



Systeme
d'Accompagnement
au Management

« Développer et faire vivre une nouvelle identité managériale au sein de la Sécurité sociale »

Nathalie Michel est Directeur conseil du pôle « Training et accompagnement managérial » du cabinet Altedia Training. En collaboration avec l'équipe projet Sam, elle a en charge l'élaboration du dispositif de formation Sam Manager opérationnel. Rencontre.

Quels sont les enjeux de la formation SAM manager opérationnel ?

Le Régime général de la Sécurité sociale connaît aujourd'hui des mutations majeures qui s'expriment notamment au travers de la recherche d'efficacité, la maîtrise du risque, notamment financier, l'évolution du contexte socio-démographique et culturel, e celle des facteurs organisationnels et techniques, ainsi que par la nécessité d'affirmer une identité d'entreprise.

Ces enjeux ne sont pas neutres pour les managers qui en accompagnent les évolutions au quotidien. Les changements en œuvre ont nécessairement des impacts sur leurs postures, leurs pratiques, leurs techniques au jour le jour. Il est important qu'ils se sentent soutenus au sein d'une communauté partageant les mêmes enjeux, les mêmes objectifs, les mêmes préoccupations.

L'enjeu du dispositif de formation SAM-MO est d'accompagner ces changements et de favoriser l'émergence, de développer et de faire vivre une nouvelle identité managériale au sein de l'institution de la Sécurité sociale.

Comment définiriez-vous les spécificités du manager dit opérationnel à la Sécurité sociale ? En quoi ces particularités ont-elles impacté l'élaboration du dispositif ?

Le manager de la Sécurité sociale, c'est un manager entrepreneur, un manager acteur de réseau, un manager acteur des RH, un manager coach de son équipe et un manager ambassadeur de l'entreprise

Les spécificités du manager opérationnel à la Sécurité sociale sont également celles de tout manager : son enjeu principal est de passer d'une posture de « technicien » ou « d'expert », installé dans le « faire », dans l'exécution d'une mission ou d'un travail qui lui ont été confiés, à celle de manager qui doit se situer non plus dans le « faire » mais dans le « faire faire ». C'est un deuil souvent douloureux lorsqu'on aime son métier, qu'on est soucieux de toujours bien faire, au mieux de l'état de l'art. Il faut alors accepter que d'autres le fassent à notre place, à leur façon, et leur laisser le temps d'apprendre aussi, à leur rythme, avec leurs facilités et leurs difficultés. Être manager, c'est organiser, c'est diriger, contrôler, donner le cap. Mais c'est aussi donner du sens, expliquer, donner de la vision, des perspectives. Manager c'est développer, accompagner, motiver, mobiliser, soutenir, faire progresser... c'est un autre métier !

L'objet de ce dispositif est de leur faire découvrir et de leur transmettre le plaisir de manager et d'ETRE manager.

Quels sont les autres contingences qui ont eu un poids dans cette élaboration ?

Une contingence de taille : le coût ! Détacher un salarié pendant plusieurs mois pour qu'il puisse se consacrer à sa formation, cela a un coût.

Nous avons donc choisi de capitaliser sur toutes les nouvelles modalités pédagogiques qui nous sont offertes aujourd'hui pour optimiser ces coûts. Nous nous appuyons sur le e-learning pour réduire certaines durées de stage, ou pour rendre le stage plus efficace en utilisant l'essentiel du face à face pédagogique à ce qui ne peut être traité en distanciel. Par exemple, les échanges, les mises en situation, la contextualisation à l'univers de la Sécurité sociale sont difficilement réalisables à distance. Nous

développons également les espaces collaboratifs et les classes virtuelles qui permettent d'échanger à distance autour d'une thématique ou de mises en pratiques.

Une autre contrainte non négligeable est l'ouverture du dispositif à des managers déjà en poste. Cela suppose que chaque module soit traité de manière indépendante, ou sans un lien trop direct à un « dispositif en marche ».

Cela suppose par ailleurs de prévoir la démarche à proposer aux managers en poste pour entrer dans le dispositif. Il est donc nécessaire de réaliser un diagnostic pour identifier leurs besoins de renforcement. Une préparation en amont pour s'assurer d'arriver avec les mêmes pré-requis que les managers débutants (langages, références communes... installés tout au long du dispositif de formation) s'impose.

Venons-en au contenu de la formation. Pouvez-vous le présenter ?

La formation Sam MO (manager opérationnel) est structurée autour des compétences fondamentales relatives aux cinq postures du manager de la Sécurité Sociale (*cf. deuxième question, NDLR*).

Nous avons identifié les compétences qui permettraient de couvrir toutes ces dimensions du management. C'est ainsi qu'on s'aperçoit qu'une même compétence peut répondre à plusieurs postures... nous les avons donc organisées non pas sous forme d'UV indépendantes, qui auraient pu être redondantes, mais sous la forme d'un dispositif global, complet, apportant des réponses à chacune de ses postures.

Le dispositif est ainsi organisé comme un itinéraire en trois étapes. Les deux premières étapes constituent le socle des fondamentaux, destiné en priorité aux managers débutants et aux managers en poste souhaitant renforcer leurs acquis sur des points clairement identifiés. La troisième étape, destinée plus spécifiquement aux managers en poste, permet d'approfondir sa pratique de manager et de s'approprier les nouvelles problématiques managériales de l'Institution.

Le dispositif proposé a été conçu pour répondre à l'ensemble des missions du manager opérationnel, pour l'aider à effectuer ce changement de posture et de référence important à intégrer. Cela doit notamment se

faire au travers de réflexions sur la posture managériale, de mises en situation pendant les formations présentes, mais aussi au travers de mises en pratiques tutorées.

Il doit répondre également aux nouveaux enjeux du manager de l'Institution. C'est pourquoi nous avons mis un accent important sur « c'est quoi être manager à la Sécurité sociale aujourd'hui », le pilotage de l'activité et les indicateurs-clés, la notion d'objectif et l'accompagnement du collaborateur dans une logique de manager coach. Nous aborderons également des problématiques d'actualité, essentielles pour aborder le monde de demain : manager la diversité, le rôle du manager dans le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, les clés du manager « social ».

Finalement, au travers de ce dispositif, nous allons reconstituer les premiers pas du manager qui prend son poste : quelles questions il se pose ? quelles décisions doit-il prendre ? quelles actions doit-il mettre en place ? de quelles solutions dispose-t-il ? comment va-t-il se comporter vis-à-vis de l'équipe ? vis-à-vis de chacun dans l'équipe ? vis-à-vis de ses pairs ? de sa hiérarchie ? des différents réseaux ?...

Propos recueillis par Frédéric Belouze – août 2008