

Initiés en janvier 2006, trois cycles de formation sont achevés cette année. R

Dossier spécial

Manager, c'est conduire encadrer mobiliser



Face à la complexité de gérer les hommes et les femmes qui composent les équipes, il est apparu important à la direction du CROUS d'aider ses cadres à intégrer la dimension de l'intelligence managériale.

L'origine du projet

Dans l'objectif d'optimiser le positionnement et le professionnalisme de l'encadrement, le CROUS s'est engagé depuis 2006, dans un processus de formation à destination des cadres. La formation est un excellent levier pour répondre à la fois, à l'attente des personnels mais aussi pour développer des outils permettant aux chefs de service et DUG de mettre en œuvre un management réfléchi. Le CROUS a fait appel à 1 cabinet de consultants, spécialistes en management et organisation du travail dans les établissements publics, Sud Performance.

Les formations mises en place

Trois cycles de formation ont été mis en place depuis 2006, à destination des DUG, puis des chefs de service et enfin des responsables d'encadrement des trois grands restaurants universitaires de Montpellier.

Consultant psycho-sociologue, responsable de Sud Performance (SP), **Philippe Belpaeme** anime avec ses 3 collègues les cycles de formation management et accompagne l'établissement dans la démarche "se sentir bien dans son CROUS".



"Tous les participants aux formations ont témoigné d'un réel désir de progresser inscrivant le CROUS dans une logique d'organisation apprenante."

L'avis du consultant

Quelle est votre opinion générale sur ce cycle de formation au CROUS ?

Le CROUS est conscient des changements culturels qui s'imposent à lui et à ses personnels et du contexte concurrentiel dans lequel il se situe. Devant la nécessité de s'adapter à ces changements, il s'est engagé dans l'opération « mieux vivre dans son CROUS ». La formation management confiée à SP avec ses différentes déclinaisons auprès des DUG, chefs de service et responsables d'encadrement est un premier exemple de réalisation.

Quelle est la plus grande valeur ajoutée de cette formation en tant que formateur ?

Selon nos 4 intervenants (Esther et Philippe Belpaeme, Audrey Buscaylet et Méliana Aguilar), l'occasion d'une rencontre avec l'organisme CROUS avec ses richesses et ses caractéristiques.

Quels sont les points forts de cette formation ?

- la dimension entrepreneuriale de l'entreprise publique : les cadres sont engagés dans un projet où l'humain reste la ressource essentielle. Ils sont les leviers permettant un fort sentiment d'appartenance et contribue au développement permanent des compétences et du professionnalisme de ses personnels.

- la volonté du personnel de participer à une dynamique insufflée par la direction.

Quelles sont les différentes approches du management au sein du CROUS ?

Les spécificités des DUG

: un réel chef d'orchestre inscrit dans un environnement contraint, mobilisé et se devant de représenter sur le terrain (cités universitaires et restaurants universitaires) la dynamique de l'établissement.

Les spécificités des responsables d'encadrement : les garants de la qualité et la diversité de l'offre alimentaire et de son évolution auprès de leur équipe et de leur public.

Les spécificités des chefs de service : acteurs incontournables de la vie du CROUS, ils se doivent de cultiver et déployer une culture de service vis à vis des étudiants et un esprit collaboratif permanent entre services.

Quelle est la démarche "se sentir bien dans son CROUS" ?

Après avoir rédigé un projet de service, la Direction du CROUS a mis en place un dispositif global témoignant de l'intérêt majeur de l'équipe de direction pour son personnel. Véritable démarche globale, elle se déploie via plusieurs vecteurs, dont la formation des cadres. Ce public a été ciblé en priorité par la formation dans l'objectif de faire bénéficier tous les acteurs de la structure, de la direction aux équipes, des compétences acquises. Par ailleurs, la formation des correspondants formation par SP et l'élaboration du plan de formation qui doit s'en suivre est un deuxième vecteur pour « se sentir bien dans son CROUS ».

cycles de formation destinés aux cadres du CROUS se
Retour sur ces 2 ans d'apprentissage...

formation management

La formation des Directeurs d'unité de Gestion

Ces 20 jours de formation visaient à apporter aux Directeurs de Cités et de Restaurants Universitaires, les connaissances, attitudes et techniques nécessaires à un exercice réfléchi et maîtrisé du management. Cette formation a aussi été l'occasion de traiter des études de cas et de procéder à des échanges de pratiques.



Laurence Maillé, directrice du Resto'U Triolet

Pourquoi vous semblait-il important de développer cette compétence ?

Je gère 50 personnes, avant la formation j'avais des compétences en management mais il m'a semblé important de "sortir la tête du guidon", d'acquérir d'autres outils, qui me permettent de mieux communiquer avec mes collaborateurs quel que soit leur métier.

Qu'est ce qui vous a le plus intéressé dans cette formation ?

2 axes forts : comment suis je perçue par le personnel et quel management j'exerce ? J'ai réalisé que ce n'est pas parce que l'on communique que l'on se fait forcément bien comprendre. Il faut posséder un réel savoir faire en communication pour exercer un bon management.

Concrètement, que vous a apporté cette formation ?

Des outils, par exemple la délégation : action parfois difficile car elle repose sur la confiance et vous oblige à un contrôle. On pourrait penser que déléguer c'est perdre du pouvoir alors qu'en réalité c'est un outil de motivation et d'évolution pour le personnel. 2ème outil : la gestion des conflits, entre 2 individus ou au sein d'une équipe. Mener un entretien avec un personnel, savoir être à l'écoute, animer des réunions.... Autant de pratiques qui m'aident à mieux appréhender la gestion des ressources humaines.

Votre approche globale de la formation, points positifs et négatifs ?

Formation efficace car immédiatement applicable sur le terrain. Un bémol cependant : la formation a été proposée sans vraiment de concertation et d'explication préalable, dommage. Mais au final, j'ai trouvé ce stage encadré par des formateurs de grande compétence très bénéfique tant sur le plan personnel que professionnel...

La formation des responsables d'encadrement

Ces 6 jours de formation visait à donner aux responsables d'encadrement, les compétences nécessaires pour mieux se positionner vis-à-vis de leur hiérarchie et de leurs collaborateurs.



Gaëlle Jouan, responsable d'encadrement au Resto'U Boutonnet

Pourquoi vous semblait-il important de développer cette compétence ?
Parce que le management est l'une des clefs permettant d'atteindre les objectifs qui nous sont fixés.

Qu'est ce qui vous a le plus intéressé dans cette formation ?

Découvrir quel type de manager nous étions.

Concrètement, que vous a apporté cette formation ?

Cette formation permet de mieux prendre conscience de notre positionnement au sein de l'équipe et de la direction.

Votre approche globale de la formation, points positifs et négatifs ?

Points positifs :

- meilleure connaissance de soi
- moment d'échange avec les collègues, expériences souvent similaires appréhendées de manières différentes par chacun

Points négatifs :

- Approche assez générale, pas vraiment de clefs données par rapport à nos sensibilités respectives
- 2ème journée de formation trop théorique.

Ce qu'ils en pensent ...

La formation des chefs de service

Ces 6 jours de formation visaient à apporter aux responsables des services centraux, les connaissances théoriques, techniques et comportementales nécessaires à l'encadrement d'un collectif.



Maryse Thibon, responsable du service social

Pourquoi vous semblait-il important de développer cette compétence ?

Pour optimiser la manière de travailler en équipe et de mener à bien des projets.

Qu'est ce qui vous a le plus intéressé dans cette formation ?

Mener une réflexion approfondie sur ma pratique professionnelle, réaliser qu'en dehors des "tendances naturelles" au management, il y a des techniques, théoriser ce qui était de l'ordre du ressenti. Prendre conscience que manager est un vrai métier, complexe, qui demande du temps. Echanger avec les autres responsables de service.

Concrètement, que vous a apporté cette formation ?

Réactualiser des notions déjà connues (PNL, fonctionnement de la communication). Décortiquer les étapes du management en prenant en compte tous les domaines. Par ex, j'ai appliqué ce travail à travers les entretiens d'évaluation. J'ai aussi mieux géré les conflits en m'appuyant sur les apports de l'entretien de recadrage.

Votre approche globale de la formation, point positif et négatif ?

Les 6 jours de formation en petit groupe ont permis un travail approfondi, un vrai partage des pratiques, une interaction où la participation de chacun était effective. Les apports théoriques ont été importants et immédiatement applicables, la liberté de parole respectée. Est-ce que cela a permis de créer une forme de management commun à tous les responsables de service? Il faudrait faire un point dans quelque temps...

Votre positionnement de cadre intermédiaire ?

Je suis un médiateur entre la direction et le service social. L'intérêt est de travailler en commun sur la définition des missions à remplir, des objectifs à atteindre et des moyens alloués. C'est contribuer à la réflexion sur l'organisation de l'aide sociale aux étudiants et aux personnels. C'est motiver toute l'équipe autour de ces missions et y répondre du mieux possible, en repérant et valorisant les compétences des assistants sociaux. La difficulté, c'est de tenir compte des impératifs institutionnels.