

A l'école du **management**



DE GAUCHE À DROITE : FRANCIS TESTA, CHRISTIAN APOTHÉLOZ, EMMANUEL BARTHÉLÉMY ET GILLES FRAISSINET

Le 23 juin, la commission « ressources humaines management » présidée par Gilles Fraissinet a organisé un déjeuner autour des clubs APM et Germe, destinés à former des managers.

« **A** la fin des années 1980, nous admirions en France les modèles de management américains. Il existait bien des séminaires de grandes écoles, des formations continues, mais il manquait quelque chose pour partager des expériences, progresser et faire progresser les entreprises », rappelle Christian Apothéloz, consultant et animateur du club Germe Massilia. C'est alors qu'une initiative originale se fait jour, avec la création de l'Association progrès du management (APM), en 1988. Ce « club de top managers » est né de trois idées simples. « La compétitivité d'une entreprise dépend de la qualité de son dirigeant ou de son équipe dirigeante. Ça paraît évident aujourd'hui mais ça ne l'était pas à l'époque. Le métier de chef d'entreprise est en constante évolution et nécessite sans cesse des compétences nouvelles. Enfin, la réflexion des diri-

geants exige une pédagogie spécifique », précise l'animateur. L'APM n'est donc ni un club d'affaires, ni un club relationnel. « C'est une invention française, un club de partage et de formation, de progrès partagé entre chefs d'entreprise. Il faut partager un certain nombre de valeurs et de convictions pour en faire partie ». Aujourd'hui, l'APM regroupe plus de 3.500 chefs d'entreprise, réunis dans 185 clubs en France. Chaque club, comptant une vingtaine de membres, organise dix réunions par an. Les rencontres, dont les axes de réflexion ont été définis par les chefs d'entreprise eux-mêmes, associent des apports d'experts et des échanges d'expériences et d'opinions entre participants. « C'est extrêmement enrichissant d'avoir une vingtaine de regards sur une même problématique. Ça fait du bien de prendre du recul et de se projeter avec les expériences des uns et des autres »,

note Emmanuel Barthélémy, pdg de la SMC et président du club APM Provence Méditerranée. Ainsi, l'association permet de rompre la solitude du dirigeant, de favoriser la réflexion et l'ouverture d'esprit, d'avoir des réponses concrètes à des préoccupations concrètes, ou encore de profiter de la richesse d'un réseau international de chefs d'entreprise et d'experts.

Germe, un essaimage de l'APM

Dix ans plus tard, des chefs d'entreprise souhaitant partager une démarche de progrès managérial avec leurs proches collaborateurs créent Germe. L'idée est de former les numéros deux des entreprises, à savoir les cadres, managers d'équipes, étroitement associés à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions stratégiques. Germe aide à développer la personnalité des cadres de direction, leurs compétences et leur motivation, leur sens des responsabilités et de l'engagement personnel, en même temps que le goût du jeu collectif. « Il ne s'agit pas d'une formation classique, mais d'un entraînement au management grâce à un réseau d'experts très actifs. La volonté est de rester proche du terrain et de fournir des repères opérationnels, observe Christian Apothéloz. Les trois objectifs majeurs sont la démultiplication du pro-

grès dans l'entreprise, ainsi que le sens des responsabilités et la réactivité aux changements. Il faut aussi apprendre à apprendre ». Les huit rencontres annuelles abordent les thèmes les plus variés (le conflit et sa résolution, la conduite de réunion, la délégation, la réflexion stratégique...) et peuvent s'avérer utiles à des « managers d'équipe sous tension ». « Ces managers sont à l'articulation de la direction et des équipes. C'est un terrain sensible, sujet à tendinite. Il faut savoir garder sa souplesse pour pouvoir faire face à la situation. Par ailleurs, les managers sont souvent de bons techniciens qui ont été récompensés par une promotion. Or, être manager, ce n'est pas forcément être un bon technicien. A Germe, on essaie de donner de la méthode pour que les cadres lâchent un peu la technique et entrent dans leur nouveau rôle de manager d'équipe », remarque l'animateur. Germe compte à l'heure actuelle 35 groupes en France et deux en Belgique, réunissant au total 550 membres, cadres de direction. Les Bouches-du-Rhône concentrent trois clubs : les Phocéens, Massilia et Aix-Marseille.

Comme pour l'APM, les membres sont choisis par cooptation en veillant à la diversité des entreprises et des fonctions exercées. « C'est un système non concurrentiel qui permet de ne pas bloquer la liberté de parole. Par exemple, dans les clubs Germe, il n'y a pas deux employés de la même entreprise, insiste Christian Apothéloz. C'est un endroit sans enjeu de pouvoir ». « Une bouffée d'oxygène », à en croire certains membres.

Violaine Brissart