



Le management

13<sup>ème</sup> travail d'Hercule ?

29 MAI 2024 - MACIF

## Édito

Chers adhérents  
et professionnels de la relation client,

Si satisfaction client et satisfaction collaborateur sont souvent de mises dans l'univers de la relation client, le manager fait, lui, souvent office de grand oublié, voire de cocu !

Aussi, dans la poursuite des échanges de notre récente convention, consacrée à la thématique « De la tension à l'attention client », cette rencontre a pour ambition de revenir à l'essence et aux enjeux de la mission du manager.

Polymorphe, ce dernier semble avoir pour dénominateur commun de créer les conditions du « faire ensemble, au service de... ».

Loin de l'injonction française du « faire sens », le manager est davantage le garant que des choses sensées se conçoivent et se réalisent au service d'une cause ou objectif commun. Pour cela : écoute, considération, cap sont autant d'éléments qui forgent une boussole pour naviguer en cette période agitée.

A travers leurs regards respectifs, philosophe, managers et académiques vous partagent leurs convictions et expériences.

Merci à nos intervenants et nos précieux hôtes de la MACIF pour cette pause régénératrice !

Bonne lecture et bonnes vacances,

*Marie-Louis Jullien,  
délégué général de l'AMARC*



## Sommaire



3

### Managers... Mais que diable venaient-ils faire dans cette galère ?

*Marc Grassin, directeur de l'Institut Vaugirard Humanités et Management et enseignant chercheur à l'Institut Catholique de Paris*



4

### Le Blues du manager... Ça se soigne !

*Chloé Beauvallet, ex dirigeante de Cogedim Damien Nuyttens directeur expérience clients et opérations d'Edenred*



5

### Panorama de bonnes pratiques managériales

*Aurélie Renard, consultante communicatio d'Innerside*



6

### Managers, collaborateurs et clients : une convergence des luttes ?

*Benoît Meyronin, professeur à Grenoble Ecole de Management*



« Le rôle du manager, c'est d'être un amortisseur »



## Managers... Mais que diable venaient-ils faire dans cette galère ?

Marc Grassin,  
directeur de l'Institut Vaugirard Humanités et Management  
et enseignant chercheur à l'Institut Catholique de Paris



« Simple, basique » sont des valeurs cruciales pour un management efficace, surtout dans des organisations complexes. Être simple et basique, c'est placer l'humain au centre des préoccupations. Un management qui traite bien ses collaborateurs évite les problèmes tels que le mépris, le mensonge et le désengagement, tout en cultivant la confiance et la motivation.

Les relations humaines reposent sur cinq éléments essentiels : **être écouté, être reconnu dans son rôle et ses compétences, être bien traité dans une ambiance de confiance, et être sécurisé.** Ces conditions sont essentielles pour permettre aux managers de trouver leur place et d'assurer le bien-être des collaborateurs, créant ainsi une relation de réciprocité positive.

La gestion des tensions et des crises nécessite une nouvelle approche du management. **Les managers doivent naviguer entre les exigences stratégiques et opérationnelles, tout en absorbant et amortissant les tensions.** Ils doivent créer des conditions favorables aux relations humaines malgré les crises écologiques, sociales et économiques actuelles, qui rendent le rôle de manager particulièrement complexe et anxiogène.

Le manager ne doit plus être vu comme un chef, mais comme un membre de l'équipe avec un rôle spécifique : **accompagner et créer des conditions favorables aux relations.** Il se trouve entre les directives stratégiques et l'application opérationnelle, jouant un rôle d'amortisseur des tensions. Sa mission principale est d'assurer la fluidité et de nourrir les interactions humaines, ce qui, à terme, favorise la performance.

**Face à des exigences croissantes et à une temporalité rapide, les organisations doivent redonner vie à leurs systèmes.**

Considérer les équipes comme des territoires vivants, riches en interactions et en relations multiples, est essentiel. Il s'agit de passer de la carte (organigramme) au territoire (réseau vivant) pour nourrir l'opérativité par un goût pour la vie, et ainsi, réactiver le sensible et créer une communauté d'importance. •

LES BASIQUES... C'EST AUTOMATIQUE!





## Le Blues du manager... Ça se soigne !

Chloé Beauvallet, ex dirigeante de Cogedim,

Damien Nuyttens, directeur expérience clients et opérations d'Edenred



Les rôles et responsabilités des managers varient considérablement en fonction de leur position dans l'entreprise, de leur proximité ou non avec le terrain, de la taille de l'équipe gérée, de la nature hiérarchique ou transversale du management, de la localisation géographique des employés (physiquement proches ou dans un autre pays), de la singularité des compétences de chaque membre de l'équipe ou de leur uniformité, ... Nombreux sont les éléments qui contribuent à cette diversité. Cependant, un point commun existe : **tous les managers doivent fluidifier les interactions et agir comme une courroie de transmission entre les différentes parties prenantes**, alliant la vision stratégique à l'opérationnel.

La difficulté principale pour le management vient de l'éventuel désalignement des attentes entre les managers et managés, les actionnaires, les pairs... Qu'attend-on du manager ? Du sens et une vision stratégique ? La capacité à trancher ? De l'expertise métier ? Du soutien pour faire émerger les décisions ? L'animation d'un collectif ? Ces divergences d'objectifs créent des tensions et des attentes contradictoires, rendant le rôle du manager encore plus complexe. **Il est crucial pour les managers de se connaître eux-mêmes et de communiquer clairement leur approche ou leurs façons de faire**, afin d'éviter d'être mis en échec par des demandes et attentes irréalistes. Crucial aussi de faire conscientiser les attentes des uns et des autres pour clarifier celles auxquelles ils ou elles pourront répondre... ou pas.

La légitimité des managers dépend en outre non seulement de leur "grade" officiel, mais aussi de leur capacité à inspirer et à faire preuve d'empathie envers leurs collaborateurs. Les nouvelles générations, entrant sur le marché du travail, attendent de leurs managers qu'ils ou elles soient non seulement compétents mais aussi charismatiques, empathiques, curieux, ouverts. De fait, les managers doivent être capables de créer un espace sécurisé d'écoute et de discussion par leur comportement et leurs exigences dans le cadre d'une recherche de valeur ajoutée non seulement financière mais aussi environnementale et sociétale.

Le management moderne gagnera à équilibrer hard skills (il faut évidemment des compétences, cela reste un pré requis), soft skills (sans relations humaines de qualité, pas de projet collectif) et mindset (l'état d'esprit qui incarne la culture et les valeurs et fertilise les talents au service de l'ambition de sens). **Et le manager gagnera à aimer manager ! ●**

### TEMPS, PROJETS, COHÉRENCE...



« Soyons curieux de notre équipe et soyons curieux de la manière dont on va développer leur curiosité. »

© Vincent Colin



## Managers, collaborateurs et clients ! Une convergence des luttes ?

Benoît Meyronin, professeur à Grenoble Ecole de Management 

**L**e management doit favoriser la curiosité des collaborateurs, améliorer l'estime de soi et renforcer les relations interpersonnelles. **En tant que manager, il faut montrer l'importance de substituer le jugement par la curiosité, chercher à comprendre avant d'émettre un jugement.** Une communication authentique et une transparence sont essentielles, comme illustré par la parabole du roi nu, où le manque de confiance et de transparence conduit à des dysfonctionnements.

En entreprise, l'humour améliore la performance en réduisant le stress et en favorisant la cohésion d'équipe. Il peut améliorer la cohésion d'équipe, réduire le stress et stimuler la créativité et la productivité. Contrairement à la ludification, qui introduit des jeux comme des babyfoots et des tables de ping-pong, la gamification transforme les tâches professionnelles en activités ludiques, rendant par exemple un atelier de facilitation plus engageant. Un équilibre entre séquence professionnelle et moments de détente est essentiel pour un environnement de travail sain et productif. **Garantir une communication d'adulte à adulte pour éviter l'infantilisation des collaborateurs est nécessaire pour la considération des collaborateurs et leur estime de soi.**

La qualité première que le manager doit détenir est la disponibilité. En effet, la qualité

de présence vis à vis de l'autre est vraiment un moment de vérité pour le collaborateur, quand il constate qu'il a toute notre attention, il se sentira considéré et entendu. **Des initiatives bien intentionnées peuvent échouer si elles ne répondent pas aux attentes réelles des employés.** C'est pour cela qu'il faut libérer la parole lors de réunions et oser dire pour encourager une communication respectueuse, une transparence et une confiance mutuelle. La reconnaissance et le respect des vulnérabilités sont cruciaux. Enfin, l'autonomie et le respect de l'humain sont essentiels pour un management efficace et épanouissant, permettant aux collaborateurs de s'épanouir et de contribuer pleinement. ●

### UNE QUESTION DE TRANSPARENCE...





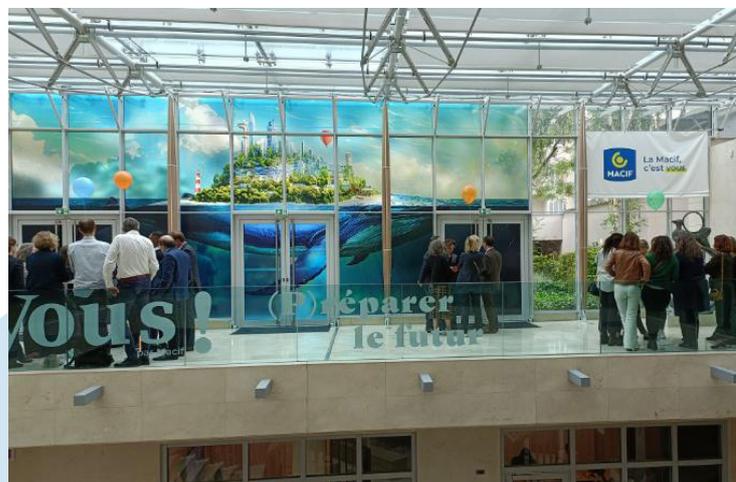
## Panorama de bonnes pratiques managériales

*Temps de partage animé par Aurélie Renard, consultante communication d'Innerside*

Profitant d'avoir sous la main quelques 200 managers, notre petite communauté, sous la houlette d'Aurélien Renard, a relevé le défi de collecter et formaliser une quinzaine de bonnes pratiques managériales mises en place dans leurs organisations. En avant première, en voici les simples titres des pratiques prochainement publiées :

- > **Élaborer un tableau d'autonomie pour les collaborateurs**
- > **Créer un espace de dialogue moins strict lors de l'entretien annuel avec les collaborateurs**
- > **Intégrer et guider le manager dans son poste et au sein de l'entreprise**

De quoi constituer une trousse de premier secours qui sera présentée petit à petit sur notre nouveau site des Bonnes Pratiques à partir de la rentrée ! ●





Merci à Philippe-Elie Kassabi de nous avoir accompagnés tout au long de cette matinée avec son coup de crayon humoristique !

ON APPREND CHAQUE JOUR !



BOULOT, J'AI LA PAROLE PROPRE !



LE MANAGER EST-IL DEVENU INVISIBLE ?





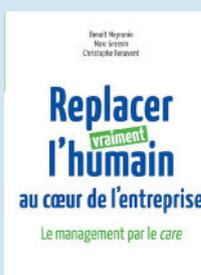
## Envie de nous rejoindre ?

Depuis 20 ans, l'AMARC a consolidé son expertise et développé des outils de référence pour progresser. Plus de 300 entreprises venant de tous les secteurs sont impliquées et représentées dans notre réseau. A travers différentes activités, nous avançons ensemble sur ce qui nous rassemble : l'envie de **TRANSFORMER LE PÉPIN EN PÉPITE !**®

Notre conviction : La réclamation client est le moment de vérité de la relation client. C'est un véritable levier de performance financière, d'innovation et de transformation.

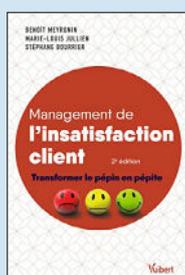
Acteurs de la réclamation, relation client, qualité, marketing, expérience client, parcours client... [Rejoignez-nous et venez partager vos expériences !](#)

## NOS SUGGESTIONS DE LECTURE



**Replacer vraiment l'humain au cœur de l'entreprise**  
B.Meyronin, M.Grassin,  
C.Benavent

Ancré dans un vaste mouvement qui s'incarne tant au niveau des directions de l'expérience client que des directions des ressources humaines et RSE (Chief Happiness Officer, politiques RSE, symétrie des attentions, libération de l'entreprise), il propose une approche renouvelée des pratiques managériales en mettant l'accent sur le management par le care.



**Management de l'insatisfaction client**  
B.Meyronin, M.-L. Jullien,  
S.Bourrier

Tous les concepts et les bonnes pratiques pour répondre à l'insatisfaction des clients et développer une véritable culture client. En quoi les réclamations détériorent-elles le capital de marque ? Se préoccuper de la satisfaction de ses clients est-il rentable ? Faut-il tout autant prendre soin de ses clients que de ses équipes ? etc.



**La puissance de la spontanéité**  
Philippe-Elie Kassabi

La spontanéité, c'est l'art d'être naturel, intuitif, sincère, authentique. Apprendre à exprimer ses émotions, ses pensées, est l'une des clés dont chacun de nous peut s'emparer pour construire une vie plus en harmonie avec ses désirs profonds. Kit de survie pour vous aider à développer votre intelligence relationnelle et à écouter votre intelligence émotionnelle.



VOUS N'ÊTES PAS  
ENCORE ADHÉRENT ?  
RESTONS EN CONTACT !

67 rue de Chabrol · 75010 Paris

01 48 24 52 97

[www.amarc.asso.fr](http://www.amarc.asso.fr)

[www.bonnespratiques.amarc.asso.fr](http://www.bonnespratiques.amarc.asso.fr)



[@amarc\\_asso](https://twitter.com/amarc_asso)