



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
benoit de boisredon / pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

Stéphanie Sichi, Groupe  
Volkswagen France s.a.\* :

## « Des managers bousculés mais contents »

Pourquoi introduisez-vous  
une forte dimension  
« développement personnel »  
dans vos formations de  
managers ?



Dans le cadre de nos stages  
sur la communication et le  
leadership, nous voulons amener  
nos managers vers une posture de coach ou  
d'accompagnateur. Un tel objectif ne peut pas se  
contenter de process et d'apports techniques: il  
faut du développement personnel et de  
l'accompagnement individuel pour apprendre à  
mieux se connaître. De plus, les intéressés eux-  
mêmes sont extrêmement demandeurs!

### Après le stage, que disent-ils ?

Ils reconnaissent avoir été bousculés mais  
expriment une forte satisfaction, notamment parce  
qu'ils ont compris comment se poser les bonnes  
questions sur leur équipe et sur eux-mêmes face à  
une situation délicate. Tous découvrent de  
nouvelles facettes de leur métier; y compris des  
managers expérimentés qui ont déjà suivi de  
multiples stages. Et nombreux sont ceux qui  
réclament la mise en place d'un coaching: une  
demande « d'individualité » très légitime. En effet,  
les besoins du manager changent selon les  
situations et les contextes dans lesquels il évolue.

### Comment faire du développement personnel sans s'immiscer dans des aspects trop privés ?

Je reconnais que la frontière est parfois fine:  
certaines mises en situations – les conflits par  
exemple – peuvent révéler des fragilités  
personnelles. Nous veillons donc à ce que cette  
frontière soit respectée: les formations gardent une  
finalité strictement professionnelle et visent à faire  
évoluer nos managers, pas à les déstabiliser.

\* Stéphanie Sichi est Responsable Formation Interne du  
Groupe Volkswagen France s.a.

conseil

## Formations Management: ça bouge !

Il y a quelques années encore, une bonne formation au  
management devait se dérouler en salle, comporter une  
bonne part d'apports théoriques et éviter soigneusement le  
périlleux terrain du développement personnel. Des axiomes  
aujourd'hui bousculés par l'émergence de stages différents,  
pensés et animés autrement. Nous en dressons le portrait.



**P**remière caractéristique de  
ces stages de management  
« nouvelle formule »: on  
rentre dans le sujet par les  
situations et non par la théorie. Les  
stagiaires sont invités dès le départ à  
évoquer – voire à jouer – le conflit  
qu'ils vivent avec un subordonné, la  
démotivation d'un technicien ou la  
difficulté à déléguer certaines tâches.  
« Ce travail sur des cas réels peut repré-  
senter jusqu'à 50% du temps de stage,

précise Olivier Herlin, de Pactes  
Conseil. *Ils parlent à tous car ils sont  
le reflet de l'entreprise et de ses  
pratiques.* »

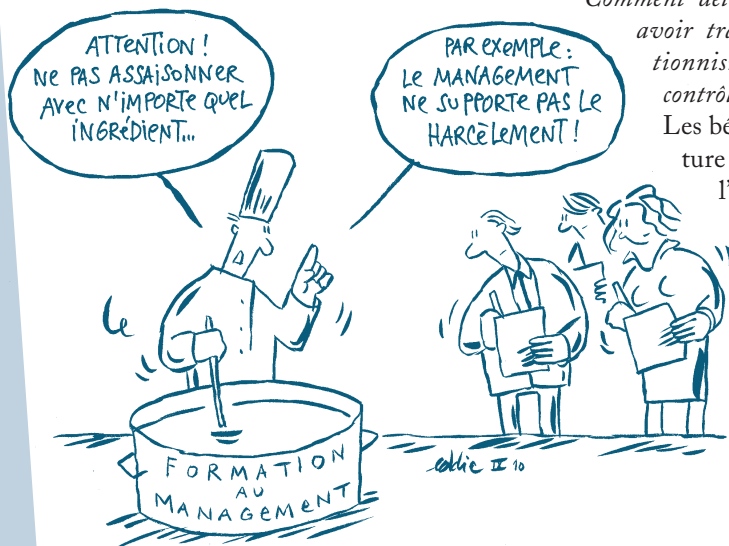
### Développement personnel: un tabou tombe

Le « rien dans les mains, rien dans  
les poches » tend donc à remplacer le  
Powerpoint et les documents tout  
prêts... En revanche, le formateur  
garde le contrôle du programme!

juridique

## Prévention du harcèlement : sensibilisez vos managers !

Les méthodes de management d'un supérieur hiérarchique peuvent caractériser le harcèlement moral : c'est ce qu'a établi la Cour de cassation dans son arrêt de novembre 2009. Dans l'affaire soumise à la Cour, le manager avait mis à l'écart un salarié et affichait du mépris à son égard. Il refusait par ailleurs le dialogue avec son subordonné et communiquait avec lui par l'intermédiaire d'un tableau. Face à des accusations de harcèlement moral, l'employeur devra désormais prouver qu'il a déployé de réels efforts pour former ses managers et éviter que ces derniers ne recourent à des méthodes de management inappropriées. Cette décision de la Cour a pesé sur les



négociations interprofessionnelles relatives à la «Prévention du harcèlement et des violences au travail». L'ANI, signé le 26 mars 2010 à l'unanimité, propose d'ailleurs une meilleure sensibilisation et une formation appropriée des responsables hiérarchiques et des salariés. Les signataires jugent en effet insuffisante la formation au management des écoles et des universités. La formation prend ainsi une place privilégiée dans la prévention du harcèlement : elle permet de faire prendre conscience aux managers que certains comportements peuvent être juridiquement condamnables.

« C'est tout un art d'apporter des outils et des repères théoriques en se basant sur les cas évoqués, reconnaît Olivier Herlin. Mais quand vous évoquez les styles de management ou les leviers de la motivation juste après un exercice ou un jeu de rôles, l'attention du groupe est totale. » L'idéal : boucler la boucle en proposant à nouveau de la pratique après les éclairages théoriques.

Deuxième nouveauté : il n'est plus tabou de proposer du développement personnel dans les formations au management. Les outils de la PNL, de l'Analyse Transactionnelle ou de l'Assertivité ne sont plus relégués dans des stages spécifiques : on les affiche en clair et les participants, de plus en plus demandeurs, apprennent à les intégrer dans leur pratique. « Il y avait quelque chose d'artificiel dans le fait de cloisonner, argumente Olivier Herlin. Comment gérer un conflit si l'on ne connaît pas ses peurs et ses mécanismes de défense ? Comment déléguer sereinement sans avoir travaillé sur son perfectionnisme et son besoin de contrôle ? »

Les bénéfices de cette ouverture sont considérables : l'outil que le manager utilise le plus, c'est lui-même ! Et les formateurs, ravis de ne plus avoir à tourner autour du pot, constatent que le retour en grâce du développement personnel est un

puissant accélérateur de progrès pour les participants.

La dynamique est encore plus forte quand le stage en salle est suivi d'un accompagnement personnalisé : coaching, ateliers, supervision, échanges téléphoniques réguliers, accompagnement sur le terrain... « C'est une tendance lourde des cahiers des charges actuels, note Olivier Herlin : il y a le stage et l'après-stage, et ce dernier prend une importance croissante. »

### Après le stage, la formation se poursuit

Ici, les équipes qui viennent d'être formées sont accompagnées sur le terrain pendant les mois qui suivent. Ailleurs, une formation au leadership est suivie de plusieurs ateliers d'échange et de résolution de problèmes. Ailleurs encore, les managers sortant d'un parcours de plusieurs modules bénéficient de deux fois deux heures de coaching avec le formateur. « Cela ne remet pas en cause l'efficacité des études de cas et des jeux de rôle effectués en salle : l'après-stage approfondit, de manière individualisée, pour faire réellement évoluer les comportements et les pratiques. »

Pour conclure, on notera que ces formules présentiel + coaching sont proposées à tous les niveaux de managers, voire à des non managers quand la dimension comportementale est jugée importante (ex : force de vente au contact quotidien des clients). A l'évidence, les commanditaires misent plus que jamais sur la formation pour faire évoluer durablement les hommes. ■

formation

## Le « théâtre forum », un remède au stress ?

Faire écrire et jouer des saynètes à des managers pour les sensibiliser au stress qu'ils génèrent chez leurs collaborateurs : c'est le principe du « théâtre forum », développé par Pactes Conseil et des professionnels du théâtre dans le cadre du stage *Manager (presque) sans stress*.

Le client choisit des thèmes au préalable en fonction de son contexte : changement d'organisation, entretien annuel, augmentation de la charge de travail... Lors du stage, les saynètes sont jouées, débriefées, puis reconstruites avec les participants pour définir de bonnes pratiques.

Le stage, d'une durée de deux jours, aborde au fil de l'eau des points de théorie comme les sources de stress, les risques juridiques etc.