

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Compte-rendu

**Sortir du
« Mortel management »**



Christian Oyarbide
Directeur Général de La France Mutualiste

Séminaire Anciens HEC
8 février 2012

Compte-rendu rédigé par Bottollier-Depois François et Oberreiner Nilufar,
étudiants de la Majeure Alternative Management (2011-2012)

Sortir du « Mortel management »

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, accueille dans le séminaire HEC Solidarités, des anciens élèves d'HEC travaillant dans les métiers de la solidarité et venant témoigner de leurs expériences professionnelles.

Ces séminaires sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management. Ils font l'objet d'un compte-rendu rédigé par un étudiant de la Majeure. Ce compte-rendu est relu et corrigé par l'invité avant publication.

Le séminaire HEC Solidarités du 8 février 2012 a accueilli Christian Oyarbide, Directeur Général de La France Mutualiste. Au moyen d'une analyse critique des formes de management, Christian Oyarbide nous a livré des clés de réflexion et d'action pour mieux comprendre, appréhender et faire évoluer la gestion des hommes en entreprise.

Résumé : Les multiples activités de Christian Oyarbide se cristallisent autour de la réflexion sur le management, et constituent autant de prismes permettant d'aborder les problématiques managériales sous des angles différents. Dans la vie professionnelle d'abord, puisqu'après avoir dirigé une société d'assurance privée lucrative, Christian Oyarbide est désormais à la tête d'une mutuelle de retraite et d'épargne, La France Mutualiste ; puis en tant qu'écrivain (*Mon boss, des trucs et ses tics* - 2007, *Mortel Management* – 2009, *Mortel Management 2 : la valse des souris* – 2011) et blogueur («Mortel management»). Son expérience du management et sa liberté de ton décoiffante participent de son succès auprès du public. Enfin, Christian Oyarbide est président d'Editea, maison d'édition centrée sur le management et sur les projets « qui portent un regard différent sur l'entreprise et la gestion des hommes ».

Mots clés : Management, Valeurs, Démocratie, Gérer son émotivité

Getting out of the “Deadly management”

During the HEC Solidarity Seminar, The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, welcomes alumni that work in the solidarity field and that want to give a statement of their professional experience.

Students of the Major Alternative Management participate to these seminars on HEC Paris Campus and one of them writes down a report of the seminar. This report is read and corrected by the Guest before publishing.

On the 8th February 2012, the HEC Alumni Seminar welcomed Christian Oyarbide, who is general manager of La France Mutualiste. Christian Oyarbide gave us some tools for thinking and acting in order to better understand, apprehend and change the way people are managed in companies.

Abstract: The multiple activities of Christian Oyarbide crystallize around the thought on management and are as many prisms allowing to tackle managerial issues under different angles. First in professional life, since after leading a private profit insurance company, Christian Oyarbide took the head of a mutual insurance company (La France Mutualiste); then as a writer (*Mon boss, des trucs et ses tics* - 2007, *Mortel Management* – 2009, *Mortel Management 2 : la valse des souris* – 2011) and blogger («Mortel management»). Both his experience of management and his amazing freedom of speech and expression explain his public success. Finally, Christian Oyarbide presides Editea, a publishing house which helps projects « offering a different vision on company and people management » to emerge.

Key words: Management, Values, Democracy, Managing his own emotivity

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.



1. L'invité

1.1 Parcours professionnel

Christian Oyarbide sort d'HEC en 1977. Il entre dans une entreprise publique, la Banque Populaire Caisse d'Épargne (BPCE), où il sera également représentant syndical. Pendant les dix ans qui suivent, il travaille dans diverses institutions bancaires en tant que directeur de projets organisation et informatique. En 1982, il devient Directeur informatique de Natio Vie, une filiale de la BNP (assurance vie). En 1992, il prend le poste de Secrétaire général, avant de devenir Directeur général adjoint en 1998. En 2000, il passe Directeur général, puis président du directoire de Prepar-vie.

C'est en 2007 que Christian Oyarbide amorce son virage vers l'économie sociale et solidaire : il devient directeur général de La France Mutualiste.

En parallèle à son activité professionnelle, Christian Oyarbide développe, en tant qu'écrivain, une réflexion personnelle riche sur le thème du management. Dans *Mon boss, des trucs et ses tics* (2007), il décode les tics des patrons. Sur le mode du polar, il s'attelle ensuite à la rédaction d'un opus en deux volumes, *Mortel Management* (2009) et *Mortel Management 2 : la valse des souris* (2011). Ce dernier ouvrage s'achève sur le postulat que l'individu est irréductible à la norme.

Outre sa propre réflexion sur les modes de management, Christian Oyarbide permet à la parole des autres de s'exprimer sur la gestion des hommes. Il a repris la maison d'édition Editea, qui publie cinq à six livres par an. Le dernier à paraître s'intitule *Le manager hiérarque* et a été écrit par Pierre-Eric Sutter.

1.2 La question de l' « Alternative Management »

- Modèle mutualiste et démocratie :

Au fondement de la différence entre une entreprise classique et une mutuelle, y a-t-il un rapport différent à la démocratie ? L'entreprise mutualiste est-elle plus démocratique que dans une entreprise classique, exclusivement tournée vers le profit ? Pour Christian Oyarbide, une entreprise ne peut être démocratique au sens où il n'est pas possible de mettre aux voix la stratégie de l'entreprise. Ce à quoi les salariés attachent de l'importance, c'est à leur *process* de travail. Si l'on suit le philosophe, romancier et dramaturge français Alain Badiou, la démocratie, c'est le droit de questionner. Sous ce prisme, oui, l'on peut considérer que les entreprises peuvent être démocratiques. Dans un contexte de crise, on ne peut pas imaginer qu'un patron puisse continuer de gagner cent fois plus qu'au plus bas échelon des rémunérations de l'entreprise, sans que cela soit remis en cause par le corps démocratique interne.

Ainsi, on peut définir la démocratie, non pas comme un droit du salarié à voter, mais comme le pouvoir de questionner la gouvernance de l'entreprise. Dans les mutuelles, il n'y a donc pas de contradiction fondamentale entre une éventuelle exploitation des salariés par les représentants et le principe démocratique. Ce qui est déjà une démythification en soi.

- L'évolution du modèle de gouvernance des mutuelles

La raison d'être des mutuelles est de se réunir en vue d'œuvrer à un projet commun. C'est une entreprise de proximité qui mutualise les bonnes volontés et dont les bénévoles sont le pilier. La démarche fonctionne quand on se connaît et quand il y a un lien de proximité. Mais quand une mutuelle commence à compter plusieurs millions d'adhérents, le changement d'échelle introduit un fonctionnement différent. A l'heure actuelle, le mouvement de concentration s'accroît dans le secteur mutualiste. Il reste aujourd'hui environ cinq cent mutuelles et ces dernières sont de plus en plus grosses. Cela pose la question de l'évolution de leur modèle managérial et de gouvernance. Ce problème n'est pas résolu, sans que personne – notamment la fédération des mutuelles – y réfléchisse véritablement. Il est donc difficile de faire des prévisions sur l'avenir du modèle mutualiste.

- Une évolution restrictive des normes prudentielles dans le secteur assurantiel qui engendre des conséquences sur le mode de gouvernance

Les actifs de l'entreprise sont évalués tous les jours, dans une vision court-termiste confortée par les normes comptables internationales et que l'on ne peut que déplorer. Le secteur des assurances se caractérise par un horizon d'évaluation très court : on protège les assurés et on évalue les risques de faillite de l'entreprise à *horizon d'un an*. Cette réduction de l'espace temps est faite pour répondre aux besoins des actionnaires. Or, pourquoi un an serait-il le bon horizon pour évaluer une entreprise ? Il s'agit là d'un modèle archaïque comparable aux chasseurs-cueilleurs de la Préhistoire ! En d'autres termes, ce modèle est très dangereux. En creux, il pose le débat de la *fair value*.

Mais l'évolution des normes prudentielles appelle aussi un autre constat : ces normes reposent sur une certaine conception de la direction et de l'organisation de la gouvernance de l'entreprise. Cela pose donc un réel problème. Sans verser dans la caricature, la vraie question est de savoir comment l'on intègre ces normes tout en gardant un management humain.

2. L'organisation

2.1 Présentation générale de l'organisation

En tant que mutuelle, l'activité de La France Mutualiste consiste à gérer des contrats d'épargne et de retraite. Depuis 1925, elle gère la Retraite Mutualiste du Combattant, contrat ouvert aux anciens combattants et aux victimes de guerre. Si la mutuelle est ouverte à tous, 75% de ses adhérents sont d'anciens combattants, notamment de la guerre d'Algérie. Il s'agit donc d'une population essentiellement masculine, avec une moyenne d'âge autour de soixante-dix ans.

La France Mutualiste compte trois cent vingt quatre salariés et environ cinq cent bénévoles pour 219 144 adhérents. Elle relaie son action à l'échelon local par le biais de cinquante quatre délégations et neuf antennes. L'organisation gère 244 008 contrats pour un chiffre d'affaires de 337 millions d'euros au 30 janvier 2012 et un total de 442,9 millions d'euros de prestations émises. La mutuelle dispose par ailleurs d'un important patrimoine immobilier, pour un total de 6,6 milliards d'euros d'actifs.

2.2 Programmes « alternatifs » développés par l'organisation et pistes de réflexion

La France Mutualiste a mis en place une politique de Ressources Humaines (RH) destinée notamment à prévenir l'apparition ou éviter la prolifération des « sales cons » (*sic*). Cette politique s'articule autour d'une étroite coopération entre la direction et la Direction des ressources humaines (DRH). En pareille hypothèse, l'objectif est de faire en sorte que les personnes qui présentent des comportements socialement non acceptables vis-à-vis de leurs collègues de travail comprennent la nécessité de prendre en compte le collectif. Le second axe de cette lutte contre les comportements déviants consiste à « botter le cul aux lèche-cul » (*sic*), ce qui peut nécessiter un travail managérial de longue haleine. L'homme n'est pas mauvais ou compétitif par nature, il peut simplement s'avérer nécessaire de recadrer de temps en temps son comportement au sein de l'entreprise s'il n'est pas en conformité avec ses valeurs.

On peut entrevoir dans le prolongement de cette idée le harcèlement moral, qui est un problème délicat et compliqué. Si le harcèlement est collectif – et partant admis dans l'entreprise – il est révélateur d'une pathologie dans le management. Mais lorsqu'il s'exerce au sein du binôme managérial, le patron est autant susceptible d'être en souffrance que le salarié. Il faut vérifier les faits, autant que faire se peut. On observe aujourd'hui une certaine tendance de la part de salariés sur la défensive à dire qu'ils subissent un harcèlement.

Le harcèlement est une déviance difficile à appréhender et à qualifier, car elle pose le problème de l'interprétation, du ressenti... autant d'éléments éminemment subjectifs. Souvent, les situations qualifiées de harcèlement traduisent en réalité des incompréhensions. Cependant, quelles que soient les responsabilités et les torts de l'une et l'autre personne dans la relation bilatérale, il convient de ne pas prendre ce genre de choses à la légère car la résolution et la prévention du harcèlement revêt une grande importance aux yeux du corps social. En pratique, il y a heureusement peu de cas. La France Mutualiste en a vécu deux. Suite à un récent changement dans son organisation, une commission du changement a été constituée pour répondre aux éventuelles inquiétudes des salariés qui ne trouveraient pas leur place dans la nouvelle organisation. Cette commission est composée de deux représentants RH et de deux représentants du personnel.

Plus largement, la France Mutualiste n'a pas encore identifié de « fil rouge » sur la question de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et n'a donc pas encore élaboré de plan d'action en la matière. De fait, elle ne dispose pas de rapport sur ses engagements en termes de développement durable. L'entreprise favorise plutôt l'implication et les initiatives de ses salariés à l'échelle individuelle. Elle réfléchit également à la manière d'encourager des placements vertueux de la part des entreprises clientes, tout en soulignant qu'il est délicat d'exercer un droit de regard sur les placements de ses clients. Dans l'idéal, il faudrait pouvoir garantir la rentabilité dans la durabilité. Ces propos font écho avec la position de notre invité sur les normes prudentielles dans les assurances. M. Oyarbide se montre assez réservé sur le principe même d'une normalisation excessive. Elaborer une nouvelle norme de type ISO ne suffira pas à changer les pratiques. De plus, l'activité des mutuelles ne se prête pas véritablement à cette réflexion puisque contrairement à d'autres secteurs comme l'industrie par exemple, le mutualisme n'engendre pas d'exposition aux risques sociaux et environnementaux en tant que tels. Le cœur de métier du mutualisme porte sur les valeurs et l'homme.

Par ailleurs, on pourrait imaginer qu'en tant que mutuelle, La France Mutualiste puisse porter des investissements de long terme de format macroéconomique, telle la réalisation d'infrastructures dans le cadre de partenariats public-privé. Toutefois, il n'existe pas de modèle dans ce domaine et accompagner ce genre de démarche n'entre pas dans le métier de La France Mutualiste, qui n'est pas outillée pour cela. En effet, faire de l'Investissement Socialement Responsable va plutôt de pair avec de l'investissement direct, un engagement de

proximité et une implication des salariés. Instaurer des niveaux intermédiaires rend la démarche peu compréhensible, trop distante.

3. Commentaires sur le séminaire

Le travail de réflexion de Christian Oyarbide sur la gestion des hommes dans l'entreprise et son expérience de manager apportent une contribution réellement intéressante à cette problématique. La représentation de l'entreprise en tant que microsociété et la manière dont elle fonctionne, avec ses codes et ses valeurs sous-jacentes, oriente l'étude du management sous un prisme quasi anthropologique. Cela pose la question des valeurs d'une entreprise : comment les repère-t-on ? comment distingue-t-on éventuellement les valeurs réelles des valeurs affichées ? Comment savoir si l'on va se sentir bien dans tel ou tel environnement professionnel, et surtout comment à quoi attribuer le bien-être ou le malaise ressenti ?

Un autre intérêt de l'intervention de M. Oyarbide a été le sens de sa réponse à la question de savoir ce qu'une école de management ne peut réellement prétendre enseigner, même en faisant des stages : à s'adapter. Cette vision des choses paraît assez juste pour qui a déjà travaillé et va de pair avec l'idée que l'on apprend à se connaître soi-même au fur et à mesure de ses expériences. Il est souvent vrai que l'on apprend réellement à se connaître en situation, lorsque les événements se déroulent autrement que dans la théorie. La gestion de l'autre, de l'humain, peut certes s'appréhender de manière théorique, la gestion des émotions ne s'apprend pas dans les livres mais dans la pratique (même si là aussi, les écoles de management mettent l'accent sur les mises en situation virtuelles). L'exercice du management implique effectivement une certaine solitude.

Enfin, M. Oyarbide est avant tout un pragmatique. Son intervention pousse à l'humilité dans l'appréhension des problèmes que nous rencontrerons dans notre carrière : il fait partie de notre démarche « alter » de comprendre que les outils, techniques et autres solutions toutes faites sont le plus souvent mal adaptés à la réalité. La théorie doit être questionnée et confrontée au matériau humain qui compose l'entreprise. Mais ce pragmatisme est aussi source de frustration pour des étudiants qui ont pour ambition de réformer l'entreprise et le système économique : les grandes questions que sont par exemple les problèmes de gouvernance des grosses structures de l'économie sociale et solidaire, ou encore la réforme de la finance dans un sens plus social, plus environnemental et moins court-termiste, ne se satisfont que partiellement d'une réponse pragmatique. En effet, s'il n'est pas possible de systématiser la réforme, et s'il faut faire confiance aux futurs dirigeants pour adopter un management plus « humain », la fréquentation de certains patrons et futurs patrons sur les bancs d'HEC nous fait douter de la possibilité d'une réforme.

Pour des questions concernant les séminaires, merci de contacter Fabien Hildwein
hildwein@hec.fr

