

LIVRE BLANC

DE L'ÉLAN DES TALENTS



COMMENT
AIDER
LE MANAGER
INTERMÉDIAIRE
À S'ÉPANOUIR ?

CE LIVRE BLANC A ÉTÉ CONÇU ET RÉALISÉ AVEC



SOMMAIRE

1

LE MANAGER INTERMÉDIAIRE TROP LIVRÉ À LUI-MÊME !

Le manager intermédiaire vit au rythme d'une pression permanente. Sous le diktat du « toujours plus », son quotidien est absorbé par des tâches chronophages.

2

ET POURTANT, IL EST LA CHEVILLE OUVRIÈRE DE LA STRATÉGIE

Le manager intermédiaire doit s'imposer comme un coach qui synthétise la stratégie de son entreprise et entraîne son équipe.

3

DRH : LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES COMPTENT SUR VOUS !

S'il est un consensus aujourd'hui, c'est celui de professionnaliser les managers intermédiaires en relation avec les exigences de leur fonction.

4

DES OUTILS INNOVANTS POUR MANAGER LES MANAGERS

La relaxation, la sophrologie, la méditation de pleine conscience se développent dans les entreprises soucieuses d'un meilleur bien-être au travail.



“LE COMITÉ DE DIRECTION : UN PREMIER CERCLE D’IMPULSION.”

[L] e rôle des managers intermédiaires est un sujet passionnant, dont ce livre blanc expose les caractéristiques, les enjeux et les limites que nous en percevons. Il nous permet de mettre en exergue une conviction forte : pour toute décision, tout projet, tout changement au sein d’une entreprise, il ne suffit pas de dire « On y va », mais « Comment on y va » et « Comment on vous accompagne ». Le manager intermédiaire recherche un modèle inspirant à ses côtés, un leader capable d’impulser, de décoder une stratégie, de lever les difficultés et d’accorder l’autonomie d’action à son degré opportun. S’il est bien un premier cercle d’impulsion aujourd’hui, c’est le Comité de direction ou Comité exécutif. Ce Codir/Comex - pour lequel les collaborateurs nourrissent parfois quelques fantasmes - tire son intérêt de sa collégialité, mais surtout de sa capacité à décider, à agir et à entraîner. À ce titre, nous avons publié en 2018, « 7 à nous », notre référentiel de compétences, à l’attention de tous les collaborateurs du Groupe APICIL. Cet outil, créé en mode collaboratif, permet à chacun, directeurs et managers, d’évaluer les besoins d’accompagnement de ses collaborateurs et de mieux apprécier les difficultés qu’ils rencontrent sur le terrain. Il exprime au plan comportemental ce que nous attendons de l’ensemble des collaborateurs. Surtout, il participe à une remise en cause de notre organisation, à la diffusion d’une culture de l’acceptation selon laquelle tout n’est pas parfait, mais tout est perfectible. En ayant ainsi le courage de dire que la transformation des dirigeants est fondamentale pour accompagner au mieux les différentes lignes managériales, et par ricochet tous les salariés, nous inscrivons le Groupe dans une logique de progrès permanent. Et ce sur tous les champs de la performance : économique, culturelle, organisationnelle, humaine, sociale, générationnelle...



Marie-Eve Saint-Cierge Lovy,
directrice Marketing

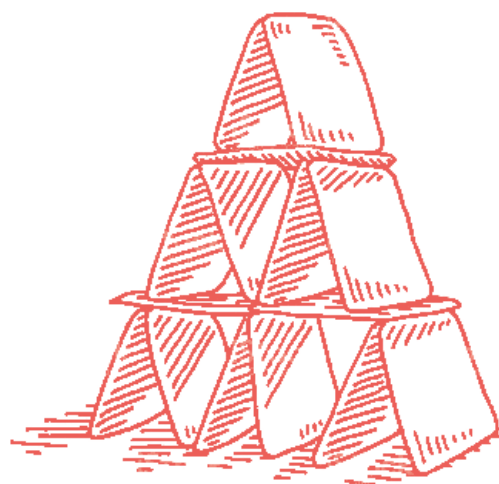
Frédéric Faye, DRH



LE MANAGER INTERMÉDIAIRE TROP LIVRÉ À LUI-MÊME !

Ils encadrent près de trois quarts des salariés en entreprise. Ils sont au niveau N-3, à trois étages en dessous du boss. voire plus bas. Selon les organisations, ils peuvent représenter de 15 à 40 % des salariés. La bonne marche de l'entreprise repose sur leurs épaules... Ce sont les managers intermédiaires, aussi appelés chefs de service, managers de proximité ou middle managers. Derrière ces vocables sont regroupés tous les acteurs évoluant entre les cadres dirigeants et les salariés. Toutes ces personnes au cœur de l'entreprise, quels que soient le secteur et la taille, ont un point commun. Elles font le lien entre la stratégie et l'opérationnel.

**LE MANAGER
INTERMÉDIAIRE DOIT
ÊTRE EN MESURE
D'EXPLIQUER LA VISION
ET LA STRATÉGIE DE
L'ENTREPRISE À SES
ÉQUIPES ET DE DONNER
DU SENS À LEUR TRAVAIL.**



Une courroie de transmission dont l'avènement est apparu avec l'entreprise moderne, comme l'explique Christian Mahieu, chercheur au CNRS, dans le livre *La fabrique de la stratégie* (éditions Vuilbert) : « Dans le management contemporain, la domination du patronat et de l'encadrement sur les ouvriers et les employés, dans le cadre d'une hiérarchie stricte des grades et des fonctions de chacun, appartient au passé taylorien. La firme moderne, qui a pour impératif de s'adapter au plus vite à un environnement mouvant et de répondre instantanément aux signaux



du marché doit, pour atteindre cet objectif, adopter un nouveau modèle de relations sociales. Les managers ne doivent plus aujourd'hui seulement faire respecter les consignes, mais animer des équipes et coordonner des salariés relativement autonomes ». Même si les organigrammes modernes sont moins hiérarchisés que par le passé, le manager intermédiaire n'en demeure pas moins un rouage essentiel en interne. Si pendant longtemps, son rôle s'est uniquement cantonné aux tâches classiques de supervision - coordination et suivi de projets - et de

“ LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES SONT DÉSIGNÉS PAR LES DIRIGEANTS COMME LA CLEF DE VOÛTE ET LE LEVIER DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. POURTANT, LEURS MOYENS ET LEUR POUVOIR DE DÉCISION SONT TRÈS LIMITÉS. ”

CHRISTIAN MAHIEU,
chercheur CNRS à l'unité de recherche Lille
Économie & Management

LES 5 RÈGLES DU MANAGER INTERMÉDIAIRE

- 1** **Trouver le meilleur équilibre entre stratégie et opérationnel. Il s'agit de savoir traduire la stratégie pour lui donner du sens et de faire remonter les perceptions des salariés pour la nourrir.**
- 2** **Concilier gestion individuelle et collective. En s'adaptant aux besoins de chacun, en cohérence avec les exigences du groupe.**
- 3** **Accorder contrôle et autonomie. Car la proximité permet de suivre l'action collective tout en laissant place à la prise d'initiative individuelle.**
- 4** **Établir l'équilibre entre stabilité et changement. En sachant identifier les routines qui créent de la valeur et celles qui constituent des freins.**
- 5** **Conjuguer exigence de réussite et droit à l'échec. Offrir un environnement sécurisant, mais stimulant pour s'impliquer, prendre le risque d'échouer, mais surtout d'innover.**

contrôle, il s'est beaucoup étoffé ces dernières décennies avec l'attribution progressive d'une mission de gestion des ressources humaines. Avec des équipes qui veulent de plus en plus de sens, de rationalité, d'espérance et des réponses de terrain. On attend ainsi de lui qu'il soit à la fois un vulgarisateur des grands projets de changement mis en place par la direction, un bricoleur, dans la mesure où c'est à lui qu'il revient d'adapter la problématique aux conditions du terrain, et un régulateur d'émotions. Un triptyque explosif souvent difficile à gérer au fil des jours... Le manager intermédiaire vit souvent au rythme d'une pression quasi permanente. Sous le diktat du « toujours plus », son quotidien est absorbé par de nombreuses tâches très chronophages de coordination, liées à son implication dans de nombreux projets, générant plus de reportings au détriment du travail de proximité. Il se perd dans des missions sans valeur ajoutée. « *Le multitasking est inhérent au positionnement du middle management. Les managers doivent faire preuve d'une grande capacité à gérer des activités multiples et diversifiées. Ceci nécessite une aptitude à encaisser, de la patience, et une prédisposition à la gestion de plusieurs projets simultanément* », souligne Christian Mahieu dans son ouvrage. Pour faire front avec calme

LE MANAGER INTERMÉDIAIRE TROP LIVRÉ À LUI-MÊME !

et sérénité, une bonne résistance au stress est nécessaire afin d'éviter de le transmettre aux autres.

DÉSIGNÉS PAR LES DIRIGEANTS comme les leviers de la performance de l'entreprise, les managers intermédiaires restent pourtant les mal-aimés du système. Ainsi tiraillés entre deux niveaux et submergés par leurs nombreuses missions de pilotage, ils ne sont pas toujours compris. Seuls 44 % des responsables des ressources humaines estiment que leurs fonctions et responsabilités sont connues de tous, selon l'étude « Le Manager intermédiaire, intégrateur de la complexité ? » du Boston Consulting Group (BCG). Un ressenti qui peut s'expliquer par l'image renvoyée auprès des collaborateurs : 89 % des cadres interrogés par BCG estiment que les managers intermédiaires passent plus de 30 % de leur temps dans des réunions non concluantes... Preuve qu'ils ne

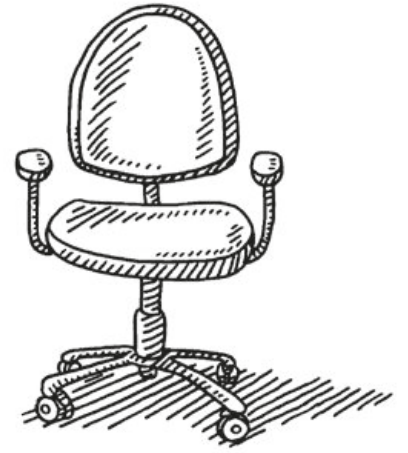
parviennent pas à jouer pleinement leur rôle, englués au quotidien dans la complexité des process internes, et n'apportent pas la valeur attendue. Autre explication : un traditionnel système pyramidal laissant peu à peu la place à une organisation par unités de travail et par rôles, affectés aux collaborateurs selon leurs compétences. Une évolution en droite ligne des revendications de la génération Y peu encline à obéir aveuglément à un supérieur du seul fait de son titre. Les managers d'hier sont-ils alors voués à disparaître comme l'annoncent certains ? Sûrement pas ! Les dirigeants et les directeurs de ressources humaines sont convaincus du rôle clé de ces profils bien particuliers. Dans le contexte de transformation des organisations, accéléré par la révolution digitale et technologique, les entreprises savent qu'elles ont là une marge de progrès conséquente.



LE MANAGER INTERMÉDIAIRE TROP LIVRÉ À LUI-MÊME !



EN CHIFFRES



3 MILLIONS

de managers en France.

63%

d'hommes.

59%

de non-cadres.

25%

des managers encadrent eux-mêmes des managers.

38%

des employés et **41%** des managers estiment que la fonction de manager est inutile dans le monde du travail actuel.



81%

des managers jugent que leur fonction n'est pas reconnue à sa juste valeur.

87%

La part des salariés ne souhaitant pas devenir manager s'ils en ont la possibilité.

Source : Opinion-Way 2018

1/2

1 manager sur 2 n'a pas demandé à devenir manager.

INTERVIEW

VIRGINIE BIRKEN

EN QUOI CONSISTE VOTRE RÔLE DE MANAGER INTERMÉDIAIRE ?

C'est une fonction riche, transversale. Je viens en appui du déploiement de la stratégie définie. Sur les trois prochaines années, le groupe veut que nos marques gagnent en notoriété. À partir de là, en tant que responsable Communication et Vente aux particuliers, mon rôle est simple : mettre en place des actions performantes, comme des lancements de nouveaux produits, pour atteindre la cible. Pour cela, je peux compter sur mes trois chargées de communication et ma responsable des ventes aux particuliers. Commence alors un réel travail d'équipe qui s'appuie en interne sur une multitude de savoir-faire, comme les chefs de produit, la R&D, les laboratoires, la colorimétrie, les services techniques...

COMMENT CONCILIEZ- VOUS LA STRATÉGIE ET L'OPÉRATIONNEL ?

L'opérationnel pur et dur ne représente que 10 à 20% de mon travail quotidien. Je passe la plupart de mon temps à encadrer l'équipe, construire des



Responsable
Communication et Ventes
aux particuliers au sein
du service Marketing de
l'entreprise Zolpan

ELLE VIT AVEC
ENTHOUSIASME
son rôle de
manager
intermédiaire.
Elle accorde une
place particulière
à la gestion de
l'humain pour
mener à bien ses
missions.

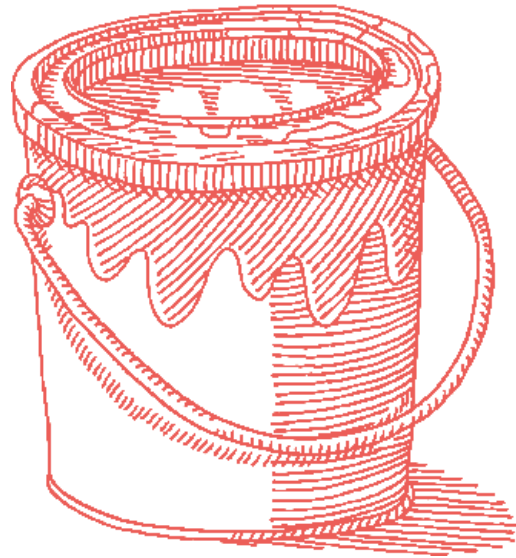
projets pour les défendre auprès de mes supérieurs. Bien évidemment, la partie la plus stimulante est la réflexion, la définition des actions une fois la feuille de route validée par le directeur marketing. Celui-ci me donne la stratégie que je dois traduire auprès de mon équipe de manière opérationnelle. Avant de présenter le brief, je me pose toujours les mêmes questions : concrètement, ça veut dire quoi ? Comment puis-je la convertir en réalité terrain ? Cette partie du travail est primordiale et facilite la suite.

QUEL DE TYPE DE MANAGER ÊTES-VOUS AVEC VOTRE ÉQUIPE ?

Mon rôle est d'embarquer avec moi l'équipe dans un projet pour atteindre les objectifs. Très vite, j'ai fait sauter le blocage hiérarchique, un frein pour les nouvelles générations : ma porte est toujours ouverte, on se tutoie... une démarche nécessaire pour travailler en confiance. Je suis bienveillante sans perdre de vue les objectifs à atteindre.

BIO'EXPRESS

Depuis mars **2016** : responsable communications chez Zolpan. **1991** : embauchée chez Zolpan comme chargée de communication. **1986** : premier poste en agence.



Je veux que mes collaborateurs prennent du plaisir dans ce qu'ils font au quotidien, sans toutefois être trop conciliante. Je suis là pour aplanir des situations, créer un environnement de travail agréable, être vigilante au rangement et à la sécurité, organiser des rendez-vous individuels... Toutes ces petites choses prennent du temps, mais elles sont essentielles pour le bien-être au travail, facteur clé de réussite. C'est comme cela que se crée la solidarité. Je laisse aussi une grande autonomie dans le travail, je ne suis pas intrusive ou dans le contrôle permanent.

VOUS ACCORDEZ-VOUS LE DROIT À L'ERREUR ?

Oui à l'erreur, non à l'échec. Les enjeux économiques et commerciaux sont trop importants lors d'un lancement de produit. Une erreur peut toujours se rattraper. J'endosse la responsabilité devant mon supérieur. C'est normal je suis en première ligne. En revanche,

je m'entretiens avec la personne fautive, non pas pour la sanctionner, mais pour avoir une explication rationnelle et corriger le tir.

PENSEZ-VOUS ÊTRE ASSEZ RECONNUE DANS L'ENTREPRISE ?

J'ai la chance de bénéficier d'une grande liberté d'action de la part de mon directeur marketing. Cela n'a pas été toujours le cas dans ce milieu plutôt masculin. Avec près de 25 ans d'ancienneté dans le groupe, j'ai acquis une réelle expérience qui, je pense, représente une valeur ajoutée pour l'entreprise. Ma plus grande satisfaction c'est quand on reconnaît le travail de mon équipe.

“ NOUS SOMMES UN RELAIS DE COMMUNICATION ESSENTIEL, UNE COURROIE DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION ASCENDANTE ET DESCENDANTE, QUI PERMET DE TRADUIRE UNE STRATÉGIE EN ACTIONS. ”

ET POURTANT... IL EST LA CHEVILLE OUVRIÈRE DE LA STRATÉGIE

[D]epuis une vingtaine d'années, se répand très largement l'idée que le management intermédiaire représente un frein pour le développement des organisations. La prise de conscience est générale avec un système pyramidal construit sur une hiérarchie avec un patron et des managers appelés à disparaître. Le renouvellement des pratiques de management est donc aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. De fait, les évolutions économiques, technologiques et socioculturelles actuelles imposent la mise en place de nouvelles façons de manager favorisant notamment la créativité, la transversalité, la flexibilité,



l'intelligence collective et la prise d'initiative afin de permettre aux PME de devenir plus agiles et donc plus compétitives.

L'ENTREPRISE N'EST PLUS CONÇUE COMME UNE ENTITÉ STATIQUE, MAIS MOUVANTE, FLUCTUANTE, EN PERPÉTUELLE MUTATION DONC INNOVANTE.

UN GRAND NOMBRE d'entreprises fait désormais le choix d'une organisation libérée de ce carcan traditionnel et s'appuie sur des collaborateurs autonomes et responsables. Appelé holocratie, ce modèle part du postulat que chacun possède l'âme d'un leader, pas au sens de celui qui dirige ou exerce le pouvoir sur les autres, mais de celui possédant la capacité à faire des choix, à prendre en main des sujets

2

en toute autonomie. Dans ce nouvel environnement quel avenir pour le manager intermédiaire ? « *Il est assuré* », révèle Jean-Luc Perdriel, directeur Études et conseil aux organisations chez Conseil & Recherche : « *Le manager intermédiaire devra plus que jamais être un leader et un coach. Le leader, qui synthétise les stratégies d'entreprise, donne du sens à l'action et entraîne son équipe. Le coach, qui accompagne et fait grandir chaque collaborateur. Et cela*



“LIBÉRER L’ENTREPRISE, CE N’EST PAS SUPPRIMER TOUS LES CADRES INSTITUTIONNELS, MAIS PLUTÔT PASSER D’UN MODÈLE AUTORITAIRE VERTICAL À UN MODÈLE PARTICIPATIF HORIZONTAL.”

JEAN-LUC PERDRIEL,
directeur Études et conseil aux organisations
chez Conseil & Recherche

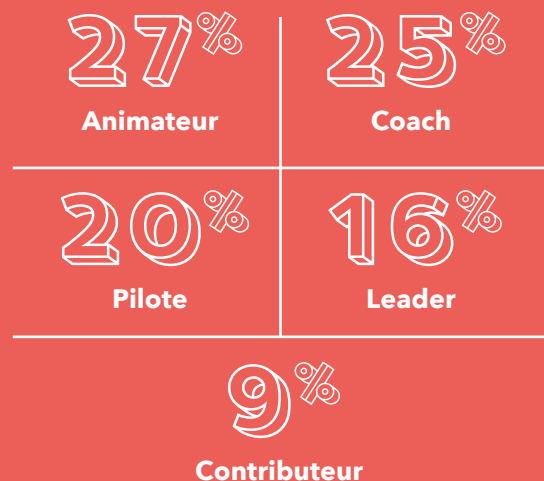
convergera avec les besoins de ceux qu’il doit encadrer : la génération Y, qui tient ses codes et ses repères de son rapport aux applications et solutions digitales, ne demande pas mieux ». Donc, sans managers, l’entreprise - libérée ou non - ne peut pas survivre. Une évolution qui les replace au cœur de l’entreprise, ces managers intermédiaires qui partagent leurs talents en donnent les clés à leurs collaborateurs !

QUI DIT ENTREPRISE LIBÉRÉE

dit aussi entreprise responsabilisée. Il n’est donc pas ici question de rompre toute organisation, tout mécanisme de fonctionnement interne. C’est aussi pourquoi, le manager n’est pas prêt de disparaître. En se centrant non plus sur les seuls organes de direction, qui monopolisent la liberté d’initiative et la responsabilité stratégique subséquente, mais sur l’ensemble des travailleurs, le but est d’établir de nouveaux liens de confiance et une motivation puissante des collaborateurs. Car c’est de l’individu et de sa force de travail, de sa capacité à être moteur du changement, que se construit cette nouvelle forme d’organisation. Ainsi, l’harmonie des relations en entreprise se fonde sur le conflit d’idées, la confrontation de points de vue, les différentes approches.

À CELA S’AJOUTE la troisième révolution économique, l’informatisation des échanges dans le cadre d’une économie en réseaux. Le numérique vient bousculer les repères des managers intermédiaires. Leur niveau de responsabilité reposait depuis toujours sur un pouvoir symbolique : la détention

QUEL RÔLE PRIORITAIRE DU MANAGER DANS LES PROCHAINES ANNÉES SELON LES NON-MANAGERS ?



2

et la transmission de l'information. Inscrit au plus profond de l'ADN de l'organisation hiérarchique, ce rouage essentiel est sérieusement mis à mal par les solutions d'échanges dématérialisées. Des réseaux sociaux d'entreprise clés en main permettent désormais à un dirigeant d'échanger directement et sans formalisme avec ses collaborateurs. À l'inverse, chacun peut communiquer sans filtre avec le top management, effaçant les privilèges attachés à la fonction...

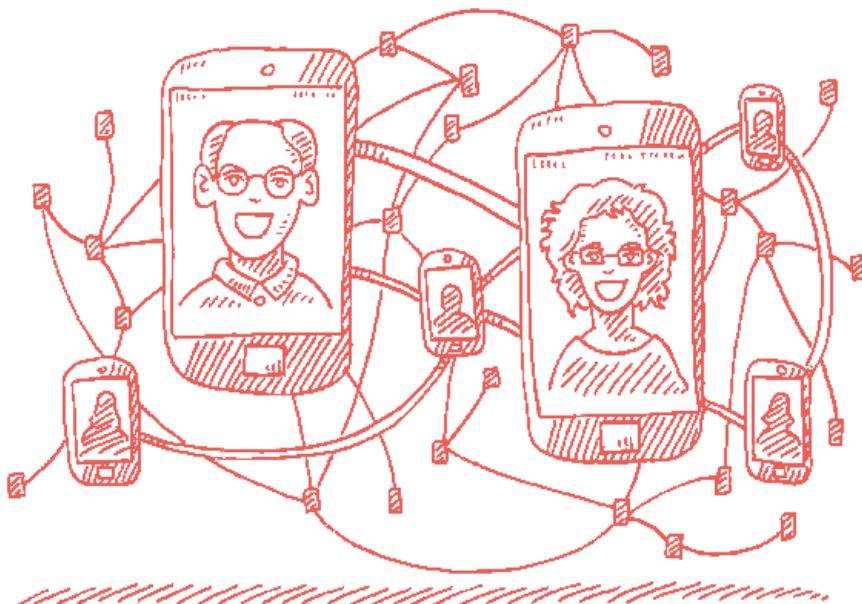
LES MANAGERS D'HIER

doivent-ils se remettre en question s'ils ne veulent devenir une « espèce » en voie de disparition ? C'est évidemment indispensable dans une ère où les réponses sont apportées en temps réel en fonction des attentes immédiates du client, qu'elles soient spontanées ou suscitées, signifiant la fin de la logique du grand sachant. Car, même si la solution imposée d'en haut s'avère extraordinaire, elle arrive trop tard. Seul celui qui comprend à la fois les besoins des clients et les enjeux de l'entreprise peut organiser la bonne réponse. Cette fonction doit être assurée par le nouveau middle manager.

Ce dernier passe du rôle de contrôleur à celui de développeur, de soutien, d'animateur. Il assure la cohérence entre les résolutions de problèmes et fait remonter les attentes des clients et des opérateurs. Le rôle du top management est dès lors d'associer le middle management à la définition des orientations stratégiques et de s'assurer qu'il se les approprie. Les grands chefs mettent l'entreprise en situation d'agir, en donnant aux cadres intermédiaires les moyens nécessaires, en osant communiquer sur les difficultés, en étant capables de résoudre des problèmes d'une autre nature que ceux posés aux niveaux au-dessous.

LES DIRECTIONS

D'ENTREPRISE doivent donc miser aujourd'hui sur l'autonomie des managers intermédiaires, qui sont désormais appelés à contribuer à l'innovation et à la stratégie de l'entreprise et qui jouent également un rôle fondamental dans la socialisation de tous les membres du personnel, pour faire en sorte que ceux-ci partagent des valeurs et des normes de comportement communes.



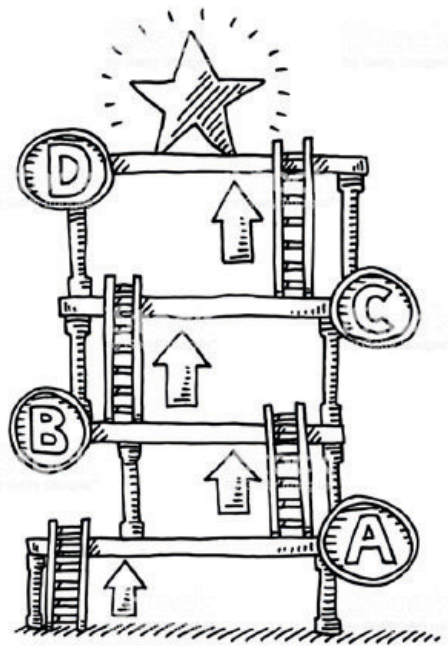
ET POURTANT, IL EST LA CHEVILLE OUVRIÈRE DE LA STRATÉGIE

2

EN CHIFFRES

93%

des non-managers pensent qu'un manager efficace est indispensable pour faire fonctionner une équipe.



LES 5 MOTS DÉCRIVANT LE MIEUX UN BON MANAGER SELON LES SALARIÉS...

61%

À l'écoute

51%

Respectueux

48%

Organisé

43%

Pédagogue

42%

Encourageant

... ET UN MAUVAIS MANAGER

50%

Manipulateur

44%

Injuste



44%

Hypocrite

43%

Arrogant

43%

Malhonnête

Source : Opinion-Way 2018



INTERVIEW

THIBAUT BARDON

EST-CE LA FIN DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES ?

J'entends ce discours depuis plus de vingt ans ! Privé de l'exclusivité des informations, bon expert, mais toujours moins savant qu'un logiciel, vertical dans une société qui se veut collaborative... tout concourt à enterrer le manager intermédiaire et il serait effectivement tentant de prédire leur fin. Or, c'est, je pense, une impression erronée. Cette fonction a encore davantage de rôles à jouer qu'auparavant. Si la réduction du nombre de strates hiérarchiques semble aller dans le sens de l'histoire, qui interprétera les décisions et qui se situera au carrefour de la stratégie et de l'opérationnel ? Qui pour fédérer, motiver, aider, conseiller, recadrer, et d'une manière générale, canaliser toute cette énergie humaine pour la mettre au service de l'entreprise ? Leur place est donc centrale, ils peuvent contribuer à la performance sociale et économique de l'entreprise.

COMMENT VA ALORS ÉVOLUER LEUR RÔLE ?

Les managers intermédiaires peuvent être les moteurs de l'innovation managériale, et ce, pour plusieurs raisons. Premièrement, ils possèdent un potentiel d'innovation très important, car ils sont au cœur de l'entreprise. Ils évoluent aux carrefours de nombreuses problématiques et ont un rôle d'interface entre de multiples parties prenantes. En contact quotidien avec les opérationnels, les équipes dirigeantes et les clients, ils ont souvent des visions riches et une compréhension très fine des enjeux



Professeur de
management à
Audencia Business
School à Nantes

RESPONSABLE
DE RECHERCHE
EN
MANAGEMENT
et cotitulaire
de la chaire
Innovations
managériales,
il croit en l'avenir
des managers
intermédiaires et
en leurs capacités
d'innovation.

des entreprises. Deuxièmement, ce travail aux interfaces est de plus en plus nécessaire dans nos environnements organisationnels, où l'information est toujours plus distribuée, incertaine, complexe et volatile. Du fait de l'éclatement des frontières internes et externes des entreprises, nous avons plus que jamais besoin de passeurs, qui établissent des ponts entre les acteurs, des compétences et des savoirs multiples.

Enfin, les managers intermédiaires ont une capacité à mobiliser leurs équipes généralement supérieures à celle des équipes dirigeantes, car ils ont souvent réussi à nouer des

BIO'EXPRESS

Depuis **2016** : responsable de recherche en management à Audencia Business School.
Depuis **2015** : cotitulaire de la chaire Innovations managériales. **2011** : Titulaire d'un doctorat en administration des affaires et management.

2

relations de confiance et de proximité particulièrement fortes avec les acteurs opérationnels.

QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER ?

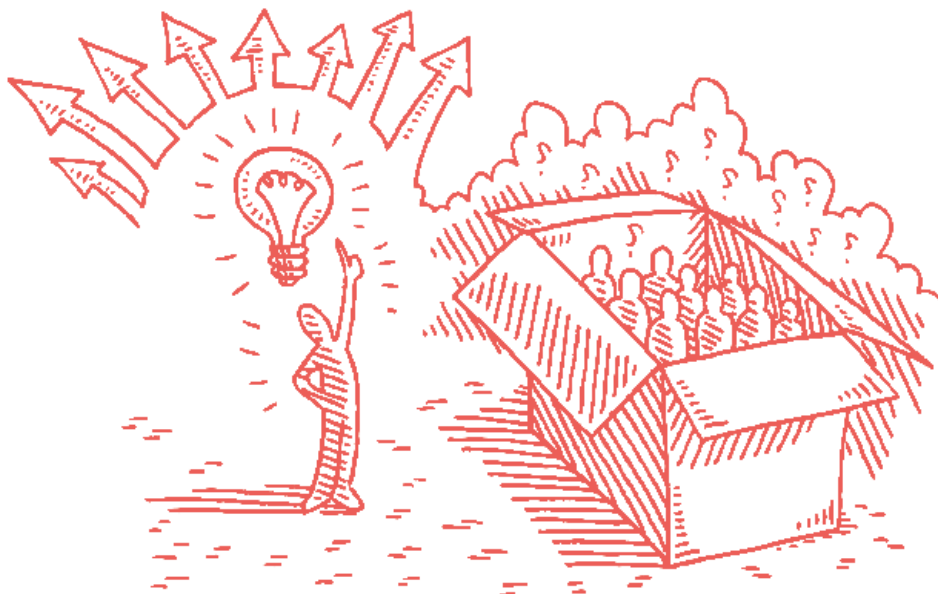
Si l'entreprise de demain implique effectivement un renouvellement des pratiques de management, ces dernières ne peuvent contribuer à la performance de l'entreprise que si elles créent du sens pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques. L'un des pièges à éviter, c'est de vouloir que tous les salariés se comportent comme des entrepreneurs ; nos recherches montrent que cela n'est pas possible, car les individus ont un potentiel, des intentions et des ambitions différentes. Par exemple, nous rencontrons souvent des salariés qui nous disent ne pas vouloir prendre plus de responsabilités, être leaders sur des projets réellement innovants ou s'engager dans un processus d'amélioration continue consistant à se former en permanence afin de toujours monter en compétences ; cela ne correspond pas à leur caractère ou à leurs ambitions personnelles. Ils n'ont tout simplement pas une âme

“LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES ONT LE POTENTIEL DE CRÉER LES DYNAMIQUES COLLECTIVES NÉCESSAIRES AUX ORGANISATIONS POUR GAGNER EN PERFORMANCE.”

d'entrepreneur ! D'autres employés sont volontaires, mais n'ont pas forcément le potentiel pour sortir des sentiers battus, inspirer les autres, avoir des visions innovantes sur les sujets disruptifs et être forces de proposition. D'autres encore ne vont pas forcément faire le meilleur usage des nouvelles responsabilités et des marges d'autonomie qui leur sont accordées, ils vont en effet privilégier leur intérêt particulier à l'intérêt collectif.

EST-CE QUE LE NUMÉRIQUE CONTRIBUE À CE RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES ?

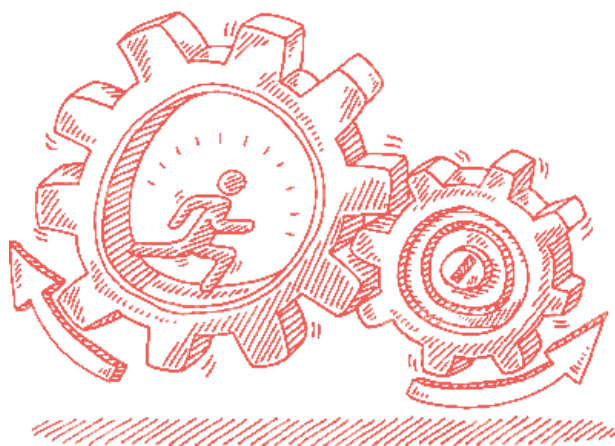
Il faut éviter de considérer les nouvelles technologies comme des remèdes miracles. Elles ne sont pas des fins en soi, mais plutôt des moyens. Elles sont particulièrement utiles pour mieux coordonner les équipes, les business units et les parties prenantes.



DRH : LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES COMPTENT SUR VOUS !

Les conclusions de la récente étude publiée par le cabinet de conseil en management, Boston Consulting Group, sont presque névrotiques. Selon les 102 cadres de la fonction RH interviewés, les managers intermédiaires sont un rouage essentiel pour obtenir de bons résultats dans l'entreprise, mais sont aussi, pour une large proportion d'entre eux, grandement négligés. 60% des répondants le reconnaissent : un mauvais encadrement intermédiaire génère une augmentation de l'attrition. Et nuit à l'engagement des salariés pour 70%. Dans le même temps, la moitié

LES MANAGERS DE PROXIMITÉ ONT UN IMPACT MAJEUR SUR LE BIEN-VIVRE DANS L'ENTREPRISE. DONC SUR L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS, LA RÉTENTION DES TALENTS, LA MISE EN PLACE DES TRANSFORMATIONS, LA SATISFACTION DES CLIENTS.



seulement indique que le management intermédiaire dispose de moyens « pour encadrer et motiver ses équipes », tandis que 32% disent agir conséquemment pour améliorer cet engagement. Bref, les entreprises restent timides pour mettre en œuvre des mesures *ad hoc*, comme des formations spécifiques ou un suivi de cette population aux performances critiques. En cause vraisemblablement : l'ambiguïté des attentes placées dans les managers intermédiaires. Ces derniers doivent produire des résultats commerciaux ou financiers à court terme, mais les directions voudraient qu'ils aient parallèlement en tête des objectifs à moyen terme.



AUTEUR DU LIVRE « Compétitivité et management de proximité, un secret bien gardé », Philippe Fourteau va plus loin en affirmant que les entreprises qui réussissent économiquement et socialement sont celles qui savent mobiliser l'engagement de leur manager. *« Celles qui pratiquent un management centré sur les salariés croissent plus vite que leurs concurrentes, innovent davantage, dégagent plus de bénéfices, ont une valorisation boursière plus forte, attirent plus et conservent mieux les gens de talent, affirme-t-il. Or il est frappant d'observer que les managers intermédiaires ne sont souvent attendus que pour produire - comme leurs collaborateurs -, dispatcher les tâches et les urgences, en contrôler l'exécution et de ne pas faire de vagues. Leur impact potentiel sur le bien-être,*

“PEU DE MANAGERS INTERMÉDIAIRES SONT RÉELLEMENT PRÉPARÉS À LEUR RÔLE D'ENCADREMENT.”

PHILIPPE FOURTEAU,
gérant de DXEM RH et auteur de nombreux ouvrages sur le management intermédiaire

l'engagement et la performance de leurs collaborateurs, leur adhésion-coopération aux changements, la rétention des talents, la satisfaction des clients... en un mot, sur la compétitivité de leur entreprise est ignoré ! ». Pour Philippe Fourteau, peu de managers intermédiaires sont réellement préparés au rôle d'encadrement : *« Venant souvent du terrain, choisis pour leur performance individuelle, ils bénéficient au mieux de quelques jours de formation en salle à leur prise de fonction. Mais cette formation, par son format et son contenu, ne leur permet pas les changements d'état d'esprit, d'attitudes et de comportements indispensables ; ni la maîtrise des situations clés du management quotidien. Ils sont lancés dans un nouveau métier, l'encadrement de personnes, sans en avoir assimilé les règles ni en maîtriser les savoir-faire essentiels ».*

S'IL APPARAÎT un consensus aujourd'hui, c'est donc bien celui de professionnaliser les managers de proximité à la conduite des hommes et des femmes de l'entreprise, tout en renouvelant la vision qu'ils ont de leur propre rôle. Le manager devient un objet de gestion, au même titre que ses subordonnés, mais aussi un acteur de leur professionnalisation. Sa connaissance du travail, des conditions de la performance, des capacités et potentiels de ses équipes sont nécessaires à l'individualisation de la GRH. La fonction RH se déplace vers les managers intermédiaires pour assurer le suivi individualisé des salariés. L'argument est le suivant : qui connaît mieux les équipes et les situations de travail que celui qui les encadre tous les jours ?

QUATRE QUALITÉS À TRAVAILLER

1

La connaissance de soi, car cela aide à trouver le meilleur chemin pour arriver au résultat souhaité. Bien cerner son profil psychologique permet de déterminer ses forces et ses limites, de comprendre ses réactions, afin d'établir des plans d'action adaptés.

2

La communication, car le manager intermédiaire est là pour établir ou de rétablir des liens avec ses collaborateurs.

3

Le self-control, un atout indispensable, car un manager qui perd son sang-froid ne rassure pas ses équipes.

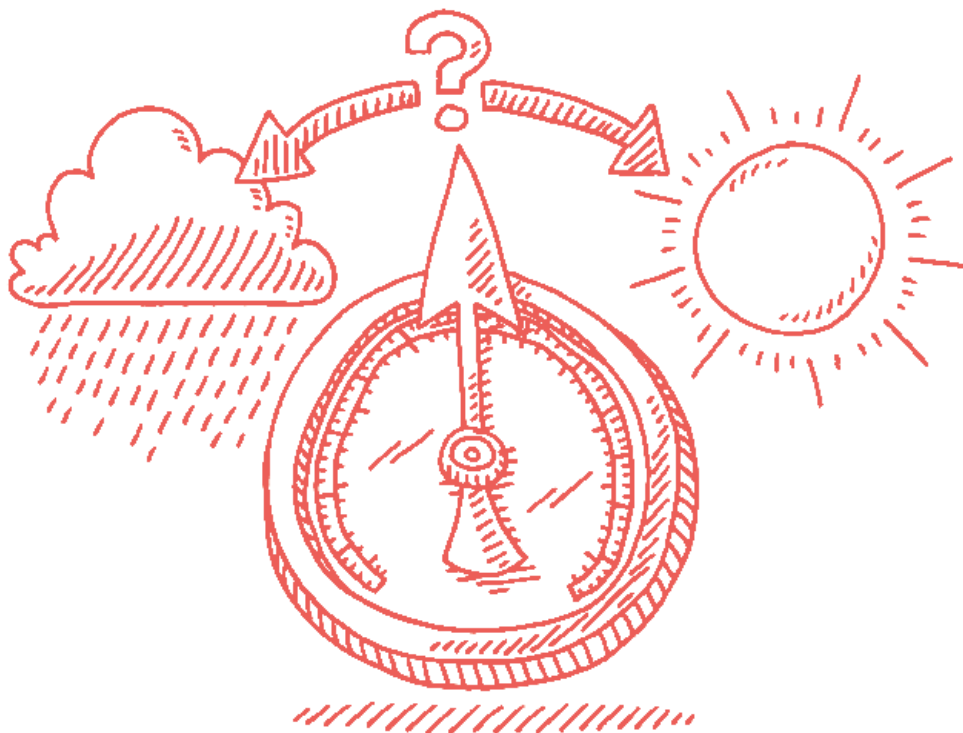
4

L'organisation, car en construisant au mieux son plan d'action, le manager a une vision claire des étapes à franchir et peut anticiper les conséquences de son travail.

3

MAIS ATTENTION, la proximité n'est pas en soi un gage d'objectivité, elle peut biaiser le jugement. Tout comme elle peut placer le manager dans une position difficile envers les salariés, à la fois juge et coach, entraîneur d'équipe et promoteur de distinctions. Le management est un métier qui s'apprend ; il apparaît donc fondamental de faire monter les managers intermédiaires en compétences, de les aider à adopter la bonne posture. Une posture qui leur demande de prendre de la distance vis-à-vis d'eux-mêmes et de savoir écouter. Autre champ à développer : l'aisance dans la prise de décision, le recadrage, l'accompagnement et le développement des collaborateurs.

UNE ERREUR À ÉVITER serait de confiner le manager intermédiaire à un rôle de messenger, transmettant les directives émanant de la direction vers les opérationnels. À l'aune des bouleversements majeurs que connaît le monde du travail, les contours du poste sont à redessiner. D'abord en prenant en compte leur participation aux performances de l'entreprise. Ensuite, en s'interrogeant sur la manière d'y contribuer davantage. Le manager intermédiaire doit être aujourd'hui capable de jongler en tenant compte de la grande diversité des contextes se présentant à lui, d'adapter son mode de management : présent là, directif ici, laissant vivre l'équipe sans interférer. L'entreprise doit être capable, quant à elle, de saluer ses nouvelles performances mises en œuvre. Elle doit aussi mieux accompagner ses managers de proximité face aux défis qu'ils relèvent. Et les former en conséquence.



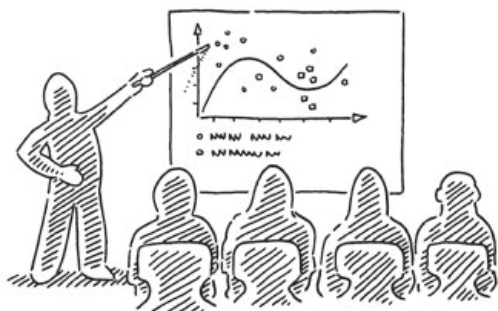


EN CHIFFRES

Les managers intermédiaires encadrent

50
À 80%

des employés et influencent leur expérience, la satisfaction des clients et la performance globale de l'entreprise : leur impact business est direct.



60%

La proportion de managers de proximité n'ayant fait l'objet d'aucune formation lors de leur prise de fonction.

32%

des managers intermédiaires pensent que leur formation n'est pas adaptée aux nouveaux enjeux et aux responsabilités de leur fonction.

60%

La part des DRH estimant qu'un mauvais management intermédiaire entraîne une hausse de l'attrition pouvant aller jusqu'à près de 10%.



INTERVIEW

MAURICE THEVENET

COMMENT QUALIFIEZ-VOUS LA RELATION ENTRE MANAGER INTERMÉDIAIRE ET SERVICES RH ?

Ce qui me frappe, c'est que les managers intermédiaires sont aujourd'hui de plus en plus coupés des managers supérieurs. Ce phénomène est lié à l'évolution de la gestion des compétences dans les entreprises, et au fait que le nombre d'échelons hiérarchiques a beaucoup diminué. Un fossé plus important s'est creusé entre les différents niveaux de managers. En outre, parce que les managers intermédiaires sont les plus proches du terrain, on les rend un peu responsables de tout. Ils ont des avantages en termes de carrière et de redistribution, mais les DRH tiennent souvent leurs compétences pour acquises. La pratique est de considérer que ce sont des profils qui doivent - et peuvent - faire tourner la machine productive. Ce sont des « exécuteurs ». Mais je suis surpris des évolutions des formations managériales : de plus en plus courtes, centrées sur du maniement d'outils... Cela témoigne de cette évolution.

BIO'EXPRESS

Depuis **1984** : professeur à l'Essec Business School. Depuis **2016** : délégué général de la Fnege. Auteur d'une vingtaine d'ouvrages sur la culture d'entreprise, le management et le leadership.

IL CONSTATE qu'une grande pression pèse sur les managers intermédiaires, alors que peu d'outils et de méthodes leur sont apportés pour progresser dans la gestion d'équipe.



Délégué général de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Fnege) et professeur à l'Essec Business School

QUE PEUT-ON LEUR APPORTER POUR LES RENDRE PLUS PERFORMANTS ?

Le management intermédiaire est une activité très exigeante sur le plan personnel, qui réclame beaucoup de maturité et la capacité à comprendre les situations humaines. Or ces aspects me semblent gommés des formations et témoignent d'une conception d'un manager intermédiaire ayant juste vocation à être une courroie de transmission. Les RH savent tout cela, mais elles n'investissent pas forcément ces champs. Pour être un bon manager intermédiaire, il est indispensable de développer sa compréhension des gens, d'avoir accompli un travail sur soi-même, de savoir prendre les distances nécessaires. Il est primordial, également, de se sentir valorisé, de ressentir que sa mission est importante pour le manager supérieur.

Les discours, aujourd'hui, font la distinction entre manager et leader. Les managers seraient ceux qui font tourner la machine et les leaders ceux qui inspirent, élèvent. C'est très révélateur d'une vision dépréciée de la fonction de manager.

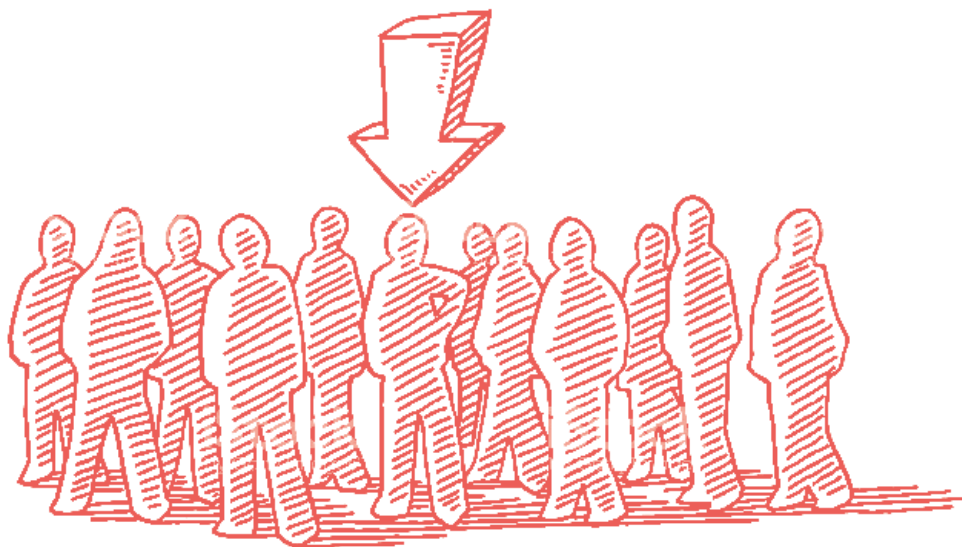


EST-IL ALORS LÉGITIME DE LEUR DEMANDER D'ASSUMER UN RÔLE POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DE LEURS ÉQUIPES ?

L'impact du manager intermédiaire sur l'absentéisme et le turnover d'une entreprise est réel. La qualité des relations humaines tient en effet beaucoup à l'attitude et aux comportements du manager intermédiaire. J'ai le sentiment que c'est une bonne prise en compte par les RH, car ces aspects de bien-être au travail sont inclus dans toutes les formations, mais je reste sceptique sur le résultat. Ce qui m'apparaît important, en revanche, c'est de permettre au manager intermédiaire d'aller observer les pratiques d'autres entreprises, pour lui montrer que la gestion d'équipe est un secteur possible d'innovations, aussi bien techniques qu'humaines. D'une façon générale, les RH ont tendance à exiger beaucoup de ces publics, par exemple autour des entretiens d'évaluation dont ils sont partie prenantes, sans leur apporter de feedback. Peu d'entreprises font

“LES DISCOURS, AUJOURD'HUI, FONT LA DISTINCTION ENTRE MANAGER ET LEADER. LES MANAGERS SONT CEUX QUI FONT TOURNER LA MACHINE ET LES LEADERS SONT CEUX QUI INSPIRENT, ÈLÈVENT. C'EST TRÈS RÉVÉLATEUR D'UNE VISION DÉPRÉCIÉE DE LA FONCTION DE MANAGER.”

remonter les conclusions des entretiens individuels auprès des managers intermédiaires. Je pense qu'il y a là matière à progresser. Les RH seraient parfaitement dans leurs rôles. On demande énormément aux échelons de proximité ; il faudrait en retour leur donner les éléments leur permettant d'améliorer leur management et la relation avec leurs collaborateurs.



DES OUTILS INNOVANTS POUR MANAGER LES MANAGERS



[C] hallengés en permanence, souvent exposés, pas toujours valorisés, et avec la particularité d'une certaine solitude

dans leur travail qui les pousse à s'attribuer la responsabilité de potentiels échecs professionnels, les managers intermédiaires sont des candidats, un peu malgré eux, au stress. Des entreprises de plus en plus nombreuses, soucieuses d'un meilleur bien-être au travail, leur proposent aujourd'hui des pratiques autrefois réservées au champ privé, comme la relaxation, la sophrologie et la méditation dite « de pleine conscience ». Comparativement aux pays anglo-saxons, la France n'est pas très en pointe sur ces sujets, mais elle rattrape progressivement son retard et se laisse gagner par de telles expériences.



QUELS SONT LES BÉNÉFICES

de la pleine conscience ou du mindfulness ? Une pratique régulière et encadrée de la pleine conscience aide surtout à mieux repérer les émotions désagréables suscitées par les situations difficiles. Un manager davantage connecté à son corps - celui-ci envoyant des signaux sur l'état émotionnel - repère mieux les moments où il s'enlise dans des pensées circulaires, qui entretiennent son stress. Grâce à la méditation pratiquée régulièrement, il parvient à évaluer les situations avec davantage de recul et d'objectivité. Dès lors, en quoi ce manager est-il plus inspirant ? Car conscient de son mode de fonctionnement, il développe de la bienveillance envers lui-même, et potentiellement envers ses équipes. Mindful en anglais signifie « faire attention » ; la mindfulness consiste à

**“LA MINDFULNESS
CONSISTE À PORTER SON
ATTENTION SUR L'INSTANT
PRÉSENT, À DÉCIDER
D'ÊTRE CONSCIENT ET
PRÉSENT DANS TOUT CE
QUE L'ON VIT.”**



porter son attention sur l'instant présent, à décider d'être conscient dans tout ce que l'on vit au moment où on le vit.

UN ÉTAT DE FAIT RECONNU

- et poussé par certaines entreprises - est que pour continuer à assumer ses missions sans s'épuiser, le manager doit mieux tenir compte de l'équilibre entre ses ressources et ses dépenses énergétiques. À l'heure où les demandes d'adaptation se multiplient (surcharge de travail, multiplicité des projets de changement, reporting, équipes virtuelles à gérer à distance...), alors que les ressources énergétiques diminuent (moins d'opportunités de récupération, moins de sens aux actions, moins d'activité physique, une alimentation globalement moins bien adaptée aux besoins...), il lui appartient d'identifier les leviers d'action à sa disposition pour maintenir cet équilibre délicat. Parmi ces leviers, trois sont particulièrement critiques pour les managers : focaliser son attention sur l'essentiel (au vu des multiples sollicitations qui lui parviennent, il apparaît vital de porter l'attention sur les dossiers clés et de savoir en décaler ou en abandonner d'autres) ; renoncer à être un manager idéal (il est important d'accepter ses limites) ; s'assurer des

PETIT EXERCICE DE PLEINE CONSCIENCE

L'émotion monte ; elle vous submerge. Effectuer un cycle de respiration (inspiration-expiration) en pleine conscience est une solution : on ferme les yeux, on s'intéresse aux sensations physiques liées au simple fait de respirer, puis on met un mot sur l'émotion ressentie. Cet exercice de lâcher-prise, qui ne prend que 2 ou 3 secondes, permet de voir les choses peut-être différemment ou d'envisager une réponse inhabituelle, mais plus adaptée à la situation. À essayer avant de répondre à un mail dont le contenu est particulièrement agaçant !

“LA MÉDITATION DOIT ÊTRE PRATIQUÉE POUR DE BONNES RAISONS. ELLE PEUT AIDER À RÉDUIRE LE STRESS, MAIS ELLE NE DOIT PAS MASQUER LES MAUVAISES PRATIQUES EN COURS DANS UNE ENTREPRISE. IL S'AGIT D'UN SOUTIEN À PROPOSER AUX EMPLOYÉS, EN AUCUN CAS D'UN EXERCICE IMPOSÉ.”

plages de récupération régulières pour recharger les batteries et retrouver la bonne distance par rapport aux enjeux humains liés à la fonction. Les activités combinant respiration et mouvement pratiquées au moins de 20 minutes d'affilée semblent aujourd'hui les plus prometteuses pour opérer cette récupération. Mais ces principes simples n'ont évidemment de valeur que dans leur mise en œuvre.

AFIN D'ÉVALUER

L'EFFICACITÉ de la pleine conscience pour prévenir et réduire le stress, réguler les émotions, améliorer les relations et atteindre des conditions de travail plus harmonieuses, le Groupe APICIL a lancé en 2017 le programme « Travailler en pleine conscience ». Mis en œuvre auprès de 28 managers et 30 collaborateurs volontaires, ce programme comprenait huit séances hebdomadaires de deux heures et une journée intensive d'exercices corporels, d'apports théoriques et de temps d'échange. Le tout guidé par des enseignants et complété d'un volet de recherche pour en mesurer la pertinence.

LES PREMIERS RÉSULTATS

sont prometteurs. 100 % des collaborateurs sont favorables à l'extension de ce programme et tous reconnaissent prendre davantage soin d'eux aujourd'hui. En matière de santé physique, 67 % expriment une évolution



positive : amélioration de la relation au corps, activité physique, meilleure alimentation... avec des effets déclarés sur le sommeil notamment. Sur le plan de la santé mentale, 42% constatent une augmentation du plaisir au travail et 72% une baisse du stress. Enfin, en matière de santé sociale, entre 30 et 50% évoquent « un plus grand plaisir à aider les personnes avec lesquelles ils travaillent », ainsi que des relations fluidifiées et une humeur au travail plus positive.

DANS L'IDÉE DE CONSOLIDER

ces résultats, une nouvelle session sera lancée à l'hiver 2019, tandis qu'APICIL poursuit les études engagées dans le cadre de sa chaire Santé et performance au travail. Créée en mai 2016 et dirigée par Guillaume Soenen, professeur de management à EMlyon business school, cette chaire déploie un programme de recherche de trois ans dans une vingtaine d'entreprises. Deux objectifs : étudier le lien entre la santé des individus et la performance qui en résulte au travail, à l'échelle aussi bien individuelle que collective. Le Groupe APICIL s'appuiera sur son retour d'expérience pour

proposer aux entreprises un programme de pleine conscience au travail et éditera prochainement un livre blanc sur ce sujet spécifique.

ATTENTION, toutefois, à ne pas céder sans précaution à l'effet de mode généré par la pleine conscience. Il convient de garder en mémoire que l'ingrédient essentiel de la motivation professionnelle reste le contenu du travail lui-même, davantage que son ambiance. Méditer demeure une activité, parfois adoptée à tort sans questionnement de fond, dont l'expérience est avant tout personnelle. La méditation n'est pas forcément anodine, encore moins facile. L'observation des émotions, et donc des fragilités, peut toucher la corde sensible ou même réveiller des traumatismes. La méditation, enfin, doit être pratiquée pour de bonnes raisons. Oui, elle peut aider à réduire le stress, mais elle ne doit pas masquer les mauvaises pratiques en cours dans une entreprise. Il s'agit d'un soutien à proposer aux employés, en aucun cas d'un objectif imposé à réaliser ! Pour être productive, la pratique nécessite une approche guidée, avec des accompagnants dûment formés.



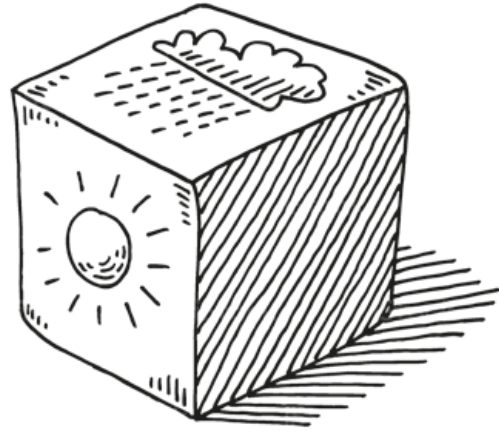


EN CHIFFRES

50%

environ des travailleurs européens estiment que le stress est courant sur leur lieu de travail et intervient pour près de la moitié des jours de travail perdus.

Source : Agence d'information de l'Union européenne en matière de sécurité et de santé au travail



79%

des salariés ne souhaitent pas devenir managers.

71%

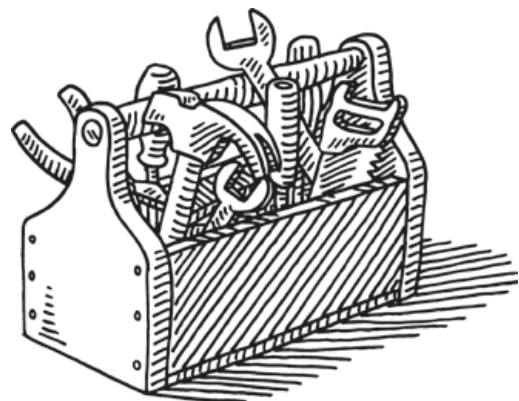
jugent le management de leur entreprise peu ou pas innovant.

16%

estiment qu'ils seraient plus efficaces sans manager.

64%

perçoivent leurs managers comme des « outils » favorisant principalement la performance économique et la productivité, loin devant le souci de bien-être.





INTERVIEW

GUILLAUME SOENEN

IL COLLECTE DES DONNÉES sur la santé physique, sociale et mentale de 3 000 collaborateurs d'entreprises de toutes tailles.

SUR QUOI PORTENT VOS TRAVAUX AU SEIN DE LA CHAIRE SANTÉ ET PERFORMANCE AU TRAVAIL ?

Cette chaire académique a pour objet de développer les connaissances sur la santé au travail et d'expliciter les liens entre le capital santé et la performance. En toile de fond, il y a l'ambition d'inciter les entreprises à investir dans ce domaine. Et ce pour trois raisons : parce qu'il s'agit d'une obligation légale, parce que c'est un devoir moral et parce que c'est un investissement économique. Nous travaillons sur le troisième levier via une collecte de données permettant d'évaluer la santé physique, sociale et mentale des collaborateurs des entreprises concernées. Durant trois ans, nous allons notamment effectuer deux campagnes de mesure chaque année auprès de 22 entreprises participantes, représentant 3 000 répondants. Une plateforme en ligne permet aux salariés de répondre à nos questions, par exemple sur leur pratique d'une activité physique, leur consommation de tabac, leur sommeil, leur charge de travail,



Professeur de management, titulaire de la chaire Apicil Santé et performance au travail

leur confiance dans les décisions de la direction... Des données génériques sur l'absentéisme ou les accidents du travail complètent le tout.

QU'AVEZ-VOUS OBSERVÉ POUR L'INSTANT ?

Les résultats définitifs seront publiés en 2021 mais des tendances se dégagent. On constate d'abord un effet « printemps » : la saisonnalité de la santé au travail est réelle. L'impact de la période hivernale sur le moral des troupes est loin d'être anodin. Nous notons aussi que les salariés qui décrivent une évolution positive de leurs conditions de travail sont ceux dont le capital santé s'est amélioré. Par ailleurs, la santé mentale est la dimension qui impacte le plus l'absentéisme.

LE STRESS EST-IL IMPORTANT DANS LES ENTREPRISES ?

Il faut avoir conscience que tout le monde est stressé. Le stress désigne en fait trois éléments auxquels chacun

BIO'EXPRESS

Depuis **2016** : titulaire de la chaire Apicil Santé et performance au travail.
Depuis **2016** : directeur du centre de recherche CBT - Cognitions Behaviors and Transformation, à EMlyon business school.
Depuis **2014** : professeur visitant, University of Central Florida. Depuis **2005** : professeur à EMlyon business school.





d'entre nous peut-être confronté : un stresseur (par exemple un supérieur trop exigeant), un état physiologique (avec des conséquences neutres, négatives ou positives car le stress peut aussi permettre de surperformer) et un processus d'adaptation. Ce qui est important, c'est surtout de comprendre comment chaque individu s'adapte. Nous ne sommes pas tous égaux face aux tensions. Tout dépend des ressources dont on dispose : des ressources psychologiques, des ressources physiologiques, des ressources extérieures tels que le soutien social et des éléments plus structurels liés au travail lui-même. Par exemple, dans un climat de travail où il n'y a pas de confiance, le stress est plus difficile à gérer.

LES MANAGERS INTERMÉDIAIRES SONT-ILS PLUS TOUCHÉS PAR LE STRESS ?

Nos études révèlent en effet un niveau de stress supérieur. Concrètement, ce qui rend la position des managers intermédiaires plus compliquée est qu'ils représentent ceux qui doivent gérer les injonctions paradoxales. Par exemple : « Il faut travailler mieux et plus » ou « Il faut travailler aux moins de moyens ». Ils font face à des contraintes spécifiques, avec des marges de manœuvre assez limitées. Et souvent, comme ils ne s'estiment informés que dans les grandes lignes, ils éprouvent une difficulté

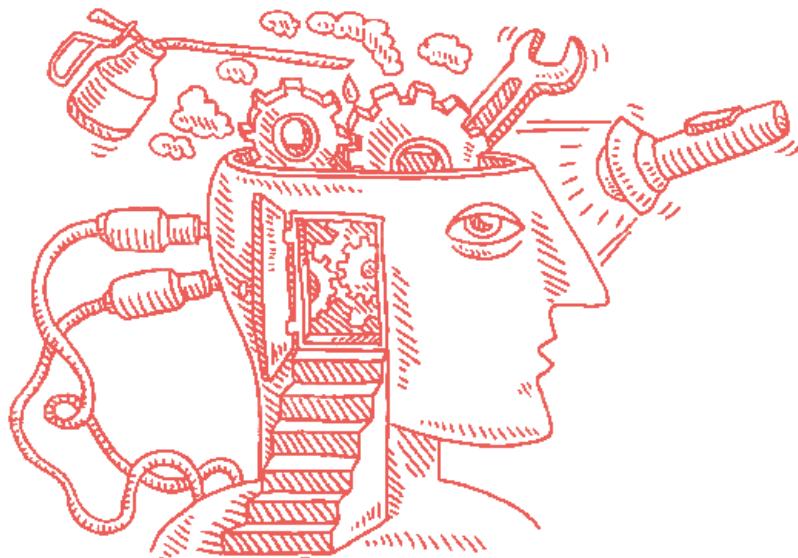
“LE STRESS D'UN MANAGER EST AUSSI LIÉ À SON PROPRE FONCTIONNEMENT PSYCHOLOGIQUE. C'EST LÀ OÙ LA PLEINE CONSCIENCE M'APPARAÎT INTÉRESSANTE.”

extrême à porter les messages auprès de leurs collaborateurs.

COMMENT LES AIDER ?

Le premier point est de prendre conscience de la spécificité dans laquelle ils se trouvent et de leur réserver une attention particulière. Il convient aussi de les former aux conditions d'exercice de leur fonction, avec des apports en gestion du stress, gestion des équipes... Il est fondamental de leur donner les compétences spécifiques nécessaires à leur travail d'encadrement.

Le stress d'un manager est aussi lié à son propre fonctionnement psychologique. C'est là où la pleine conscience m'apparaît intéressante. Les entreprises doivent mettre en œuvre des solutions et adapter les conditions de travail. Le fait de réserver des espaces pour la décompression, par exemple, est important. Les salles d'isolement, où chacun peut aller respirer un moment, ont fait la preuve de leur efficacité. La genèse du stress est dans le cerveau ; il faut pouvoir se retrouver quand cela est nécessaire.





Ce livre blanc a été conçu et réalisé
par le Groupe APICIL
pour le blog "L'Élan des talents".

Réf. 3746.

Création éditoriale : Agence Magazine
Rédaction : Agence Nf2
Photos : iStock, DR

APICIL Transverse, association de gestion régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et ses suites,
enregistrée sous le numéro SIREN 417 591 971, dont le siège social est situé 38 rue François Peissel, 69 300 Caluire et Cuire