

Section 3

MANAGER DANS DIFFÉRENTS SECTEURS D'ACTIVITÉ

Dans cette section, il est proposé, d'illustrer, à travers des pratiques de managers les spécificités d'exercice de ce métier selon le secteur d'activité. Nous avons, dans cette section, privilégié le vécu des acteurs en mobilisant différentes formes de restitution (journée type, entretien, points de vue...).

1 Manager dans une entreprise de services

1.1 Manager dans une SSII : la journée d'un manager chez Cap Gemini¹

Jeudi 24 mars 2005

8 h 00 : Arrivée au parvis de la Défense et réunion quotidienne (et informelle) à la terrasse du café de la Grande Arche, pour débriefing la journée de la veille et les actions du jour. Les yeux sont encore endormis liés à la rédaction des comptes rendus de la veille mais le climat est positif.

8 h 15 : Accès au 34^e étage de l'immeuble Cœur-Défense et entrée au sein du bureau n° 6137. Ouverture de Windows et consultation de la messagerie Outlook. Sélection des mails nominatifs (une dizaine) prioritaires avec une lecture rapide des autres mails (une vingtaine). Focus sur le mail « les utilisateurs clés ne peuvent être mobilisés dans le planning prévu » du client A. D'où un risque de voir annuler certains workshops chez le client et voir ainsi le chantier différer.

8 h 23 : Appel du client au sujet du risque identifié. Débriefing avec ce dernier et recherche de solutions possibles pour régler rapidement le problème de la mobilisation des commerciaux. Problème : le directeur du développement souhaite en priorité que sa force de vente déploie le plan d'action commercial envisagé. D'où une mobilisation d'une cinquantaine de commerciaux (comprenant les utilisateurs clés) et de cinq assistantes commerciales. Cette information a plusieurs conséquences par rapport au chantier notamment en termes de timing. Décision de rappeler le client après avoir revu en particulier la démarche de conception (phase de spécification fonctionnelle de l'application à mettre en place).

8 h 45 : Arrivée de Monsieur L.P., responsable du centre de compétences. Saisie de l'opportunité pour, autour d'un café, l'informer de la situation et lui faire part de mes réflexions que je souhaite proposer à mon client. La discussion porte plus précisément sur la pertinence de travailler en deux temps *T1* (construction de la solution en équipe restreinte – hors utilisateurs clés) estimé à deux semaines et *T2* (présentation de la solution aux utilisateurs clés et prise en compte de leurs remarques). Cette solution présenterait l'avantage de respecter le timing du projet, tout en

1. Par **Fabrice Marsella**, manager consultant au sein du groupe Weave spécialisé dans le conseil en organisation, systèmes d'information et l'intégration des nouvelles technologies. Il a exercé antérieurement des fonctions de consultant au sein du Groupe France Telecom (Expertel consulting) et Cap Gemini.

intégrant les contraintes du client. Réaction très favorable de L. P..., confirmée par le client par téléphone.

9 h 20 : Entrée en réunion pour le comité hebdomadaire de suivi du projet (mobilisation de l'équipe-projet Capgemini), réunissant le consultant fonctionnel et le responsable technique. Fixation de l'ordre du jour et information sur l'appel du client à propos de la mobilisation des utilisateurs clés. Demande auprès du consultant fonctionnel de revoir l'organisation des workshops, les thèmes envisagés et la durée. Passage à l'ordre du jour : le premier point concerne le suivi des travaux. Le responsable technique prend la parole, dresse le panorama général sur le paramétrage en cours et m'informe sur une anomalie du progiciel CRM qui ne permet pas techniquement de pouvoir réaliser la fonctionnalité attendue par le client. Demande de décrire brièvement le problème rencontré. Suite à ces explications, je demande de vérifier dans notre KM (base de connaissances) s'il y a eu sur des projets antérieurs un problème de même type. La réponse du responsable technique est négative. Je demande alors deux choses : tout d'abord d'informer l'éditeur de l'anomalie rencontrée et de qualifier comme prioritaire la résolution du bug. Puis j'adresse à mon responsable ma volonté de proposer une solution de contournement qui permettrait temporairement de répondre aux besoins du client. Le consultant fonctionnel prend part à la discussion et propose au responsable technique de travailler avec lui pour « faire le lien » entre le client et la solution technique proposée. Il est prévu un travail entre les deux collaborateurs cet après-midi à 14 heures.

9 h 52 : Autre sujet : l'avant vente d'un projet CRM pour un nouveau client. Prise de connaissance du cahier des charges. Première qualification des éléments importants du dossier en préparation de la réunion go/no go, en vue d'étudier l'acceptation ou non au cahier des charges sur la base de la connaissance du client, de la présence du savoir-faire en interne, des risques identifiés et maîtrisés, et la compatibilité entre l'offre et l'enveloppe budgétaire du client. Envoi d'un mail à l'ensemble des participants pour planifier la réunion de go/no go : *account manager*, *delivery risk manager* (DRM), *skill center manager*, *bid manager* (rôle que je souhaite ici assumer pour cette avant vente).

11 h 20 : RDV avec un « filleul » pour son entretien annuel de développement professionnel. Synthèse de l'ensemble des évaluations de fin de mission de l'année passée. Mise en évidence de ses principales réussites (« a su être l'interlocuteur privilégié du client sur la mission A », « a le sens du service client », « bon travail en équipe », « implication personnelle et professionnelle importante ») et axes d'améliorations (« Doit gagner en maturité », « Manque d'assurance en situation conflictuelle »). Rendez-vous avec le filleul et échange sur ses perspectives professionnelles. Au vu des souhaits exprimés, reformulation, recadrage et proposition d'un plan d'action et formation. Bonne réaction du filleul aux propositions. Prévu de se revoir après l'examen de son dossier par le comité d'évaluation et développement.

12 h 35 : discussion avec des collègues par MSN : « On mange ensemble ? ». RDV au Paname dans 10 minutes.

13 h 05 : Déjeuner au Paname. Bonne ambiance.

14 h 25 : consultation des mails : décision des participants au go/no go de se réunir par conf call (conférence téléphonique) pour valider le démarrage rapide de l'avant vente et la mobilisation de l'équipe de réponse. Appel du numéro de la conf call et saisie du code d'accès. Tous les participants sont présents. Reprise et discussion de l'ensemble des éléments de l'avant vente identifiés en fin de matinée. L'*account manager* fait une présentation motivée du contexte du projet (métier du

client, enjeu, objectif). Le *skill center manager* semble ouvert et avoir les profils adéquats pour répondre au cahier des charges. Néanmoins, le DRM souhaite vérifier que nous sommes en mesure de répondre au besoin du client avec des risques projet mesurés. Quant à mon avis en tant que bid manager sur cette affaire, je suis dans la capacité *a priori* de réaliser la proposition dans les temps mais je souhaite avoir une expertise métier sur l'activité du client et une expertise fonctionnelle sur le progiciel à mettre en œuvre. Une fois l'ensemble des avis donnés, le go est officialisé et formalisé sous forme d'une check-list cochée avec l'engagement de l'ensemble des participants.

16 h 20 : Fin de la réunion officialisant le go. À ce moment, mon assistante m'appelle pour que je n'oublie pas de saisir mon activité de la semaine dans ma feuille de temps. Réalisation de la tâche demandée.

16 h 30 : Profitant d'un moment d'accalmie, je décide de réaliser le compte rendu du RDV que je viens d'avoir en fin de matinée avec mon « filleul ».

16 h 55 : Pause café et discussion avec les collègues et l'équipe-projet.

17 h 10 : Point téléphonique avec l'éditeur pour faire une revue des affaires en cours (opportunités, dates de décision prévues, affectation commerciale, définition du plan d'action commercial...). Une opportunité retient en particulier notre attention dans la mesure où la décision est prévue pour les jours à venir. Échange des dernières informations obtenues pour apprécier nos chances de remporter l'affaire. Mon correspondant éditeur semble optimiste, comme toujours...

18 h 10 : Dernière Vérification des mails avant le départ groupé hebdomadaire prévu au Big Ben, Avenue Charles de Gaulle, Neuilly, tous les jeudis soir.

1.2 Être manager au Club Méditerranée¹

1.2.1 Contexte

Le Club Méditerranée a été créé au sortir de la guerre sur un concept de Gérard Blitz et développé à partir des années cinquante par Gilbert Trigano. Son système d'offres repose principalement sur la commercialisation de séjours « tout compris » incluant un ensemble de services (transport, hébergement, restauration, animation, activités sportives et culturelles...) sur un site donné (le village de vacances). Dans cette section, il est proposé d'étudier le métier de manager en village. En effet, le village constitue l'unité opérationnelle de base du Club Méditerranée. Il s'apparente à un espace clos, situé dans un cadre géographique souvent exceptionnel (principalement à la mer ou à la montagne) qui regroupe un ensemble d'infrastructures :

- d'hôtellerie (chambres, suite, réception) ;
- de restauration (cuisines, restaurants, bars...)
- d'installations sportives (tennis, piscine, golf, club de plongée...)
- d'installations de divertissement (salle de spectacle, discothèque...)
- de maintenance (jardiniers, femmes de ménages...)
- diverses (boutique, organisation d'excursions, santé, spa...).

Aujourd'hui, on dénombre environ 90 villages implantés dans plus d'une trentaine de pays.

1. Entretien avec **Sylvie Brisson**, directrice développement et gestion ressources humaines, et **Stéphane Rousseau**, responsable du développement des managers au Club Méditerranée.