janv	Nantes
Crédit Mutuel Loire Atlantique Centre Ouest	Serge Léger	DRH	21-nov	Nantes

6 - Assurances

Entreprises	Interlocuteurs	Fonction	Date RV	Ville
Cabinet Bessé Prévoyance	Marc Bezançon + Anita Bedeau-Durand	Vice Président CBP-Prévoyance / DRH	02-janv	Nantes
Groupama Centre atlantique	Loic Jouanneau	Directeur Commercial	06-déc	Niort
Groupama Centre atlantique	Olivier Dumarty	DRH	06-déc	Niort
MAAF	Isabelle Tavares	Responsable Gestion IRD (AIS)	20-févr	Niort
MAAF	Sonia Gori-Babin	Responsable animation RH	19-déc	Niort
MACIF	Benoit Serre	DRH Groupe (Adjoint)	15-janv	Paris
MAIF	Olivier Ruthardt	DRH	23-janv	Paris
MMA	Monique Fréard	Animatrice "co-développement"	05-déc	Paris
MMA	Thierry Charpentier + Maurice Julliard	Directeur de la Performance commerciale	15-janv	Paris

37 entreprises - 55 rendez-vous effectués (Détail 2 sur 2)

2 - Collectivités Locales

Entreprises	Interlocuteurs	Fonction	Date RV	Ville
Communauté de communes de Montaigu	Stéphanie Baffou	Directeur Général des Services	11-janv	Montaigu
Nantes Métropole	Michel Calvez	Directeur Général Adjoint - RH	08-janv	Nantes

4 - Transports

Entreprises	Interlocuteurs	Fonction	Date RV	Ville
Regional	Laurence Pastre	DRH	07-déc	Nantes
SEMITAN	Alain Boeswillwald	Directeur Général	30-oct	Nantes
SEMITAN	Sylvie Denis	DRH	27-nov	Nantes
SNCF - Région Pays de Loire	Olga Moreto	RRH SNCF Pays de Loire jusqu'en 2012	22-nov	Nantes
SNCF Voyages	Thierry Mourot Leclercq	Resp Pole management SNCF Voyages	13-févr	Nantes

2 - Enseignement Supérieur

Entreprises	Interlocuteurs	Fonction	Date RV	Ville
Ecole Centrale de Nantes	Patrick Chedmail	Directeur Général jusqu'en 2012	30-janv	Nantes
Université de Nantes	Yves Lecoine	Président jusqu'en 2012	08-févr	Nantes
Université de Nantes	Yves Perraudau	Directeur de l'IAE de Nantes	20-déc	Nantes

4 - Sanitaire et social

Entreprises	Interlocuteurs	Fonction	Date RV	Ville
ADAPEI44	Anne Ceruti	DRH	15-févr	Nantes
CHU Nantes	Christiane Coudrier + Hubert Jaspard	Directeur Général / Directeur Général Adjoint	11-janv	Nantes
Clinique Jules verne	M. Hugues Victor	DRH	16-janv	Nantes
Harmonie Santé (Mutuelle de soins)	Marie-Christine Arthuis	Directrice des Affaires Générales	14-nov	Nantes

4 - DSI ou GIE informatique

Entreprises	Interlocuteurs	Fonction	Date RV	Ville
Crédit Agricole Services	Jacques Gillet	Directeur des migrations	13-déc	Nantes
DSI MMA	Philippe Toulorge	Directeur des Opérations Informatiques	14-févr	Le Mans
Iris (GIE Système U)	Philippe Lecam	Directeur des Systèmes d'Informations	14-janv	Nantes
SNCF Voyages. SI	Didier De Nadaï	Directeur des Systèmes d'Informations	08-janv	Nantes
SNCF Voyages. SI	Nadia Lamiable	Responsable démarche Qualité de Vie au	30-nov	Nantes
SNCF Voyages. SI	Pierre Chabirand	Directeur du Projet Management	13-nov	Nantes

3 - Sociétés de services

Entreprises	Interlocuteurs	Fonction	Date RV	Ville
ASI Informatique	Jean-Paul Chapron	Président	11-févr	Nantes
Business & Décision	Elise Desloges	RRH	13-déc	Nantes
Business & Décision	Frédéric Ferrari	Manager	21-déc	Nantes
Sigma	Anne Thery	DRH	17-déc	Nantes
Sigma	Mathieu Legout	Responsable Méthodes et Qualité	26-nov	Nantes

Les consultants et étudiants qui ont mené les investigations

Consultants

Jean-Pierre Lamboley⁽¹⁾

jeanpierre.lamboley@naoconsulting.fr

www.naoconsulting.fr

Patrick Le Peutrec

patrick.le-peutrec@amnis-consulting.fr

Simon Rabouille

simon.rabouille@amnis-consulting.fr

www.amnis-consulting.fr

Antoine Ganne

antoine.ganne@amnis-consulting.fr

Mael Kerroux

mael.kerroux@amnis-consulting.fr

Etudiants de l'IAE (M2 Conseil en Organisation et Management RH)

Nelly Adelise

nelly.adelise@hotmail.fr

Angéline Coudé

angelina.coude@gmail.com

Louise Leroux

louise.le-roux@etu-univ-nantes.fr

www.iemniae.univ-nantes.fr

Florian Guilbaud

florian.guilbaud@hotmail.com

Rémi Portet

portetr@gmail.com

(1) Jean-Pierre Lamboley est pilote de l'opération. Il est gérant du cabinet

NAO consulting

et associé de



Les articles / ouvrages collectés et analysés avec les étudiants au départ...

N°	Titre	Auteur	Lecteur
Art1	• « (Re)penser la rébellion des cadres »	Françoise Dany, David Courpasson, Philippe Riot (2006),	Angéline
Art2	• , « Le management intermédiaire en transformation »	Christian Mahieu, Revue française de gestion 2007/3 (n° 172)	Louise
Art3	• « Avenir du Management et Management de l'Avenir : la place du métier »	Luc Boyer, Management & Avenir 2004/1 (n° 1)	Rémi
Art5	• « Le management de proximité des services relationnels : entre management par les résultats et place laissée au bricolage et à l'expression du désir »,	Carine Chemin-Bouzir, Management & Avenir 9/2011 (N° 49), p. 172-191.	Nelly
Art6	• « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? »,	Bartoli Annie et Chomienne Hervé, Informations sociales, 2011/5 n° 167, page 24 à 35	Nelly
Art7	• « Le coaching au service de la transformation managériale »,	Mohamed Bayad et Sybil Persson, Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2005/25 (Vol. XI)	Florian
Art8	• « Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail »,	Emmanuel Abord de Chatillon, Management & Avenir 2005/2 (N° 4), p. 157-170.	Nelly
Art9	• « Logique de service, nouvelles formes d'organisation et GRH : le cas des SSII »,	Anne Dietrich et Françoise Lozier, Management & Avenir 2011/9 (N° 49), p. 238-255.	Rémi
Art 10	• « L'entreprise de l'après crise – redéfinir le rôle du manager »	« Les notes de l'Institut », janvier 2010 (Institut de l'Entreprise)	-
Art 11	• L'identité clivée des managers de proximité	Informations sociales, 2011/5 n°167, pages 114 à 122	Angéline
Ouv1	• « Encadrer. Un métier impossible ? »	Frederik Mispelblom Beyer (2006), Ed. Armand Colin	Rémi
Ouv2	• « Quand les cadres se rebellent »	(2008), David Courpasson et Jean-claude Thoening, Ed. Vuibert	Florian
Ouv3	• « Lost in management »,	François Dupuy (2011), Ed. du Seuil.	Florian