



« Une analyse critique et constructive de la question managériale institutionnelle. »

Membre du groupe projet et, avant tout sous-directeur d'un organisme local (Urssaf de Loire Atlantique), Maryvonne Le Tallec a évidemment un œil aiguisé et pertinent sur les travaux réalisés dans le cadre du projet SAM. Rencontre.

En tant que membre du groupe projet SAM, quel regard portez-vous sur les travaux menés depuis son démarrage ?

L'ensemble des travaux effectués est d'une extrême richesse. Cela tient à la diversité de la constitution du groupe projet. On y retrouve des managers, des responsables RH et / ou formation, des responsables de centre régionaux de formation professionnelle (CRFP). Cette diversité permet de baser les réflexions et discussions au sein du groupe à partir d'expériences de terrain différenciées. Cette multiplicité de regards et de réflexions prend toute sa pertinence du fait de l'investissement de l'ensemble de acteurs de ce groupe de travail. Investissement qui se traduit par l'importance des échanges, l'écoute, aussi bien pendant les séances qu'au cours des travaux intermédiaires.

La richesse de ce groupe se retrouve de fait dans le contenu de ses travaux. Nous avons procédé à une analyse critique et constructive de la question managériale institutionnelle. Les propositions faites sortent du « cadre » afin d'être plus adaptées aux problématiques en jeu.

Evidemment tout n'est pas idyllique et nous avons rencontré certaines difficultés. Un besoin de clarification s'est révélé nécessaire entre des orientations du Comité de pilotage encore en gestation et les réflexions du groupe projet. Les différences de situation, et donc de besoins, entre les branches même si elles sont sources d'enrichissement, peuvent également constituer par moments une source de difficultés. Il ne faut pas non plus négliger la difficulté qu'à constituer le recensement de toutes les actions mises en oeuvre auprès des managers.

2 – En quoi a consisté ce travail ?

Le travail préparatoire effectué nous a permis de procéder à une analyse précise des conventions d'objectifs et de gestion de chaque branche afin de déterminer les éléments de rupture et de changements pour lesquels une réponse managériale interviendrait. De plus, un recensement des problématiques de management transversales a été réalisé dans toutes les branches.

A cela s'est ajouté un travail prospectif original qui a permis de développer une vision des problématiques de management via la notion de postures.

3 – Comment définiriez-vous cette notion de « posture » ?

Nous avons essayé de déterminer les différents types de situation auxquels peuvent être confrontés les managers. Les postures correspondent au positionnement attendu du manager et sont liées à son rôle au sein de l'organisme. Le manager est tout à tour entrepreneur, acteur de réseau, acteur des ressources humaines, coach et ambassadeur en fonction de la situation. Le manager entrepreneur possède des capacités d'analyse et de prise de responsabilité. L'acteur de réseaux est garant des intérêts de son organisation ou de son projet au sein d'un environnement complexe mettant en jeu des réseaux formels et informels, temporaires et permanents. La posture acteur des ressources humaines suppose que le manager contribue à l'adaptation et au développement des ressources humaines de l'organisme. Le coach accompagne son équipe et l'implique dans les évolutions de l'entreprise. Un manager ambassadeur véhicule les valeurs de l'entreprise et est garant de la déontologie de ses équipes.

Propos recueillis par Frédéric Belouze