

Formation management : retour d'expérience

Le CNRS propose une formation « sur mesure » afin d'apprendre à bien gérer une équipe ou une unité de recherche.



© Sud Performance

Être directeur et piloter une équipe, cela ne s'improvise pas. C'est un véritable savoir-faire qui, à travers tous les actes quotidiens, s'appuie sur un ensemble de principes, méthodes et techniques très pragmatiques.

Afin d'accompagner au mieux les nouveaux directeurs dans leur prise de fonction, un dispositif a été mis en place par la Direction nationale des ressources humaines du CNRS. Un séminaire national est proposé à Paris sur les aspects de la dimension stratégique du rôle du directeur d'unité (D.U.). Il identifie l'ensemble des facettes de cette fonction dans une cohérence avec la stratégie de l'organisme et l'environnement de la recherche. En complément, un dispositif de formation plus particulièrement dédié au management au quotidien (management d'équipe et interpersonnelle, gestion des ressources humaines, financière, valorisation, prévention et sécurité) est proposé en région. Depuis 2007, la Délégation Languedoc-Roussillon (service des ressources humaines/ bureau de la formation) a initié un cycle de « formation aux outils de management pour les

nouveaux directeurs d'unités ». Une formation qui a pris de l'ampleur, s'est ouverte à d'autres responsables d'équipe de haut niveau et qui a rencontré un vif succès en 2010, avec pas moins de 20 participants (10 D.U., 3 administrateurs, 1 responsable de formation et 6 responsables d'équipe). Au programme de cette formation : 7 modules de 2 jours chacun, ayant pour thème : la communication - la fonction manager - la conduite d'entretiens - l'animation, la motivation et l'organisation - la conduite de réunions - la gestion des conflits - la souffrance au travail. Les participants sont tous unanimes, cette formation 2010 est « *dynamique, pratique et excellente* » ! Si elle nécessite une grande disponibilité (15j dans l'année) de leur part, elle est appréciée car elle délivre des théories, des connaissances et des outils immédiatement exploitables pour diriger au quotidien.

Un prochain cycle de formation débutera en février 2011. Il sera enrichi par l'intervention des responsables de service de la délégation qui apportent une aide à la gestion des laboratoires.

« Au début, je suis arrivé curieux, un peu sceptique, sur la réserve, me demandant s'il fallait consacrer tout ce temps à ce genre de formation »

Ces « apprentis managers » ont participé à cette formation car leur fonction de responsable les amène à diriger des équipes scientifiques, à administrer d'importantes unités nées de la fusion de plusieurs laboratoires ; or la dimension managériale n'est pas dans la culture du scientifique. « Cela va m'aider, me permettre de relativiser beaucoup de choses et de mettre des mots sur mes inquiétudes et questionnements ; parce que le faire intuitivement ce n'est pas si simple », explique José Sanchez (IEMM). « Au début, je suis arrivé curieux, un peu sceptique, sur la réserve, me demandant s'il fallait consacrer tout ce temps à ce genre de formation - sans doute par ignorance - et je suis revenu content », confie Benoît Ildefonse (Géosciences Montpellier). « J'ai réalisé à quel point j'avais des choses à apprendre. J'ai pu me recentrer sur ma fonction d'administrateur d'unité (de 300 agents) que personne à l'IBMM n'avait encore eu l'expérience d'exercer », révèle Sylvie Corneille (IBMM). Tous s'accordent sur la pertinence de cette formation : « Elle m'a apporté énormément d'outils en main, elle m'a permis de faire le point sur ce que je peux faire en dirigeant une équipe, elle a révélé les points faibles et forts de mon caractère. Elle m'a appris à différencier ce qui est une manipulation de ce qui n'en n'est pas, car on peut ne pas s'en apercevoir, à savoir prendre des décisions justes, à essayer de comprendre, d'écouter les autres - savoir écouter c'est très important et ce n'est pas forcément inné », résume José Sanchez. Les participants découvrent durant cette formation un vrai besoin dont ils n'avaient pas conscience au départ. Pour Sylvie Corneille : « On apprend beaucoup de théorie sur la relation humaine, la communication, la psychologie avec des outils mesurables qui

nous amènent à nous interroger sur notre propre manière de fonctionner, notre propre vision du monde du travail, notre personnalité. Donc elle peut perturber (...) il faut du temps pour digérer cet auto-questionnement, cette autocritique et aussi pour nous ouvrir aux autres ».



Sylvie Corneille (au centre) © Sud Performance

Les stagiaires insistent sur l'aide acquise grâce à la formalisation de « cas pratiques » et de situations de relation. Ils puisent dans les outils proposés, des réponses à leurs préoccupations. « Dans un contexte où tout le monde se tutoie ou semble très amical, ça parasite beaucoup de choses. Il est important d'apprendre à recadrer (...) et à rester dans des attitudes professionnelles pour le bien-être de tout le monde », dit Sylvie Corneille. « J'essaye d'abord d'utiliser certains outils comme la reformulation, le fait de ne pas répondre immédiatement dans le cas de questions délicates. Il y a des gens qui sont naturellement comme ça, moi je suis plutôt spontané. Et j'en ai déjà vu les effets, c'est très rapide. Apprendre à me taire quand il faut, apprendre à connaître mieux la personnalité de mon interlocuteur pour mieux lui répondre. D'ailleurs je les mets aussi en place avec mes enfants », déclare José Sanchez.

« La force de cette formation c'est qu'elle est animée par des personnes extrêmement compétentes et passionnantes »

« La force de cette formation c'est qu'elle est animée par des personnes extrêmement compétentes et passionnantes. J'ai déjà fait des formations, et j'ai rarement rencontré cette qualité là », exprime Sylvie Corneille. Ce point de vue est partagé par les participants : « Les formateurs connaissent très bien le milieu de la recherche dans ce cadre là et donc ils savent adapter leur discours ; d'autre part ils ont tous les deux une formation de psychologue en plus d'être sociologue et formateur et c'est une grande richesse pour la qualité et le contenu de la formation ». Esther, directrice, conceptrice et formatrice*, indique comment cette formation suit une logique très adaptée à la recherche publique : « Par exemple, le concept de « motivation » selon qu'il s'adresse au niveau de l'ITA ou à celui du chercheur, ne se traduit pas de la même manière. Autre exemple, la logique d'encadrement de personnels non permanents comme les doctorants est très spécifique comme le fait de diriger des unités multi-sites »...



Benoît Ildefonse © Sud Performance

Les stagiaires ont exprimé qu'intégrer les outils de management nécessite du temps. Si la cadence de 2 jours de formation par mois est jugée bonne pour une meilleure assimilation, la critique porte souvent sur le nombre de participants. « Il y a des points qui sont passés trop vite. Nous étions parfois trop nombreux, pour les mises en situation », indique José Sanchez. Pour optimiser l'apprentissage, certains stagiaires proposent de faire une « piqûre

de rappel », quelques mois après la fin du cycle, pour vérifier les acquis ou encore pouvoir bénéficier d'une consultation individuelle sur des situations concrètes. Plusieurs témoignent de l'efficacité des outils qu'ils ont appliqués sur le terrain : « J'ai vu des effets dans ma façon de gérer les choses et dans l'apaisement et l'efficacité que cela génère (...). Ça m'a aidée à fluidifier beaucoup de choses dans mes relations avec mes collaborateurs/trices mais aussi au niveau de mes relations avec mon D.U., mon positionnement par rapport à lui », remarque Sylvie Corneille.



José Sanchez © Sud Performance

« L'idéal serait que la personne fasse la formation avant sa prise de fonction »

Pour plusieurs stagiaires et Sylvie Corneille : « L'idéal serait que la personne fasse la formation avant sa prise de fonction. On dit souvent combien il est important de bien réussir sa prise de fonction. Personnellement si j'avais été préparée avant j'aurais fait différemment au départ et je pense que cela m'aurait servie même encore aujourd'hui. La faire après coup on "rame" à contre-courant mais mieux vaut tard que jamais (...). On a pris conscience qu'on est des apprentis managers ».

Un vrai travail de partenariat avec la délégation est nécessaire pour mettre en œuvre cette formation. Pour Philippe, directeur et formateur* : « Sans l'appui et l'accompagnement de la délégation rien ne se ferait. Depuis 1999, date de la première formation « management » que nous avons animé au CNRS, la formation a énormément évolué dans son contenu ainsi que dans son contexte. Et la formation doit continuer à évoluer. Plus on est proche de la culture de la délégation, plus on peut professionnaliser la formation. Plus on a de connaissances du contexte de la recherche, meilleure est la formation. C'est pourquoi l'implication des responsables de service est importante pour co-construire cette formation. Le travail de management est de plus en plus compliqué. La fonction de D.U. est depuis ces deux dernières années en pleine

évolution. Les D.U. sont confrontés à de grosses unités. Il conviendrait de proposer une formation spécifiquement pour les D.U. et, une autre pour les chefs d'équipe appelés de plus en plus à la gestion et la direction de gros projets comme les projets ANR ».

Le groupe de stagiaires 2010 a souhaité continuer d'échanger même en dehors de la formation. « Si je devais résumer en une phrase- clé le vécu de cette formation je retiendrais le plaisir d'y être allé », déclare Benoît Ildefonse.

Nadine Hovnanian

* Pour cette formation, à l'issue de la procédure d'appel d'offre, le cabinet « Sud Performance » a été retenu.



Les stagiaires de la formation 2010 © CNRS