



Comment accompagner les managers et gérer leur mobilité dans un contexte de tension économique ?

“ *Le manager doit être acteur de son évolution professionnelle* ”

Dans la continuité des enseignements dispensés aux étudiants en formation initiale, Sciences Po développe depuis plus de 30 ans, à l'attention des cadres et dirigeants issus des secteurs privé et public, des programmes de formation continue destinés à développer les compétences professionnelles de chacun. La conférence du 6 mai s'inscrivait dans le cadre du développement d'une nouvelle offre baptisée «Open Networks» : un accompagnement personnalisé des périodes clés de son développement ou de sa mobilité professionnelle pour décider autrement de sa trajectoire.

Eric Heyer, économiste, Marie-Aurore Moulin, coach professionnel, Loïc Mahé, directeur des ressources humaines et de la communication de Thalès, François Eyssette, DRH du Groupe Bic, et Yves Girouard, Président du Cercle Magellan – cercle spécialisé dans la mobilité internationale, étaient invités à réfléchir sur la problématique de la mobilité professionnelle des managers et du rôle central que pouvait y tenir le coaching dans un contexte économique bouleversé par la crise économique et financière mondiale. Cette réflexion s'est appuyée sur les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Quatre Vents. Cette étude exclusive a été menée auprès d'un panel de 10 000 personnes sur le thème : « Votre vision de l'accompagnement des managers dans la situation de crise économique actuelle ».

Dans l'amphithéâtre Leroy-Beaulieu à Sciences Po, la salle était comble lorsque Alexia de Montemo, Directrice de la Formation Continue à Sciences Po, a introduit la matinée. « Sciences Po est une université de sciences sociales dont l'une des missions a toujours été de donner des clefs de compréhension de phénomènes complexes pour en décrypter les enjeux à moyen et long termes. Or la situation actuelle est complexe, et ce, à plusieurs égards :

- la situation économique et sociale actuelle en Europe est encore lourde d'incertitudes et les scénarios de sortie de crise ne semblent pas encore écrits,
- dans ce contexte, la répétition des recettes du passé ou même du présent constitue, pour les entreprises comme pour les acteurs individuels, plus un risque qu'une assurance,
- la conception linéaire classique du parcours professionnel a été remise en question depuis longtemps et chacun est appelé à devenir acteur de son propre changement.

En tant qu'organisme de formation continue, il nous a paru intéressant de nous pencher plus particulièrement sur la situation des cadres. Ceux-ci ont été relativement épargnés par la crise jusqu'ici mais leur rôle de management s'est considérablement accru et compliqué. Qu'est-ce que la crise a changé dans leur management ? Qu'attendent-ils de leur direction en terme d'accompagnement ? C'est ce que nous souhaitons explorer avec nos intervenants ce matin ».

Retrouvez l'intégralité des articles sur : www.opennetworks.fr

La crise économique et les anticipations des DRH

« La récession mondiale a atteint -1 % en 2009. Si nous constatons une sorte de sortie de récession pour 2010, il est peu probable que cette dernière soit riche en création d'emplois. Pour 2010/2011, la croissance mondiale devrait revenir à 3,5-4 %, grâce notamment au dynamisme des pays émergents, alors que cette croissance ne devrait pas dépasser les 1,7 % dans les pays dits développés, ce qui sera certainement insuffisant pour créer des emplois. Parmi les pays développés, les USA s'en sortiront le mieux. La Zone Euro enregistrera à coup sûr la plus faible croissance mondiale. La perte de richesse enregistrée en 2009 ne sera sûrement pas comblée en 2010/2011. Quid de l'impact sur le marché du travail ? En Espagne, le chômage a triplé en 2009, n'a augmenté que de 1,8 % en France et n'a également que très faiblement augmenté en Allemagne. Si l'Allemagne a enregistré une baisse de 5,6 % de son PIB en 2009, elle n'a perdu que 0,1 % d'emploi alors que les Etats-Unis, en perdant 1,6 % de leur PIB, ont vu s'évaporer 5,5 % de leurs emplois (8 millions d'emplois). En France, si le gros de l'ajustement macroéconomique est sûrement derrière nous, le chômage est toujours présent et les entreprises vont continuer à adapter leurs effectifs à leur activité ».



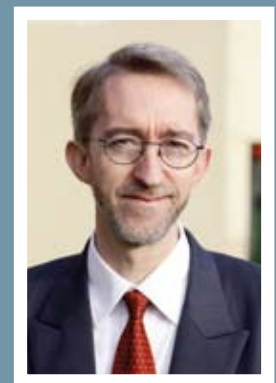
Eric Heyer,
économiste, Directeur adjoint
du département Analyse et
Prévision de l'OFCE



Loïc Mahé, Senior
Vice Président, Ressources
Humaines et Communication,
Groupe Thalès

« Le groupe compte 65 000 personnes dans le monde, dont 50 % en France, avec une grosse quantité de personnels techniques, notamment des ingénieurs. Au niveau global, la crise nous a contraint à baisser notre volume de recrutement de 15 % en 2009. En 2010, nous nous situons dans une phase de stabilisation. Notre politique de recrutement doit être régulière et homogène quelles que soient les circonstances économiques. Nous avons en permanence l'obligation de renouveler nos compétences, par le recrutement, mais aussi de les identifier en interne. Nous pratiquons beaucoup la mobilité internationale entre nos filiales et privilégions l'expatriation pour transférer notre culture d'entreprise aux équipes locales ».

« Notre Cercle rassemble près de 200 grandes entreprises françaises et internationales réunies autour des problématiques de mobilité internationale et d'expatriation. En 2009, la crise n'a pas impacté de la même façon les zones géographiques dans lesquelles évoluent les entreprises, qui, pour un grand nombre d'entre elles, ont rapatrié leurs expatriés. Il ne faut pas oublier que ces derniers coûtent cher, de 2 à 6 fois le coût d'un salarié classique. Les entreprises ont donc fait davantage appel aux collaborateurs locaux ou privilégié les contrats de courtes durées (une tendance de fond depuis 10 ans). Pour les expatriés classiques, les entreprises proposent de plus en plus de packages de rémunération « light », dépourvus des avantages parfois exorbitants connus par le passé. Elles utilisent de plus en plus des contrats construits sur une base locale ».



Yves Girouard,
Président du Cercle Magellan



François Eyssette,
Directeur des Ressources
Humaines du Groupe Bic

« Présents dans 65 pays, nous ne réalisons que 7 % de notre chiffre d'affaires en France. En 2009, malgré la crise, nous avons réalisé des performances remarquables au niveau global, notamment en Amérique Latine et en Asie. Contrairement à certains discours, et ce malgré la crise, la guerre des talents ne s'est nullement ralentie en 2009/2010. Nous recherchons plus que jamais des collaborateurs motivés et bien formés ».

La place du coaching dans les grandes entreprises

François Eyssette

Le coaching fournit des repères aux managers

« Nous faisons appel à des coaches depuis longtemps, notamment à destination de nos collaborateurs qui s'apprennent à prendre des responsabilités, par exemple au cours des fameux premiers 100 jours correspondant à leur prise de fonction. Le coaching est également utile lorsque les managers confessent une certaine forme d'impasse dans la conduite de leur mission. Le coach agit alors pour « débloquer » les situations. Dans un contexte où les organisations sont particulièrement mouvantes, le coaching a pour mérite de fournir des repères ».

Loïc Mahé

Le coaching est un signe de reconnaissance pour le manager

« Le coaching ? La pratique n'est pas systématique mais courante. Par ailleurs, nous faisons régulièrement appel à des coaches internes (mentoring), souvent des seniors. En France, le coaching est particulièrement bien implanté. Il est perçu comme un signal positif, un accompagnement vertueux et non plus, comme il y a quelques années, comme le signe que le collaborateur possède des lacunes ou des insuffisances ».

Yves Girouard

Le coaching des expatriés est une pratique courante dans les grandes entreprises

« Si les entreprises ont globalement réduit la voilure en termes d'expatriation, elles n'ont que peu réduit l'accompagnement des collaborateurs en termes d'apprentissage linguistique et interculturel. Les expatriés sont fréquemment coachés avant, afin d'être rapidement opérationnels, et parfois pendant la mission. Sur le terrain, les DRH ont mis en place des politiques de Talent Management, afin de repérer les meilleurs éléments locaux puis les former. Idéalement, l'expatrié local est invité à former son futur successeur ».

Marie-Aurore Moulin, coach, membre titulaire de la Société française de coaching

Le coaching doit permettre de retrouver sa boussole interne

« Les bouleversements organisationnels enregistrés dans les entreprises ces dernières années ont engendré un rythme effréné que les managers peinent à suivre. À cet égard, le coaching a pour vertu d'introduire un rythme plus humain, à travers une sorte d'arrêt sur image, de démarche réflexive sur les fondamentaux de son management. Le coaching doit donner l'occasion au manager d'apprendre à penser autrement. Il doit lui permettre de retrouver sa boussole interne et de trouver avec lui les réponses à sa quête de sens dans la conduite de sa mission professionnelle ».

L'Offre Open Networks privilégie le sur-mesure

Un contrat d'accompagnement individuel professionnel

Face aux enjeux et aux mutations du monde professionnel, la Direction de la Formation continue de Sciences Po met à la disposition des dirigeants et managers de haut niveau une offre d'accompagnement individuel personnalisé. « Cette offre s'adresse à tout dirigeant, entrepreneur, Directeur général ou opérationnel, manager confirmé ou expert, cadre expérimenté du secteur public ou privé ou bien encore toute personne en situation de mobilité à l'intérieur ou en dehors de son organisation », explique Caroline Vène-Rautureau, Directrice adjointe de la Formation continue de Sciences Po.

La démarche Open Networks est fondée sur une approche sur-mesure centrée sur l'individu (capacité du collaborateur à changer, à gérer son orientation professionnelle de façon autonome) et l'élaboration d'un contrat d'accompagnement individuel professionnel entre l'accompagnateur et l'accompagné. L'ensemble de la démarche peut bien évidemment se dérouler en français ou en anglais.

Ils ont participé à la Conférence, ils s'expriment



Frédéric Pelaroque, Chef de Projet, SFR

« La crise économique nécessite de la part des managers de trouver des solutions pour mobiliser collectivement nos équipes, parfois désorientées par l'intensité des bouleversements organisationnels. Ma présence aujourd'hui m'a permis de recueillir de nombreuses pistes

pour gérer des changements, des ruptures, donner du sens au travail de ses collaborateurs. A ce titre, le coaching représente un regard extérieur, décalé, forcément utile ».



Bruno Caraud, DRH, Niji (SSII)

« J'ai particulièrement apprécié la dimension d'accompagnement des équipes. Notre SSII compte 300 personnes, avec une moyenne d'âge de 32 ans, et des taux de croissance très significatifs. Nous n'avons pas encore utilisé le coaching individuel mais c'est une piste intéressante,

notamment dans une démarche de prise de fonction. Afin de conserver nos meilleurs éléments, cette approche est certainement de nature à les conforter dans leurs choix et à leur montrer que nous mettons tout en œuvre pour qu'ils se sentent écoutés, considérés et « épaulés » dans leur parcours professionnel ».





La parole est à la salle

Estimez-vous pertinent de recourir au coaching collectif ?

François Eyssette

« Absolument. Nous faisons fréquemment appel à des consultants qui accompagnent collectivement des équipes. Peut-on les appeler coach ? C'est une question de sémantique ».

Loïc Mahé

« Oui, même si nous sommes davantage partisans du coaching individuel. Nous utilisons le coaching collectif lorsque nous souhaitons aider des équipes projet à se mettre en place, à trouver des automatismes ».

Marie-Aurore Moulin

« Le coaching collectif fait évidemment partie de la palette du coach, qui a pour objectif de mobiliser l'équipe afin de la mettre en mouvement. Le coach n'a pas pour vocation d'apporter une réponse toute faite à la problématique donnée, mais bel et bien de faire naître une solution chez les intéressés ».

Comment bien choisir son coach ?

Loïc Mahé

« Dans tout choix, tout référencement, il existe une prise de risque que nous devons assumer. Il n'y a pas d'autres solutions que de tester le professionnel et de réaliser une évaluation à l'issue de sa prestation ».

François Eyssette

« Étant implantés sur l'ensemble du globe, nous prenons bien soin de faire appel à des coachs s'exprimant dans la langue du pays des collaborateurs concernés. Pour les évaluer, nous avons mis au point des grilles qualitatives. Nous interrogeons et débriefons les collaborateurs qui sont passés entre leurs mains ».



L'accompagnement des cadres : réalités et attentes

Eric Matarasso,

Directeur associé en charge du pôle étude,
Groupe Quatre Vents

L'étude menée par le cabinet Quatre Vents visait à identifier les impressions de salariés sur les meilleures façons d'accompagner les managers dans la situation de crise économique actuelle et notamment les modes d'accompagnement perçus comme étant les plus efficaces. Les personnes sondées étaient des cadres d'entreprises et d'institutions de toute taille, allant de cadre dirigeant à intermédiaire.

Premier enseignement : 52 % des répondants sont plutôt affirmatifs (et 32 % totalement affirmatifs) quant à la nécessité d'un changement de mode de pensée et de mode de travail des managers, du fait de la crise. Cette affirmation est d'autant plus forte chez les cadres dirigeants et les plus de 40 ans. À l'inverse, les moins de 30 ans ressentent moins cet impératif.

Sur la question de l'image du coaching, 76 % des personnes en ont une appréciation positive. Les plus affirmatifs sont les fonctions RH, les plus de 40 ans et les personnes travaillant dans des structures de plus de 1 000 salariés. A contrario, les moins de 30 ans et salariés de petites entreprises le sont beaucoup moins. Les bénéficiaires identifiés sont notamment le regard externe qu'il apporte à une situation, et l'aspect « sur-mesure ». De plus, pour une nette majorité de répondants, il montre son utilité en phases critiques. Les trois premières raisons citées pour le développement de cette méthode d'accompagnement sont :

- la complexité accrue du management pour 59 % des répondants (et ce, d'autant plus pour les entreprises de grande taille, 65 %).
- la perte de vue des priorités due à la surcharge de travail : 47 % des répondants
- et la complexité des organisations : 38 % (pourcentage tombant à 23 % pour les moins de 30 ans).

La fonction RH cite également, à 56 %, l'isolement du manager (contre 33 % pour les autres fonctions). Dans les aspects négatifs ressort tout de même le sentiment d'un effet de mode, cité par 30 % (notamment chez les moins de 40 ans : 44 % pour les moins de 30 ans).

On retrouve dans l'ensemble des questions un clivage fort entre les moins de 40 ans (et surtout les moins de 30 ans) et leur aînés, ainsi qu'un effet lié à la taille de l'entreprise : les plus de 40 ans dans les grandes entreprises sont les personnes qui ressentent le plus la nécessité du changement dans les modes de management.

Dernier point majeur identifié par l'étude : l'écart entre ce qui est mis en place dans les entreprises et ce que les cadres souhaiteraient voir mis en oeuvre. À cet égard, les personnes interrogées souhaiteraient voir plus de groupes d'échange de pratiques et de coaching qu'il n'en existe aujourd'hui, et considèrent en revanche que les actions de formation plus classiques (formations en groupes, inter et intra) sont plus utilisées qu'elles ne le devraient. Considération à méditer, sans doute, par les Responsables formation et RH...