



LES JEUDIS DE L'AFREF – JEUDI 20 OCTOBRE 2005

Cycle – Le management des hommes pour les cadres dirigeants et managers opérationnels : à la recherche d'une spécificité européenne

Séance I : Racines et expériences actuelles

Synthèse du débat

Sylvia ARCOS-SCHMIDT, *présidente de l'AFREF*, ouvre la séance en précisant que celle-ci fait partie d'un cycle consacré au management, élaboré dans le cadre d'une recherche action par un groupe de travail de l'AFREF.

Ce cycle est composé de trois séances réparties sur une année :

- Racines et expériences actuelles le 20/10/2005 (objet de ce compte rendu).
- Modèles et retour d'expérience sur modèles le 02/03/2006.
- Explorations et propositions pour un management des hommes à l'européenne le 23/11/2006

La question du management ainsi que le développement des compétences managériales deviennent de plus en plus importantes dans les entreprises. L'enjeu de ces séances est de transcender les différents modèles de management à la recherche d'un style européen. En d'autres termes, quelles seraient les spécificités du management à l'européenne, s'il existait ?

Cette première séance animée par **Gérard FOY** du groupe *Efficea*, dans une optique de brainstorming, s'appuie sur quatre interventions :

- Un regard sociologique et historique sur le management des hommes et la formation des managers par **Denis CRISTOL**, *responsable du département formation conseil du CESI*
- Un regard clinique sur la fonction managériale par **Sylvia ARCOS-SCHMIDT**, *présidente de l'AFREF, directrice de LA Conseil et consultante au sein de la coopérative du groupe Efficea*
- Une expérience du Réseau GERME sur l'entraînement au management par **François HOSTEING**, *responsable pédagogie et veille managériale au sein de GERME*
- Une présentation d'une université d'entreprise au sein du Groupe SAUR par **Eric MOSER**, *directeur de l'IFP, Institut de formation professionnelle de ce groupe*

* Le groupe de travail formation au management de l'AFREF est actuellement composé de :

S. ARCOS-SCHMIDT, consultante L.A. CONSEIL / Présidente de l'AFREF; D. BALANCHE, *Responsable Pôle politique RH, DPRS, EDF/GDF*; D. BEAU, *Responsable développement de projets – CCIP*; L. BOULANGER, *DG, ASSOFAC*; F. DUCRUEZET, *Directrice du Développement des compétences, BANQUE DE FRANCE*; G. FOY, *consultant L.A. CONSEIL*; G. GAUCHET, *Direction du Développement des compétences, BNP-PARISBAS*; F. HOSTEING, *Directeur du Pôle Pédagogie, GERME*; F. KERLAN, *consultante*; G. LAINE, *GROUPAMA et Université PARIS DAUPHINE*; M. LAURENT, *Responsable de la formation, DRHRS, LA POSTE*; J. PEVET AFREF; P-D. POMART, *Responsable de la formation, BAYARD PRESSE*; D REYMOND, *Directeur Régional, CESI, ILE DE FRANCE*

A l'issue de ces interventions, une discussion/débat avec la salle permettra un échange et une confrontation sur les expériences vécues par les participants.

I - REGARD SOCIOLOGIQUE ET HISTORIQUE SUR LES FORMATIONS AU MANAGEMENT

Intervention de Denis CRISTOL (CESI)

L'école d'ingénieurs du CESI a été créée en 1958 pour répondre à une demande du monde de l'entreprise industrielle exprimée par des entreprises telles que la SNECMA, RENAULT, La TELEMECANIQUE, CEM et CHAUSSON. D'abord dispensée dans le cadre de la formation continue, la formation d'ingénieurs généralistes de l'école a ensuite été déclinée à partir de 1989 par la voie de l'apprentissage.

L'Ecole est habilitée par la Commission des Titres d'Ingénieur à délivrer le titre d'ingénieur depuis 1978. Membre de la Conférence des Grandes Ecoles, elle est également accréditée pour délivrer le label MS dans différentes spécialités (maintenance, génie industriel, électronique...).

Denis CRISTOL indique que son intervention a pour but de permettre de repérer ce qui favorise l'apparition de compétences managériales en terme de management des hommes.

Le changement de paradigme managérial de l'entreprise :

Du fait de l'ouverture des marchés, de l'importance grandissante du capital immatériel, de la mise en oeuvre des principes du développement durable, de la recherche de gains de productivité par plus de réactivité, du développement du marketing client, de l'écrasement de la ligne hiérarchique, on passe d'une logique de poste à une logique de compétences, d'une organisation qualifiante à une organisation apprenante. En effet, l'efficacité ne suffit plus, l'efficience est recherchée. La fonction Ressources Humaines devient partagée avec les managers. Ainsi, l'image organisationnelle passe d'un modèle pyramidal à un modèle maillé en réseau.

Le rôle du manager ne serait-il pas de réduire les paradoxes dans un environnement en constante mouvance ?

Ce qui caractérise le management :

On constate un déclin des cadres et en contrepartie l'émergence des managers. Aujourd'hui le terme cadre représente un statut social puisque les cadres n'ont pas tous un rôle d'encadrants. Le statut est remplacé par les compétences.

Quel est le sens des mots « management » et « managers » ? :

- En anglais « to manage » signifie diriger.
- En italien « maneggiare » désigne le fait de manéger un cheval, l'avoir bien en main.
- En France on retrouve la racine de ce mot à partir du XVIème siècle avec le terme « ménagement », c'est-à-dire disposer, régler avec soin et adresse.
- Aujourd'hui, manager évoque plusieurs idées : « manager c'est trouver des solutions qui ne sont pas dans les données du problème », « c'est prendre des décisions et les faire appliquer ». Le manager est « la personne qui exerce une autorité, a de l'influence, et du pouvoir pour animer et diriger des salariés, en vue d'atteindre les objectifs prévus dans l'organisation », (D.Chalvin).
- L'AGRH définit le management comme « un processus de pilotage stratégique à moyen terme dont le but est de créer toutes les conditions propices pour assurer les finalités de l'entreprise dans la logique d'un développement durable ».
- Pour le sociologue V.Gaulejac, le management se définit comme « technologie de pouvoir entre le capital et le travail, dont la finalité est d'obtenir l'adhésion des employés aux exigences de l'entreprise et de ses actionnaires ».

L'ensemble de ces définitions nous montre toute l'importance des réflexions autour du thème du management.

Par ailleurs, il faut noter que 95% de la production académique sur le management provient d'auteurs américains. L'apparition de ces courants en France n'est pas anodine et n'explique pas le contexte économique et social de l'époque. Il énumère les principales théories existantes qui composent la théorie des organisations, qui mettent en évidence l'influence des organisations sur les comportements humains et qui montrent la façon de diriger une entreprise. Le tableau ci dessous résume les principales théories depuis le début du XXIème siècle

Période	Courant	Auteurs	Idée	Contexte en France
1910	OST	TAYLOR Développements: FAYOL, FORD	Parcellisation des tâches	Révolution industrielle Bureaux de conseil en organisation
1930	Ecole des relations humaines	MAYO; MASLOW LEWIN; MORENO	Dynamique de groupe, besoins sociaux au travail	Session de formation en petit groupe
1950	Management par objectif	DRUCKER GELINIER		Productivité, Travaux sur enrichissement des tâches Idée de promotion sociale Développement fort de l'industrie
1960	Management par projet	(Origine NASA)	Ordonnancement et planification : GANTT, PERT	Consommation de masse
1970	Approche sociotechnique	(TAVISTOCK INSTITUTE)	Compétences humaines et techniques	Nouvelle société de Chaban Delmas : qualité de vie
1980	Analyse stratégique sociologie des organisations	CROZIER FRIEDBERG	Zone de pouvoir	Réflexion sur les rapports hiérarchiques
1980	Management par la qualité	OHNO	Excellence en groupe	Chômage Mutations industrielles
Aujourd'hui	Management par les compétences, de la qualité, des processus, par projet, des connaissances, gestion intégrée et entreprise en réseau	SEGRESTIN		Concurrence Peur du bug de l'an 2000 Importance des ERP

Toutes ces théories du changement qui visent à adapter les entreprises à la concurrence ont fait l'objet de critiques de sociologues. On peut citer :

- Selon **V. GAULEJAC**, la gestion vise avant tout à satisfaire les besoins de reconnaissance narcissiques des managers qui s'engagent dans un investissement sans fin dans le travail.
- Pour **JP. LE GOFF**, le discours managérial véhicule une tromperie dans la mesure où il affirme qu'il existe un écart entre le discours et la réalité.
- **F. DUPUY** observe une baisse tendancielle du taux de motivation chez les cadres.

Dans la pratique d'entreprises, à travers les référentiels de compétences ou les chartes managériales, il est possible de classer les compétences poursuivies et renforcées par l'entreprise en quatre catégories :

Les compétences managériales	Les compétences intellectuelles	Les compétences interpersonnelles	Les compétences infra personnelles
Attention à l'organisation et à son environnement Esprit de décision Capacité à déléguer Leadership Contrôle	Analyse et synthèse Créativité Objectivité	Capacité d'écoute Communication Habilité à conduire des interactions (entretiens ou réunions)	Autonomie Connaissance de soi Energie et ténacité Flexibilité et facilité d'adaptation Initiative Ethique

Sens de l'organisation Sens de la planification			Confiance en soi
--	--	--	------------------

Les trois raisons de l'apparition des compétences managériales :

- L'environnement social de l'entreprise qui rend la fonction managériale attrayante (création de prix du manager, de modes de comportement...).
- Le rôle de l'entreprise dans les processus de GRH pour faire apparaître les managers dont elle a besoin, avec l'apparition de nombreux outils (cartographie des compétences, comité de carrière, charte de valeur...) et de deux types de processus : L'apprentissage formel et l'apprentissage informel (attente d'une implication subjective des managers : mobilité professionnelle, développement personnel, règles implicites de comportement...)
- L'engagement des salariés dans lequel on retrouve le positionnement au sein de l'organisation, la logique d'appropriation du rôle du manager, l'équipe comme matrice du management, l'identité managériale, la construction de la confiance en soi ainsi que l'éthique et l'adhésion à des valeurs.

En conclusion, **Denis CRISTOL** propose, pour renouveler les formations au management, un nouveau cahier des charges qui fasse une large place à l'ouverture à soi-même, à l'équipe, au métier, à l'organisation et à l'environnement.

Réactions de la salle

A la suite de cette intervention, **Denis CRISTOL** répond à des questions de la salle ou à des points de vue exprimés.

Question : y a-t-il une crainte pour le management de proximité d'exercer son autorité ?

Tout dépend des entreprises, de la culture d'entreprise et de comment la personne est positionnée.

Intervention : qu'est ce qu'un manager aujourd'hui ? Selon moi, l'actionnaire attend un résultat du manager car il doit être productif pour l'entreprise, d'où l'importance du management par objectif. D'autre part, le manager doit détenir trois qualités : le charisme, le leadership et le côté social.

La notion de charisme n'est pas facile. On peut développer le charisme, ce sont les situations de travail et les événements qui le permettent.

Intervention : Il existe une mutation de la notion d'autorité. Auparavant, elle s'exerçait au travers de règles alors qu'aujourd'hui, ce sont les mises en situation qui influent sur le contenu de la pédagogie de la formation.

Il existe une tension entre la mise en situation en entreprise qui demande un résultat et la formation qui est un apprentissage sans attente de résultat. La mise en situation est cependant nécessaire dans la mesure où elle permet une prise de recul critique. L'individu doit être acteur de son apprentissage.

L'exposé complet de Denis CRISTOL qui est plus développé que ce modeste résumé est joint en annexe 2.

II - REGARD CLINIQUE SUR LE MANAGER D'AUJOURD'HUI

Intervention de Sylvia ARCOS-SCHMIDT (LA Conseil)

LA Conseil créée en 1981, cabinet de consultants, partenaire de la construction du groupe Efficea qui est une entité de conseil et de formation en matière de management, composée de cinquante experts reconnus dans 120 entreprises nationales et internationales.

Dans son intervention, **Sylvia ARCOS-SCHMIDT** s'interroge sur le manager à la recherche de son identité.

La dimension humaine est la clé de voute du management.

- L'individu est unique et indivisible ce qui pose des problèmes de gestion des situations
- L'individu est capable de changer, de se transformer, de créer : l'entreprise est créée par les hommes
- L'individu est sujet responsable dans sa place et par rapport à son itinéraire

- L'individu est co-responsable dans sa relation aux autres, aux situations, à l'environnement et au monde

Les dynamiques des entreprises entraînent des risques psychologiques pour les individus :

- Le contexte économique (mondialisation économique, course au gigantisme, concurrence effrénée, primauté de la dimension financière, turbulences et incertitudes des situations...) entraîne de la violence et de la brutalité
- Le contexte social (précarité de l'emploi, désintégration des repères sociaux et spirituels...) engendre de l'insatisfaction, des peurs, de la colère, des déséquilibres et des ruptures.

Ces deux contextes entraînent les entreprises dans une logique de guerre. Pour ne pas disparaître les individus doivent aller toujours plus vite. Les notions de flexibilité, d'adaptabilité, de productivité, de rentabilité, de profitabilité sont les maîtres mots. En conséquence, des symptômes psychologiques apparaissent chez les individus soumis à des pressions perpétuelles : stress, dépression, sentiment d'impuissance, violence, perte des points de repères, soumission...

Suite à ce constat, on peut se demander ce que doit et peut faire le manager. Manager les hommes, est-ce un exploit ou une nécessité ?

Les problématiques des managers sont différentes suivant le type de dirigeants.

On peut résumer ces problématiques dans un tableau :

	Dirigeant PME/PMI	Cadre dirigeant de grandes entreprises	Manager opérationnel	Chef d'équipe
Enjeux	-innovation -survie -développement de son entreprise	-son positionnement dans un collectif politique et stratégique	-enjeux de réussite de son entité	-comment devenir animateur d'équipe sans la trahir
Dynamique	-aucun problème d'autorité -3 conditions de l'autorité (selon Weber) : compétences, statut, charisme	-choisi pour son expertise -pas sûr de sa place -tirailé entre allégeance et contestation	-légitimité sur un savoir technique -sentiment fort d'appartenance à la hiérarchie	-développer sa confiance en lui -être reconnu, garder l'estime de son équipe
Difficultés	-angoisse, solitude : seul responsable de son entreprise -peurs plus de l'environnement externe qu'interne	-peut se réfugier dans l'expertise, ne pas considérer la dimension humaine -peut s'enfermer dans des attitudes défensives	-peut se laisser absorber par l'opérationnel -difficulté à imposer son autorité -doser le cadrage et l'écoute	-s'imposer auprès de son équipe -difficultés de traiter les conflits, de savoir dire non
Le management des hommes	-ne manage qu'en cas d'urgence	-management est un mal nécessaire	-pas assez de temps pour manager	-défi, possibilité pour évoluer -grande capacité de remise en question
Risques	-ne voit pas assez tôt la démobilisation de l'équipe -pas le temps d'appréhender les situations complexes -ne délègue pas assez	-complexe de supériorité -manque d'écoute -arrogance de l'expert	-possibilités de rivalités avec ses collaborateurs -peut être plus centré sur la production que sur l'équipe	-se positionner en « copain » -ne pas défendre assez la politique de l'entreprise
Besoin de progression	-échanger avec ses pairs -intégrer des méthodes et outils de management d'une équipe	-changer sa représentation du management -apprendre l'écoute	-partage avec ses pairs -savoir mieux gérer son temps et s'organiser	-structurer, conceptualiser sa fonction de manager

Devant ces situations, quelques perspectives apparaissent pour le développement des compétences managériales.

Le manager ne doit plus subir l'idéologie des divers modèles de management, mais au contraire revenir à soi en construisant son propre style de management en adéquation avec son identité. Il ne doit plus être « objet de la formation » mais devient « sujet de sa formation ».

Réactions de la salle

Il me semble que vous avez dressé un tableau gris. Le secret du dirigeant est tout simplement de bien s'entourer et de déléguer. Il existe effectivement une logique de guerre mais ce depuis longtemps. Pourquoi ne pas plutôt parler de développement durable puisque cela amène quelque chose de nouveau.

Sylvia ARCOS-SCHMIDT : Ce concept vient de l'extérieur, c'est une aide mais il ne remplace pas le travail à faire sur soi.

Le développement durable rentre-t-il en opposition avec une logique de court terme ou est-il tout simplement un simulacre ?

Denis CRISTOL : En comparant des entreprises ayant les mêmes atouts et les mêmes préoccupations, telles que Texas Instrument et IBM, on remarque qu'il existe deux facteurs de pérennité de ces entreprises : le souci de l'environnement immédiat et la capacité à générer son propre management en interne. Ceci apporte une perspective qui manque aux entreprises ; le développement durable a donc un sens.

Quels sont les intérêts pour les managers de faire durer leurs entreprises ?

Eric MOSER : Tout dépend des actionnaires et des objectifs de l'entreprise en question. En soi le manager n'a pas d'intérêt mais le développement durable apporte une sécurité dans les relations.

Denis CRISTOL : L'exemple de Thomson qui valait un franc (!) montre que le capital immatériel prend de plus en plus d'importance (marque, ancienneté, implantation dans son environnement...) et les actionnaires y sont de plus en plus attentifs. Le produit de l'éthique et la responsabilité sociale dans les entreprises représentent des signaux faibles.

Il existe une dichotomie entre les actionnaires et les managers. Néanmoins, les managers ont intérêt à ce que l'entreprise dure du fait de la menace du chômage. Si l'on prend l'exemple du marketing social, on peut noter qu'il peut à la fois être utilisé de manière juste ou bien pour atteindre des enjeux économiques.

Les transparents de cette intervention (sous PowerPoint) sont disponibles sur simple demande à l'AFREF.

III - LE CAS GERME : UN ENTRAÎNEMENT AU MANAGEMENT DES HOMMES

Intervention de François HOSTEING (GERME)

GERME (Groupe d'Entraînement et de Réflexion au Management des Entreprises) est une association créée en 1998 par des chefs d'entreprises souhaitant partager avec leurs proches collaborateurs une démarche de progrès managérial. Il existe 35 groupes en France et 2 en Belgique réunissant 550 membres, cadres de direction.

En premier lieu, l'intervenant explicite les spécificités du réseau GERME : celui-ci s'adresse à des cadres de direction qui sont « à la croisée des chemins ». En effet ce réseau est à la fois interfonctionnel, interentreprises et intergénérationnel. GERME est également « au cœur de ce qui émerge » des équipes de direction (40 groupes se regroupent huit fois par an !). Ces groupes ont une réflexion sur des thèmes provenant du terrain et non choisis à partir d'un catalogue. Une fois les thèmes traités dans une optique de progrès et d'ouverture, les cadres GERME acquièrent des pratiques opérationnelles grâce à l'intelligence collective et aux interventions extérieures.

Au niveau de l'entraînement GERME :

- Cinq grandes thématiques sont appréhendées : conduite stratégique, conduite des opérations, conduite d'une équipe, ouverture culturelle, conduite de soi. On remarque que le management des hommes concernant les thèmes : conduite d'une équipe et ouverture de soi, constitue 60% des préoccupations.
- Les parcours : sur un an, il y a quatre parcours, trois avec des intervenants extérieurs et le dernier constitué uniquement des participants qui s'entraînent.

- Lors d'une rencontre, trois acteurs sont présents : les adhérents avec un président, un animateur qui garantit le fil rouge et des intervenants.
- Le fil rouge : l'entraînement est une démarche en cinq étapes ou l'on interroge les trois acteurs. Ces étapes constituent le fil rouge indispensable au bon déroulement des rencontres.
- Tout ceci s'inscrit dans une logique de « mayonnaise et de ping-pong » selon l'expression de **François HOSTEING**. Autrement dit, à travers une réflexion collective, il s'agit d'être capable de « lancer les balles et de savoir les rattraper ».

L'entraînement au management des hommes correspond à cinq regards ou cinq rendez-vous différents :

- Préoccupations des adhérents : captiver, motiver et entraîner les collaborateurs ou encore recruter, faire durer la relation, faire évoluer l'équipe...
- Problématiques vues par des présidents : comment se mettre en situation pour s'approprier de nouvelles attitudes dans le management des hommes ? Comment être capable de faire face à des situations difficiles ? Comment savoir motiver ?...
- Clés d'ouverture utilisées par les intervenants : Utilisation d'expériences apportées par le groupe pour analyser, décoder et trouver des pistes de solutions pour régler une problématique et de témoignages de managers suite à des mises en œuvre...
- Entraînements en groupe reconnus par les présidents : présentation d'un concept + étude de cas + exploitation, mises en situation de jeux de rôles construits à partir d'un cas précis, travail en groupe de 3 à 5 personnes, témoignage par un participant d'une expérience (bonne ou mauvaise), exposition d'un problème vécu par un adhérent suivi de questionnements puis de propositions de solutions par le groupe.
- Signes de démultiplication : confiance en soi contagieuse aussi bien en interne qu'en externe (avec les clients, partenaires et fournisseurs), facilité et capacité à endosser de nouvelles responsabilités, contribution à l'élaboration et à la démultiplication de la stratégie, contribution à l'élaboration et à la démultiplication du projet d'entreprise, échange et recherche de bonnes pratiques de management

Questions de la salle

A la suite de cette intervention, **François HOSTEING** répond à des questions de la salle.

Comment bien situer les adhérents par rapport aux présidents ?

Les cadres de direction choisissent le président du groupe qui se présente pour deux ans.

Utilisez-vous « l'outil 360° » au sein de GERME ?

Non, mais c'est une nouvelle piste. On pourrait l'utiliser dans les groupes mais il faut trouver un référentiel général et cela implique des outils lourds.

Et en ce qui concerne l'échange de bonnes pratiques avec le « knowledge management », que préconisez-vous ?

Cela se fait uniquement pendant les rencontres au sein du groupe.

Les adhérents au groupe GERME bénéficient-ils du 1% de formation ?

Oui, 60 à 70%.

Cette formation peut-elle faire partie du DIF ?

Oui c'est possible.

Les transparents de cette intervention (sous PowerPoint) sont disponibles sur simple demande à l'AFREF.

IV - LE CAS DE L'UNIVERSITE D'ENTREPRISE DU GROUPE SAUR

Intervention d'Eric MOSER (Groupe SAUR)

Le Groupe SAUR, filiale de Bouygues, est l'un des trois leaders mondiaux des services aux collectivités et aux industries dans les métiers de l'eau, de l'énergie et de la propreté. Avec un effectif de 25 000 collaborateurs, ce groupe mondial est en particulier numéro un en Afrique (notamment en Côte d'Ivoire).

Dans un premier temps, **Eric MOSER** présente la problématique qui était posée : former les dirigeants des filiales. Le Groupe SAUR a besoin d'un vivier : il lui faut former lui-même ses dirigeants au niveau national mais également international afin qu'ils deviennent n+1 et n+2 dans les filiales. Pour cela, le groupe a lancé un appel d'offres aux grandes écoles à partir d'un cahier des charges élaboré. Un groupe de formation a été retenu : le centre de perfectionnement pour le management HEC CPA.

Puis il présente les cinq points clé du programme de l'action de formation appelée « Diriger Demain » :

- Le but du cahier des charges : préparer les futurs dirigeants opérationnels d'unités à une prise de poste à responsabilité à brève échéance, sur des fonctions en France ou hors de France et en concevant un cycle de formation spécifique opérationnel et impliquant.
- Les participants : ce sont de futurs dirigeants opérationnels d'unités qui ont entre 35 et 45 ans, ingénieurs en grande majorité, avec une promotion d'au moins 14 participants (pouvant atteindre 25 personnes).
- Les objectifs : perfectionner ses pratiques managériales, développer son leadership, optimiser les compétences de ses équipes, créer un réseau interne, partager des valeurs une culture commune, être source de propositions et enfin, s'ouvrir à d'autres cultures.
- Les intervenants : les intervenants de l'Institut des Dirigeants HEC CPA sont tous des experts ou des dirigeants. Ils sont sélectionnés par un bureau pédagogique, ils sont formés aux méthodes spécifiques du CPA dont fait partie le corps professoral du Groupe HEC.
- Les méthodes pédagogiques : des apports techniques opérationnels préalables à chaque sujet traité, des mises en situation, des témoignages, des échanges entre participants et dirigeants du Groupe SAUR.

Il présente alors le déroulement du programme de « Diriger Demain » qui s'appuie sur deux volets :

- La phase A est le cycle de management lui-même. Elle est constituée de :
 - une ouverture (3 jours) qui présente l'importance de la formation
 - trois phases qui sont respectivement une vision globale sur les grandes fonctions de l'entreprise (4 jours), la stratégie (6 jours) ainsi que le rôle du dirigeant (6 jours)
 - une clôture (1 jour) en présence de la Direction générale.

Dans chaque module l'aspect "corporate" (thème transverse) est traité à travers des témoignages de dirigeants et des travaux en sous-groupe.

- La phase B est la mise en place de groupes de projets. L'implication des participants se fait à travers un travail personnel d'appropriation de cas et modules, une participation active ainsi qu'une mobilisation autour d'un sujet stratégique avant et pendant la formation. Parmi les principes du groupe de projet, on retrouve le fait que chaque groupe travaille sur un sujet de portée stratégique proposée par la Direction générale dont les contours sont précisés par le parrain (client interne), et que les résultats soient présentés devant le Comité de direction ainsi que le client interne.

Eric Moser insiste sur le fait que les conditions de réussite de ce programme passent, entre autre, par une implication forte de la Direction générale, une application à court terme des travaux ainsi que la possibilité de se réunir facilement entre les différentes promotions.

Pour conclure, **Eric MOSER** signale que le CPA s'est adapté totalement au cahier des charges défini par la SAUR puisque l'obtention d'un diplôme d'école n'était pas l'objectif du Groupe SAUR.

Questions de la salle

A la suite de cette intervention, **Eric Moser** répond à des questions de la salle.

Les compétences ayant été définies en interne, n'y a-t-il pas un risque de bonne mais aussi de mauvaise pratique ?

Il y a une réflexion commune entre le cahier des charges interne et l'école ayant une idée du management. Il y a donc une culture interne et externe.

Le sujet du groupe de projet provient uniquement de la Direction générale ou peut-on surprendre ?

Si la Direction Générale donne le thème de réflexion, les deux groupes sont impliqués.

Les futurs directeurs de site sont obligés de s'impliquer car leur carrière est en jeu.

C'est plus ouvert que cela : le groupe travaille sur le management par projet, ce qui est valorisant car il y a mise en œuvre, application. Il y a donc une vraie motivation.

Les transparents de cette intervention (sous PowerPoint) sont disponibles sur simple demande à l'AFREF.

Débat avec la salle

Au préalable l'animateur **Gérard FOY** invite les participants à inscrire sur une feuille blanche trois propositions d'approfondissement d'un thème évoqué au cours de la séance. On trouvera la synthèse de ces propositions en annexe 1.

Puis la discussion s'ouvre avec les participants sur l'intérêt de cette séance.

Lors de la présentation il y a eu des thèmes différents donc des richesses différentes qui font tout l'intérêt de ces thèmes. Néanmoins, l'importance du développement personnel du manager évoqué lors de cette séance soulève la question suivante : le charisme s'apprend-il ?

En réponse, si pour **Eric MOSER** le charisme est inné, pour **Denis CRISTOL**, le charisme s'apprend. Il doit déjà partir d'un désir individuel, d'un regard sur soi. Tout miser sur le charisme est dangereux. Pour **François HOSTEING**, bien que le manager soit charismatique, il doit également être opérationnel, faire grandir l'autre dans son autonomie. La conduite d'une équipe et d'un projet n'est pas innée. Il y a toujours un domaine où l'on est débutant. Le facteur clé de succès est donc l'ajustement relationnel.

Il y a une différence entre la culture latine et américaine. Le management américain est plus ouvert. En France les cadres sont bons car ils sont experts, la fonction leur donne le statut de cadre. Aux Etats-Unis c'est la personne qui a des capacités qui devient manager. Notre culture française et la culture d'entreprise favorisent-elles l'ouverture d'esprit ?

Denis CRISTOL : les études montrent que les conflits d'intérêt ne sont pas solubles dans le charisme. Le pouvoir vient à la fois du fait de détenir la fonction managériale et également d'assumer certains pouvoirs. En France, les trois facteurs pour être dirigeants sont : l'appartenance à l'élite administrative à 50%, être créateur d'entreprise ou héritier et enfin détenir les compétences et une carrière adéquate.

Sylvia ARCOS-SCHMIDT : le bain culturel joue dans le cheminement de la formation initiale avec l'apprentissage de différents modèles. Il faut en faire son propre modèle, aller au-delà car il existe un risque de subir.

François HOSTEING : 3 expériences sont à privilégier : la culture du débat, la capacité à faire l'hélicoptère, l'ouverture aux jeunes générations.

Denis CRISTOL : le vécu est différent. Par exemple, le management par objectif de Drucker est devenu un management participatif en France alors qu'aux Etats-Unis, il y a eu une logique plus contractuelle. Un même mot engendre donc des traductions différentes. En France, l'ajustement de culture est important alors qu'aux Etats-Unis le résultat est capital. Il existe beaucoup d'études sur le rapport à l'autorité, la distance hiérarchique et il y a des points de regroupement et des points d'éloignement selon la culture.

Après une synthèse de la discussion de la matinée par **G. FOYE**, **Sylvia ARCOS SCHMIDT** conclut la séance en remerciant les intervenants et les participants pour la qualité des interventions et des échanges et espèrent revoir la majorité des présents à la prochaine séance prévue en février 2006

BIBLIOGRAPHIE

- CHAIRASMISAK K, Enseignements d'un dirigeant asiatique. Sagesse et efficacité, Edition Organisation, 2005
- DE GAULEJAC V, La société malade de la gestion, Edition du Seuil, 2005
- DEJOUR C, Souffrance en France, la banalité de l'injustice, Seuil Paris, 1998
- DUMEZIL G, Mythe et épopée, Editions Gallimard, 1971
- DUPUY F, La fatigue des élites, Seuil, 2005
- HEC, L'école des managers de demain, Economica, 1994
- LE GOFF, JP, Les Illusions du management, La découverte, 2000
- MINTZBERG H, Le manager au quotidien, Editions d'Organisation, 1984
- PETERS ET WATERMAN, Le prix de l'excellence, Interéditions
- SAINSAULIEU R, L'identité au travail, Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1988
- SEGRESTIN D, Les chantiers du manager, Armand Colin, 2004

Quelques sites Internet

www.germe.com

www.cegos-formation.com

www.insead.fr

www.hec.fr/hec/fr/exed/embacpa/

www.management.journaldunet.com/dossiers/0510104universite-entreprise/vocation.shtml

www.efficca.net

www.saur.com

Auteurs du compte-rendu : Anaïs LOSADA et Anne-Sophie POULET du Master 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris X Nanterre

Coordinateur : Jacques PEVET, délégué de l'AFREF

Contact : Jacques PEVET ou Françoise CORFA

Responsable du thème : Sylvia ARCOS-SCHMIDT

ANNEXE 1

PROPOSITIONS D'APPROFONDISSEMENT DE THEMES

On trouvera ci dessous toutes les propositions formulées par les participants, sous leur forme originale

- Notre culture nous apprend-elle à prendre pour soi, à être capable par soi même d'intégrer des concepts et de se les approprier.
- Femmes et hommes : tous égaux ?
- Le management dans le privé et le public se vit-il de la même façon ?
- Doit-on parler de formation au management ou de développement au management (construction permanente ou en tout cas formation dans la durée..).
- Faire des ateliers" groupe d'échange de pratiques".
- Peut-on parler de bonnes pratiques ou de bons managers ? Ou de managers en situation ?
- Développer des réflexions sur l'analyse de pratiques.
- Les différentes formes de formation pour le développement du manager.
- Mettre "au travail" la grille de lecture de Sylvia ARCOS SCHMIDT.
- Management et diversité culturelle.
- Aborder le management fonctionnel et le management en réseau, en complément du management opérationnel.
- Qu'est-ce qu'un bon manager ? Peut-on arriver à un consensus entre l'entreprise, les managers, les collaborateurs ?
- Qui sont nommés managers ? Les bons techniciens ou les meilleurs "relationnels".
- Pourquoi y a t il une hégémonie des grandes écoles dans la formation des managers en France et dans le monde ? (Conformité? Facilité ? Effet rassurant ?).
- Comparer les modes de management sur les différents continents avec les cultures afférentes. Que peut-on en faire ressortir ?
- Comment accompagner le passage de chef d'équipe à chef de service, de chef de service à cadre dirigeant ?
- Une boutade de Christophe DEJOURS : "Plutôt que d'apprendre à motiver les collaborateurs et les équipes, comment apprendre à ne pas les démotiver".
- Comment favoriser l'échange des pratiques au-delà des formations formelles au management et encourager la prise de distance et le retour à soi ?
- Et si nous allions voir du côté du management à l'asiatique?
- Management au féminin, au masculin.
- Comprendre les raisons de la difficulté à être manager en France ou en Europe par rapport aux Etats Unis (rapport à l'autorité; légitimité sur les diplômes...) En conclure sur un management européen différent.
- Progression du charisme. Réalité ou illusion ?
- Insister sur l'importance de la communication quel que soit le type de situation.
- Retour sur soi du manager.
- Comment se "connecter" ou se "reconnecter" à sa propre motivation pour pratiquer un leadership situationnel authentique et contagieux... ?

- Est-il réaliste de dresser quelques repères pour exercer un management efficient dans n'importe quel pays si l'on part du principe que les modèles sont trop étriqués et que c'est la situation qui va dicter le ou les meilleures approches.
- Importance de la culture nationale et celle de l'entreprise sur les possibilités pour un manager de progresser dans ses pratiques.
- Evolution des formations au management de pratiques "scolaires" vers des séances de coaching.
- De l'influence de son "formatage", sa formation, sa vision du monde, son "idéologie" sur ses possibilités de progresser dans sa pratique managériale.

ANNEXE 2

Regard sociologique et historique sur les formations en management

par

Denis CRISTOL

Responsable du Département formation-conseil

Groupe CESI

pour la séance de l'AFREF du 20 octobre 2005

"Racines et expériences actuelles sur le management des hommes" "

INTRODUCTION :

L'objet de cette intervention est de repérer, ce qui favorise l'apparition de compétences managériales. Le terme de compétences managériales étant ici ciblé, sur le management des hommes. A savoir le développement des compétences de direction d'une équipe, les outils personnels (gestion du temps, communication, négociation...), les techniques de gestion des hommes (entretien annuel, gestion des conflits, recrutement, entretien confrontant etc...). Après un préambule sur le nouveau paradigme de l'entreprise, la première partie posera la problématique. Elle précisera l'utilisation des mots « managers » et « management ». Elle, fera le point sur les discours sur le management tant de la part d'observateurs extérieurs à l'entreprise (universitaires, sociologues) que de praticiens. La deuxième partie présentera les raisons de l'apparition des compétences managériales. Un environnement social porteur, d'une part, des pratiques de gestion des ressources humaines et d'ingénierie de formation d'autre part, et enfin les processus psychologique sous-jacents au développement des compétences de managers. La conclusion proposera un nouveau « cahier des charges » pour renouveler l'approche des formations au management.

LE NOUVEAU PARADIGME MANAGERIAL DE L'ENTREPRISE

Les conditions macro-économiques actuelles sont marquées par la démocratie, le libre échange, et l'ouverture des marchés. Les entreprises baignent dans une multiplicité d'enjeux, globaux, mondiaux, locaux.

Le capital immatériel prend de l'importance vis-à-vis du capital matériel. Ce que les anglo-saxons appellent le « good-will » est difficilement mesurable. Il s'agit entre autre du capital de réputation, de celui des marques, de la qualité des équipes et du management déployé, du potentiel de création de valeurs nouvelles. Rien de cela n'entre au bilan comptable des entreprises. Pour garantir leur capital de réputation, les entreprises rassurent leurs actionnaires, leurs clients, les pouvoirs publics, et plus généralement l'ensemble de leurs partenaires en poursuivant des politiques de certification et de communication. Elles investissent dans des systèmes de management de la qualité (ISO 9001, EFQM), de l'environnement (ISO 14001) ou de la sécurité (OHSAS18001). Elles affichent une volonté de s'inscrire dans la durée et pour les plus grandes, elles appuient leurs décisions sur les principes du développement durable. Elles garantissent leur partenaire, de comportement éthique et socialement responsable en adhérant à des chartes mondiales (Global Compact, Global Reporting Initiative)

Les entreprises recherchent de nouvelles valeurs ajoutées, par des gains de productivité, par plus de réactivité, de créativité, et d'intuition. L'informatisation, par l'augmentation des capacités de stockage et de traitement, répond aux besoins d'accélération et d'instantanéité. L'économie se dématérialise, devient intangible. Elle se tertiarise. Le client achète plus souvent une promesse de service qu'un produit. Le secteur quaternaire basé sur la connaissance, et les travailleurs du savoir se structure.

Cette économie de la connaissance accompagne la croissance. Le modèle de l'entreprise glisse de la manufacture au « mento-facturing ». Le knowledge management vise à capter et utiliser toutes les connaissances de l'entreprise pour les transformer en avantage concurrentiel.

Les grandes fonctions de l'entreprise connaissent de nombreux changements :

La production se modernise. L'automatisation et la robotisation se développent pour améliorer les rendements. Les relations client fournisseur et l'amélioration continue deviennent des règles. Au slogan « la logistique suivra », les organisateurs répondent par des approches de supply chain management. Les méthodes qualité, les 5S, le Total Productive Management, le Kaizen, le SMED, souvent originaires du Japon sont des méthodes désormais largement connues. Aux économies d'échelles, succèdent des compétitions inter usine. Benchmarking et taux de rendement synthétiques facilitent les comparaisons inter sites. L'efficacité ne suffit plus, c'est désormais l'efficience qui est visée, ou l'engagement du minimum de moyens pour le maximum d'effets. Le management par les structures se met en place grâce à des logiciels de gestion intégrés (ERP).

La commercialisation n'est pas en reste. Le marketing client l'emporte sur le marketing produit. Le Customer Relationship Management permet une plus grande personnalisation des services. Tous les moyens sont associés pour capter les clients : c'est l'avènement du multicanal, du e-business, et des calls centers. Les réseaux de distribution sont eux aussi mis en compétition. Pour gagner en productivité, les entreprises associent de plus en plus leurs clients à la production de service, notamment par des services en lignes de plus en plus sophistiquées. Cela est désormais possible car le concept du self service, est désormais bien ancré. Pour tangibiliser les services, les entreprises intègrent à leur offre des produits (gadget, packaging). En parallèle pour valoriser leurs produits, elles y ajoutent des services (réponses intégrées). Le client attend le service du produit et pas seulement le produit. Le « et » remplace le « ou ». Les clients exigent la qualité et le prix. Ils souhaitent qu'on réponde à leurs besoins propres et spécifiques. Compte tenu des coûts d'acquisition d'un nouveau client, leur fidélisation est devenu un enjeu majeur. Les fonctions commerciales se concentrent sur le « up selling » (vendre du service ajouté) et du cross selling (proposer à un segment de clientèle des services proposés à d'autres clients).

Les évolutions organisationnelles sont marquées par un écrasement des lignes hiérarchiques, par un passage de la logique de poste et de travail prescrit à une logique de mission et de réaction aux événements. L'entreprise cherche à stimuler les prises d'initiative et l'engagement plutôt qu'à contraindre. Les entreprises envisagent des salariés autonomes, intrapreneurs, capables de mobiliser plus de ressources que ce dont ils disposent. Dans ses choix d'organisation, l'entreprise privilégie la flexibilité, l'anticipation, la souplesse, la polyvalence, et la poly compétence. La mise en place rapide de nouveaux projets pour de nouveaux clients impose une recombinaison rapide des équipes et des assemblages de compétences. La mutabilité des organisations est de rigueur. Le management par projet favorise les changements de culture, le dialogue inter fonction, le décloisonnement. Les entreprises contrôlent à distance à l'aide d'une panoplie technologique, exploitent des territoires étendus et distants, gèrent une imbrication croissante des services internes et externes. Elles fonctionnent avec des zones de contrôle plus larges, elles font travailler des salariés mieux formés et qualifiés, plus individualistes, plus exigeant sur la carrière, les conditions de travail, le respect de leurs valeurs. Les entreprises fédèrent des équipes hétérogènes, comprenant des salariés polyvalents, des experts, des fournisseurs, des clients, des techniciens. Elles optimisent leurs décisions avec des contraintes variées et parfois contradictoires : qualité, économie, technique, organisation. La rationalité est souvent limitée ou « à posteriori, l'intuition et l'opportunisme tactique tendent à remplacer la planification de grandes décisions stratégiques. Les entreprises interagissent plus souvent au sein de cultures ou avec des langues différentes. La variable culturelle est à prendre en compte.

Les entreprises ont de nouvelles préoccupations de nature sociale. Il s'agit d'organiser et d'absorber les 35 h, de gérer la fin de carrière des seniors, de recruter et d'intégrer de jeunes salariés, avec des repères différents. Les entreprises évoluent dans un monde où les rapports au travail, à l'autorité, à soi à la société sont bouleversés. Face à une représentation syndicale affaiblie, elles sont sommées de répondre aux demandes de groupes de pression diffus, plus ou moins représentatifs ou à faire face à des grognes internes non exprimées. La « baisse du taux de motivation » fait parti des

problématiques des équipes de gestion des ressources humaines et des managers. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est devenue une exigence aigue. Il est nécessaire de mieux anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques et du vieillissement de la population active. Les entreprises gèrent le potentiel de leur salarié et plus seulement des postes. Pour les salariés il s'agit de maintenir et développer leurs l'employabilité dans un marché du travail tendu. Pour les managers, il s'agit d'atteindre des performances et de générer de l'intelligence collective. Grâce à la GPEC les entreprises renforcent leurs macro compétences, c'est-à-dire la valeur ajoutée spécifique de leur organisation. Pour que des systèmes de gestion des compétences soient efficaces, l'entreprise assure une lisibilité de sa stratégie, de l'évolution des métiers et des emplois actuels et cibles. Les entreprises doivent accompagner la recomposition des identités professionnelles. Aux identités professionnelles consolidées sur l'appartenance à une classe sociale, un statut, une qualification succèdent des identités qui se structurent sur la compétence, le métier. L'individualisation devient un moteur et une contrainte : choix de la variété, activation « de menus de motivation » pour chacun, adhésion à des valeurs propres. La négociation individuelle devient une priorité. L'homme contemporain est en recherche de sens, de repère, d'éthique. Pour y répondre les entreprises édictent des chartes managériales, des codes de bonnes pratiques. Les entreprises gèrent des liens de subordination à l'intérieur de l'entreprise, alors qu'à l'extérieur les citoyens revendiquent une démocratie participative. Elles tendent à remplacer l'autorité par la responsabilité. Les entreprises se posent la question de leur efficacité. Où est leur cœur de métier. Qu'externaliser ? Que délocaliser ? Les tâches à faibles valeurs ajoutées ? Ou les tâches qu'il est possible d'acquérir moins cher ailleurs ? Le management par objectif dépasse les simples frontières des objectifs commerciaux. Nombre des réponses à ces constats place de fait, la fonction ressources humaines en une fonction partagée avec les managers. La formation se propose alors comme un levier d'action et de changement. La réforme de la formation place les managers en situation de développeur des compétences de leurs collaborateurs. Quand il existe, le management par les compétences est le système dans le cadre duquel, les évolutions de carrières peuvent se construire ou se sécuriser, y compris en permettant une employabilité. L'entreprise passe de la logique de l'organisation qualifiée (parce qu'elle a recruté des personnes qualifiée) à la logique d'organisation apprenante.

L'accélération, l'instabilité, l'incertitude liées à l'environnement obligent les entreprises à changer de paradigme. **D.GENELOT** nous invite à intégrer les résultats et les apports des sciences de la complexité. D'un monde mécaniste et déterministe basée sur les principes de la science classique, il s'agit pour les managers qui sont en première ligne, d'intégrer un nouveau paradigme, de raisonner en intégrant les bases de la systémique. L'image de l'organisation passe du monde minéral de la « pyramide hiérarchique », à l'image de l'entreprise maillée en réseau, ou polycellulaire (H Landier). Dans le même temps les entreprises veulent « donner du sens », de l'horizon, alors que les outils de navigation sont à dominante financière et court terme. Les managers sont invités à se positionner comme ressources au service des autres, faire du coaching. Ils gardent un haut niveau de compétences en tête, et des objectifs de marge, de cash flow de retour sur investissement. Ils garantissent le résultat et respectent une éthique. Les contraintes multiples engendrées par un environnement mouvant ne sont pas sans conséquence sur les incertitudes de trajectoire professionnelle, le stress, et la charge mentale, de l'ensemble des salariés et des managers. Finalement ce qu'on attend d'un manager est-ce de réduire des paradoxes ?

PARTIE – I – CE QUI CARACTERISE LE MANAGEMENT

Le management est plus un art qu'une science. Le management en tant que tel est difficilement classé sans faire de référence à une discipline, à des théories plus fermement établies. Le management est souvent assimilé à la gestion, bien que les deux termes possèdent des nuances propres. Les sciences de gestion puisent elle mêmes, aux sources de l'économie, des mathématiques, de la psychosociologie.

LE DECLIN DES CADRES ET L'EMERGENCE DES MANAGERS

Le mot manager s'installe progressivement dans la littérature professionnelle, les discours et les entreprises. Le mot est utilisé pour toute personne qui détient une compétence de direction et une autorité sur d'autres. Il concerne des entrepreneurs, des dirigeants d'entreprise, d'organisation, des

cadres chef de projet, ou des responsables d'équipe. Il est aussi courant de parler de management de proximité, pour des agents de maîtrise (**LETONDAL.AM**). Le mot « Manager » s'impose à côté de celui de cadre. Pour **NICOLE AUBERT** le mot management est devenu un concept clé aux Etats unis dès les années 60, dans une société post industrielle. Alors que le nombre de cadres fait l'objet d'un suivi statistique, par le moyen des catégories socio professionnelles (plus de 3 millions selon l'INSEE), il n'en est pas de même pour celui de manager. Le terme cadre fait référence à un statut, une qualification. C'est un « marqueur social ». Le mot de responsable, se répand également, il est associé à un métier, une fonction. « Tous responsables », nous indique **JM PERRETI**, pointant qu'une offre d'emploi sur deux comprend ce mot. Le mot responsable est une reconnaissance professionnelle. Le terme de manager se distingue du mot cadre, qui, a force de s'appliquer, sans s'accompagner d'une valorisation, ou d'un maintien du statut (caisse de retraite cadre en difficulté, moindre protection contre le chômage, pouvoir décisionnaire affaibli, avantages et spécificité des cadres en perte de vitesse...), tend à perdre son pouvoir d'attraction. Alors que les cadres n'ont plus forcément de responsabilités sur des équipes, (le terme de « cadre encadrant » en témoigne), le management des hommes est le plus petit commun dénominateur de l'activité et du travail des managers. Il faut en outre distinguer des catégories spécifiques tels les managers de projets qui combinent la gestion d'équipe fixe ou composée à l'occasion, et des ressources diverses. Le manager reste associé aux processus de décision, détient une autorité sur les situations, gère des événements au quotidien, assure le lien entre la direction et les salariés. Le « manager » remplace-t-il, le « cadre » dans les fonctions sociales d'interfaces qu'il remplissait, renouvelant au passage une dimension entrepreneuriale?

QUE RECOUVRENT LES MOTS DE MANAGEMENT ET MANAGERS ?

Le petit Larousse fait remonter le mot manager au verbe anglais « *to manage* », diriger : « Celui qui dirige une entreprise, qui gère les intérêts d'un champion professionnel ». Le dictionnaire de la formation et du développement personnel fait dériver le mot de l'italien « *maneggiare* », qui signifie « manéger un cheval, l'avoir bien en main. Assurer la saine gestion d'une équipe en tenant fermement les rênes, mais aussi en ménageant la survie et la satisfaction de celle-ci ». Le Petit Robert fait remonter le mot management à la racine d'un mot Français usité au XVI^{ème} siècle « *ménagement* ». C'est-à-dire disposer, régler avec soin et adresse. Les mots management, et managers sont des mots « attrape tout ». Aujourd'hui, les termes évoquent plusieurs idées ; « Manager c'est trouver des solutions qui ne sont pas dans les données du problème », « c'est prendre des décisions et les faire appliquer ». Le manager c'est « la personne qui exerce une autorité, a de l'influence, et du pouvoir pour animer et diriger des salariés, en vue d'atteindre les objectifs prévus dans l'organisation », (**D.CHALVIN**). Dans l'organisation d'un colloque sur le management, l'AGRH définit le management comme « un processus de pilotage stratégique à moyen terme dont le but est de créer toutes les conditions propices pour assurer les finalités de l'entreprise dans la logique d'un développement durable ». Pour **J.BAHRY**, dirigeant du CESI organisme de formation en management, «le management est l'art éternel et universel de diriger les hommes et les choses». Pour le sociologue **V.GAULEJAC** le management se définit comme « technologie de pouvoir entre le capital et le travail, dont la finalité est d'obtenir l'adhésion des employés aux exigences de l'entreprise et de ses actionnaires ». Le terme de leader est également en vogue. Il se distingue de celui de manager. Pour **JP.KOTTER** le management gère la complexité, alors que le leadership gère le changement. Le management se caractérise par le contrôle et la résolution de problème, alors que le leadership permet de concrétiser un projet par la motivation et l'inspiration. Ces deux postures sont complémentaires. Pour **A.ZALEZNIK**, les managers savent ce qu'ils doivent faire, ils ont tendance à envisager le travail comme une démarche facilitatrice dans laquelle un ensemble de personnes et d'idées concourent en vue d'établir des stratégies et prendre des décisions. Les leaders pour leur part abordent des problèmes anciens d'une manière nouvelle et ouvrent la voie à des solutions originales. Pour être efficace, les leaders doivent traduire leurs idées par des images qui excitent l'esprit des gens. Ils formulent alors les choix qui leur donneront une substance. Pour mémoire, les termes de col blanc et col bleus sont peu utilisés en France, ou on leur préfère la distinction cadre et non cadre. Le mot de « chef », est aujourd'hui tellement connoté qu'il est utilisé de façon péjorative. Dans l'entreprise, depuis la fin des années 70, le commandement est perçu comme archaïque. Les méthodes d'instruction systématique du commandement pour les cadres, popularisé par le TWI (Training Within Industry), ne sont plus de mises. Il n'est plus de bon ton de commander, mais comme le disait **H.DUBREUIL** en parlant de l'animation des équipes

autonomes de « Passer les commandes ». Le titre de l'article suggère deux questions : savoir si l'on forme des managers, ou si l'on forme au management ?

LE MANAGEMENT EN THEORIE OU EN PRATIQUE

Il est impropre de parler de « théories du management », car le management fait l'objet d'un exercice en situations sans cesse renouvelées difficilement théorisables. Pour **B.JAROSSON**, le management croise une approche académique appelée « Théorie des organisations » et une pratique directoriale parcourue d'effets de mode. L'approche académique vise l'explication des phénomènes. Les approches pratiques visent à mobiliser et stimuler la capacité de changer. Ces courants de pensée universitaires et ces croyances professionnelles, plus ou moins articulés et complémentaires émaillent les pratiques d'entreprise. Il est à noter que 95% de la production académique sur le thème provient d'auteur vivant aux USA.

La théorie des organisations

J.ROJOT fait une synthèse de « La théorie des organisations », sur plus d'un siècle. A partir d'auteurs majeurs tels **FW.TAYLOR, H.FAYOL, M.WEBER, C.BARNARD, E.MAYO, MAC GREGOR, H.SIMON** et **G.MARCH, P.DRUCKER, H.MINTZBERG**, ... il met en évidence l'influence des organisations sur les comportements humains, et la façon de diriger une entreprise.

1910 – TAYLOR – FAYOL - FORD

L'organisation Scientifique du travail (OST) et la fonction administrative

L'ingénieur **TAYLOR** cherche à lutter contre la flânerie systématique. L'OST se situe au tout début du XX^{ème} siècle en plein exode rural, en pleine révolution industrielle. La rationalisation est empreinte de « scientisme ». Les modèles de management utilisés sont directement exportés du monde militaire qui a l'habitude d'encadrer, constituer des corps et former une masse de manoeuvre. L'analyse méthodique des tâches débouche sur leur parcellisation, la maîtrise des processus techniques existants et la production de masse. C'est également l'invention du **bureau des méthodes**, et la séparation de la conception et de l'exécution. Un encadrement technique et spécialisé fait son apparition. La motivation principale vient du salaire au rendement. Les managers sont dûment sélectionnés, ils appliquent des règles scientifiques, ils sont spécialisés par champ de compétence. Pour **FAYOL**, l'inventeur de l'organigramme, chaque responsable a sa place, les compétences clés sont « Prévoir et planifier Organiser Commander, Coordonner, Contrôler ». En France les premiers bureaux de conseil en organisation se mettent en place dans les années 30 (ex la CEGOS est créée en 1926).

M Weber

Le modèle bureaucratique

Dans le modèle bureaucratique, l'autorité découle de la légalité des ordres et de la légitimité rationnelle de ceux qui les donnent. La règle impersonnelle remplace le bon vouloir. Le manager tire son pouvoir de sa maîtrise de la règle. L'ensemble de l'organisation est régi par une organisation hiérarchisée de fonction détenant chacune une sphère de compétence. Ce modèle marque particulièrement l'organisation des administrations publiques.

1930 - Elton MAYO – MASLOW – Kurt LEWIN - Moreno

Les relations humaines

La recherche d'une organisation répondant aux dysfonctionnements constatés dans le « modèle Taylorien » commence entre les deux guerres. Les travaux du psychologue **E.MAYO** mettent en évidence les *besoins sociaux* dans le travail ainsi que l'influence de l'ambiance de travail sur la qualité et la rentabilité. **MASLOW** pointe la nécessité de satisfaire les différents besoins humains. Les directions du personnel n'ont plus un rôle strictement administratif. **K LEWIN** fuit l'Allemagne nazie pour les États-Unis. Il met en évidence l'importance de la dynamique de groupe. C'est le début des sessions de formation en petit groupe. Les managers sont sensibilisés à la dynamique des groupes et à l'influence de l'affectivité.

1938 C Barnard

Le comportement organisationnel

Le management se développe comme discipline enseignée aux USA dans les années 40. Dans « The function of the executive », **C BARNARD** spécifie l'existence d'organisation formelle et informelle et la notion d'autorité du supérieur reposant sur la zone d'acceptabilité des subordonnés. Pour lui le dirigeant a pour mission d'orienter l'organisation et d'assurer la coopération de ses membres. Cette approche se développe alors que la France est confronté au front populaire, aux grandes grèves et qu'émergent les congés payés, la semaine de 40 h, la promotion ouvrière.

1950 - Franck HERZBERG - Hyacinthe DUBREUIL

L'enrichissement des tâches

F.HERZBERG se situe après guerre, en pleine reconstruction, en plein plan marshall. La préoccupation majeure est de produire et moderniser. C'est la libération, les besoins sont immenses, le chômage est inférieur à 300 000 personnes, les perspectives de promotion et d'évolution sociale. Les idées que **F.HERZBERG** développe se situent en continuité avec le modèle antérieur. Il s'agit de motiver le personnel en enrichissant les tâches, en **redonnant un pouvoir d'expert aux agents**, en développant la compétence et l'autonomie de décision technique, en faisant exécuter un travail nécessitant une compétence immédiatement supérieure à celle détenue. Les managers sont incités à intégrer le fait social, à gérer le climat et optimiser les motivations. **H.DUBREUIL**, syndicaliste Français, insiste sur le partage de la productivité globale et la participation des salariés. Il défend une modalité organisationnelle : l'équipe autonome. Les encadrants de proximité ont pour rôle de favoriser l'éclosion de ces équipes. L'autogestion sous jacente se développe très modérément. Les travaux de **HERZBERG** s'inscrivent dans le développement de la « psychologie industrielle » qui apparaît dans les années 40 et 50. C'est en 1945 pour la première fois le préambule de la constitution stipule que la formation professionnelle est un droit. C'est aussi l'époque de la mission **NORDLING** qui verra entre 49 à 55, plus de 4000 dirigeants, cadres et syndicalistes Français faire le voyage aux USA et y découvrir les méthodes TWI, l'approche du facteur humain.

1954 – Peter DRUCKER – O.GELINIER

Le management par objectif

Les méthodes américaines sont admirées. Ce qui est recherché c'est une amélioration des méthodes rationnelles de production. Les méthodes appliquées fonctionnent. La production est le double de ce qu'elle était en 1939. La productivité augmente de 5% l'an. Dans son ouvrage, « La nouvelle pratique de la Direction des entreprises », **P.DRUCKER**, indique ce que doit faire un dirigeant. Pour lui, *fixer des objectifs* est le rôle essentiel d'un manager à son niveau de responsabilité. Les objectifs résultent d'une décision managériale. Il convient également de définir des critères de coûts et de délais. Les managers sont des « entrepreneurs » et ils prennent le temps de se former eux-mêmes. **O.GELINIER** diffuse le management par participatif par objectif en France. Le traité de Rome est signé en 57. Les industriels Français sont vivement invités à exporter.

1965 – NASA

Gestion de projets

Les années 60 sont marquées par la construction massive de HLM, près de 500 000 par an. C'est le début des marchés de consommation de masse. La problématique principale est de donner accès à chacun à nombre de biens de consommation. Face à la complexité croissante les organisations traditionnelles ne sont plus adaptées. L'importance des ressources humaines à mobiliser est considérable. C'est à l'occasion des programmes APOLO que sont mise au point les **structures matricielles** et de fonctionnement par projets, et améliorée les méthodes d'ordonnancement (GANTT, PERT, etc.). Le principe est la pluridisciplinarité des projets, les équipes temporaires. Les managers développent des compétences de chefs de projets. Les méthodes mathématiques se développent comme la recherche opérationnelle. En 66 le « Plan calcul » vise l'indépendance informatique de la France.

1975 - TAVISTOCK INSTITUTE

Le système sociotechnique

Les années 70 sont marquées par les discours sur la Nouvelle Société (CHABAN DELMAS), et pour une meilleure qualité de la vie. La France garde une forte croissance industrielle de plus de 6,3%. C'est le début des politiques du personnel. 1971 est une date clé pour la formation professionnelle continue des adultes. Les grands conflits sociaux poussent à réfléchir sur la « Démocratie

industrielle ». L'environnement exerce une influence dans la structuration des organisations. Clients et fournisseurs ne sont pas les seuls partenaires de l'entreprise. **Le social et le technique** sont intégrés dans la modernisation des entreprises. Les démarches sont sociotechniques. Les managers développent des compétences humaines et techniques. Les futurs managers peuvent s'investir dans la Promotion Supérieure par le Travail en se formant.

1977 - M.CROZIER – E.FRIEBERG

L'analyse stratégique

L'homme n'est pas le jouet des décisions unilatérales d'un autre. Il adopte des comportements stratégiques en fonction de ses intérêts propres, afin de conserver une zone de pouvoir et une marge de manœuvre sur les situations qu'il vit. L'approche sociologique des organisations est proposée au manager. Après le séisme de 68, le rapport SUDREAU sur la réforme de l'entreprise souligne la nécessité de repenser les rapports hiérarchiques dans l'entreprise.

1980 - H MINTZBERG

Théorie de la contingence

Les années 80 sont marquées par de profonds bouleversements. Les mutations industrielles sont fortes. Le chômage dépasse les 1,5 millions. **H.MINTZBERG** montre que l'organisation dépend de variables contingentes telles que l'histoire, l'âge, la technologie, les produits, le type de série fabriqué... Ces variables vont définir le fonctionnement des entreprises. Les managers dessinent les organisations et s'appuient sur les structures pour asseoir leur autorité. Il n'y a ainsi pas une organisation, pas un type de manager, mais autant que de réponses pertinentes à l'environnement (entrepreneuriale, mécaniste, divisionalisée, professionnelle, innovatrice). A cette époque les voyages au Japon se succèdent, le Toyotisme et l'ingénieur **TAICHI OHNO**, tendent à remplacer l'OST et le taylorisme.

1985 - R DECLERCK

Management stratégique des projets

R.DECLERCK fait une distinction entre projet et opération. Le management stratégique intègre gestion des **projets et gestion des opérations**. L'approche produit x marché x technologie se développe dans une diversité d'environnements. Les managers tirent leur autorité de leur maîtrise stratégique. En 82, les lois AUROUX sur la participation et l'expression directe des salariés. 1986 est l'année de développement des formations en alternance contrats de qualifications et la reconnaissance des pratiques de compagnonnage (financement du tutorat).

L Von Bertalanfy

La théorie des systèmes

L'approche système est ancienne. **L VON BERTALANFY** la développe dans sa « Théorie générale des systèmes ». Les organisations sont modélisées sous la forme de « boîte noire ». Les boîtes s'articulent en fonction des niveaux de réalité observés. Le N+1 est le manager du niveau hiérarchique immédiatement supérieur. Pour maîtriser le processus, il suffit de repérer les données d'entrées et les données de sortie, et les boucles de régulations. Les managers sont des pilotes qui s'appuient sur des indicateurs placés sur des boucles de rétroaction. L'approche est largement réutilisée dans les systèmes de management par la qualité.

1990 - 2005

Aujourd'hui, de par leur caractère transversal, plusieurs approches impactent la réflexion sur les organisations. **DENIS SEGRESTIN** identifie les chantiers du manager :

- le management des compétences,
- l'entreprise en réseau,
- le management de la qualité,
- le management des processus,
- le management par projet,
- le management des connaissances,
- la gestion intégrée de l'information via les progiciels de gestion intégrés.

Le passage à l'an 2000 met à jour la peur du bug et l'importance qu'ont pris les ERP dans les entreprises.

Tous ces chantiers visent à produire les changements pour adapter les entreprises à la concurrence. La promotion des nouveaux managers passera t-elle par la maîtrise de compétences liées à ces nouveaux chantiers ?

A chaque approche de l'organisation correspond des comportements, de dirigeants. Pour les futurs managers, la compréhension des organisations s'apparente à la lecture d'un mille feuille. Chaque moment de l'organisation est marqué par des pratiques managériales qui s'accumulent en couche, plus ou moins cohérentes. Jusqu'ou faut il que les futurs managers s'identifient et comprennent l'histoire et la culture d'une organisation pour y prendre des responsabilités managériales ? Doivent ils adopter une idéologie particulière ?

La critique sociologique

Nombre d'observateurs et de sociologues titrent sur « la fatigue des élites », « la société malade de la gestion », « le manager jetable », « cadres : la grande rupture », « les illusions du management »... Le thème du « malaise des cadres » est ancien et récurrent.

Pour **V GAULEJAC**, la gestion constitue une idéologie qui légitime la guerre économique et l'obsession du rendement financier. C'est un renouvellement de l'emprise du pouvoir managérial. Le manager intériorise les contradictions entre le capital et le travail. D'une part, il s'identifie fortement aux intérêts de l'entreprise, d'autre part il subit les aléas sur sa carrière, l'évolution de sa rémunération. Afin de satisfaire un besoin de reconnaissance narcissique, les managers engagent leur libido, leur désir dans un investissement sans fin dans le travail. Cette course éperdue à la productivité peut aller jusqu'à l'épuisement. Pour **V GAULEJAC** deux processus provoquent cette mobilisation psychique : l'identification à l'image de toute puissance de l'entreprise et l'intériorisation de l'idéal de perfection que l'entreprise propose. Si à chaque époque correspondent des approches de l'homme au travail, de l'organisation, de la société, les paradigmes au fondement de ces théories demeurent. **V.GAULEJAC** répertorie : l'objectivisme, le fonctionnalisme, l'expérimentalisme, l'utilitarisme et l'économisme. Pour lui, la limite de ces paradigmes est de privilégier le langage mathématique sur tout autre, d'occulter les enjeux de pouvoir, d'assurer la domination de la rationalité instrumentale, de soumettre la connaissance à des critères d'utilité, de réduire l'humain à une ressource, un facteur de l'entreprise. Selon lui la logique managériale légitime une vision du monde et de la société, une idéologie qui tend à toujours plus de productivité. Le système en place déporte l'exercice de l'autorité de la hiérarchie, à l'intérieur des personnes.

Pour **JP LEGOFF**, les discours managériaux véhiculent une tromperie, par de la langue de bois, par l'écart avec la réalité vécue. La négation des conflits d'intérêts, La vacuité des discours est telle que **JP LEGOFF** parle d'une illusion. Les hommes y sont instrumentalisés et réduit au niveau de facteur humain, ou de ressources humaines, au même titre que d'autres facteurs. Le pouvoir est finalement peu partagé, et l'autorité s'établir par consensus mou.

F DUPUY observe chez les cadres une « baisse tendancielle du taux de motivation ». Les cadres ne s'identifient plus si facilement au destin de leur société. Moins associés aux décisions, ou à la stratégie de l'entreprise, une « inflexion de leur appartenance » se produit, au fur et à mesure d'une dépendance croissante. Aux termes loyauté/protection succèdent, concurrence/évaluation. En conséquence, le risque encouru par les entreprises, réside dans une moindre adhésion de l'ensemble des salariés. Enfin, les écarts entre discours et réalité sont également ressentis pendant les formations proposées qui s'appuient massivement sur des jeux de rôles ou entraînement à partir de cas sans lien avec le réel vécu.

Les croyances professionnelles

Dans le domaine du management les croyances professionnelles sont véhiculées par des sources multiples. Il est notamment possible de citer les consultants, les récits de dirigeants, la littérature managériale.

Les propositions de formateurs et consultants, que l'on nomme parfois « gourous » **K.BLANCHARD**, **S.COVEY**, **PETER**, **GOLEMAN** ... cherchent à influencer rapidement et directement les comportements, le déroulement de l'action.

Chaque année est féconde en nouvelles pratiques, idées à la mode, ou concepts remis au goût du jour pour développer l'efficacité des organisations et des entreprises. Ces propositions visent soit l'amélioration des structures, soit la performance individuelle. Il est possible de relever : le reengineering, la corporate governance, les assessments centers, les compétences clés, l'analyse de la valeur, l'approche ABC, le benchmarking, les équipes autonomes, la fidélisation, le Customer Relationship management, le management par projet, la qualité totale, la recherche de l'excellence, les Systèmes de management Intégré, le risk management, le time to market, le trade marketing, le coaching... A dessein, tous ces concepts et notions sont ici jetés en vrac, ces termes émaillent les discours managériaux... ne contribuent ils pas à les affaiblir ? Et pour certains, essentiels à les rendre imperceptibles ? Rejoint-on « le parler creux sans peine » dont parle **PIVETEAU** ?

Souvent d'origines et de cultures anglo-saxonnes ces propositions placent sur l'individu la responsabilité de leur développement de compétences. Elles font de l'accroissement des compétences émotionnelles, relationnelles et sociales la clé de l'efficacité managériale. Le mot et la réalité du travail sont souvent absents de ces propositions, ou présentés de façon abstraite et décontextualisé. Comme si tous les problèmes professionnels étaient solubles dans la maîtrise des relations interpersonnelles. Par ailleurs l'aspect souvent prescriptif des propositions, les rends souvent inopérantes tant la réalité des contextes et des enjeux de travail sont absents. A titre d'exemple les propositions d'un cycle de croissance des managers passant successivement par des style directif, persuasif, participatif puis délégitif, sans lien avec la réalité des organisations provoque des réactions, et met en évidence des contradictions entre ce qui est idéalisé et ce qui est vécu. On peut se demander, si les discours tenus par les formateurs et consultants aux managers, renforcent ces contradictions ? Et si l'effet d'écart ainsi créé (cf. La dissonance cognitive de Festinger) provoque de la prise de recul ou de la confusion ? Quel rôle exact joue ces acteurs dans la diffusion d'idées et de pratiques d'entreprises à entreprises ? Pour prendre une image peut-on parler de pollinisation croisée ?

Les récits d'expérience de dirigeants ayant réussi, **D PACKARD, C GHOSN, B GATES, J WELCH, C BEBEAR**, ... s'expriment dans le genre de success story et théorisent leur réussite.

Le modèle des « success story » est un genre qui tend à idéaliser un exemple de dirigeant, ou d'entreprise. On glisse vite vers les recettes du succès ; « Les secrets de ma réussite ». Force est de constater que les entreprises citées par **PETER** et **WATERMANS** dans « Le prix de l'excellence », n'ont pas tenues leurs promesses. Il est possible d'en déduire en ce qui concerne la mise en évidence de pratiques de management efficace, que la méthode de l'exemplarité connaît des limites. « Dans bâties pour durer » et dans « De la performance à l'excellence » **JC. COLLINS** et **JL. PORRAS** ont basé leurs investigations sur des entreprises exemplaires. Mais ils ont pris la précaution de comparer les résultats et les valeurs clés des entreprises visionnaires avec des « entreprises témoins », ayant vécus en parallèle les mêmes évolutions du marché et de l'environnement. Les auteurs dégagent le constat que le manager, doté de qualités exceptionnelles est un phénomène parmi d'autres et ne suffit pas à expliquer les succès des entreprises performantes. Au-delà de personnalités exceptionnelles, de traits ou d'idée de génie, l'aptitude des organisations à durer est liée à leurs capacités à développer et promouvoir leur propre managers en interne. A savoir à définir une politique de développement des managers, repérer et sélectionner les candidats de bon niveau, favoriser le leadership et l'excellence interne. Pour ces deux auteurs, la boucle continue du leadership permet de « préserver l'essence » et de « stimuler le progrès ». La promotion interne est elle suffisamment exploitée par les entreprises pour renforcer une culture managériale ancrée dans le métier ?

Les pratiques d'entreprise

Dans les entreprises, le discours managérial a pour fonction première de donner une direction aux managers sur les rôles, attitudes, comportements, pratiques qu'il convient d'adopter. Les sources d'expression sont le plus souvent orales. La transmission se déroule lors des réunions, séminaires, entretiens individuels, projets qui se déroulent en continue dans l'entreprise. Dans les grandes entreprises, elles sont écrites et prennent une multiplicité de forme. Il est ainsi possible de relever des engagements de la Direction, des plans d'entreprise, des référentiels de compétences ou charte managériales, des chartes des valeurs, des guides de management par la qualité, des critères d'évaluation, des pesées de poste ou des fiches de poste. Les documents collectés au sein de

grands groupes* éclairent le choix des compétences poursuivies et renforcées. Sans préjuger de leur importance relative, il est possible de les classer en quatre catégories :

Les compétences managériales	Compétences intellectuelles	Compétences interpersonnelles	Compétences infra personnelles
Attention à l'organisation et à son environnement Esprit de décision Capacité à déléguer Leadership Contrôle Sens de l'organisation Sens de la planification	Analyse et synthèse Créativité Objectivité	Capacité d'écoute Communication Habilité à conduire des interactions (entretiens ou réunions)	Autonomie Connaissance de soi Energie et ténacité Flexibilité et facilité d'adaptation Initiative Ethique Confiance en soi

Quel effet réel exerce les attentes de compétences sur les futurs managers dans leur parcours ? Que se passe-t-il lorsqu'il y a dichotomie entre ce qui est affiché et ce qui est vécu, ou montré en exemple ?

PARTIE – II – LES RAISONS DE L'APPARITION DE COMPETENCES MANAGERIALES

Trois raisons peuvent expliquer l'apparition des compétences managériales. Tout d'abord, l'attractivité sociale des fonctions de manager. Les carrières socialement « réussies » passent par l'exercice de fonctions managériales. Une deuxième raison réside dans l'effort organisé des entreprises pour faire apparaître les managers dont elles ont besoin. Enfin les individus eux-mêmes s'engagent dans des parcours de carrière, par motivation, intérêt, désir.

L'ENVIRONNEMENT SOCIAL REND DESIRABLE LA FONCTION DE MANAGER

Le contexte immédiat (entreprise, groupe d'appartenance et de référence, la famille, les amis), l'environnement général, la société valorisent et idéalisent le rôle et la fonction de managers. Dans certains cas, il y a même un mythe qui se crée ou s'entretient. La presse professionnelle, les magazines, les ouvrages spécialisés s'adressent directement aux managers. Le manager se voit proposer de nombreux rôles. Il lui est proposé tour à tour, d'être leader, sociologue, stratège, psychologue, équilibriste, complexe, authentique, coach, intuitif, minute... la liste des adjectifs et des attentes de rôles à l'égard des managers est large et variée. Elle véhicule l'état de la mode. Derrière ces dénominations, ou ces programmes, des icônes, ou figures archétypiques se détachent. Les managers en vue font la une des médias. Un prix est décerné au « Manager de l'année ». Utilisé dans le monde de la publicité et de la communication, le manager symbolise la puissance, le pouvoir. Dans un monde où les grandes institutions (famille, syndicat, église...) sont en déclin d'autorité, l'autorité du manager est encore plus forte. Les représentations sur le thème contribuent à fausser la réalité et les difficultés de la fonction. Elles renvoient à des archétypes anciens et ancrés. **P.D'IRIBARNE** dans son ouvrage « La logique de l'honneur », relève un trait culturel fort de nos constructions mentales : la tripartition de la société, héritée de l'ancien régime. La noblesse, le clergé et le 1/3 état constituent selon lui les fondements de la logique de l'honneur. Chaque classe obéit à ses propres règles et rend compte à ses pairs. Les différents niveaux hiérarchiques dans les entreprises rentrent dans cette classification, les cadres dirigeants, la majorité des cadres fonctionnels et hiérarchiques, les ouvriers ou employés. Devenir manager dans ces conditions signifie apprendre les règles non écrites, les modes de comportement, les signaux de reconnaissance de la « classe » visée. Barrière à laquelle sont confrontés les postulants managers issus d'une autre « classe ». Pour mémoire, **G DUMEZIL** sur la base de ses travaux en mythologie comparée avait déjà mis en évidence pour les sociétés indo européenne cette même tripartition avec : ceux qui

* Schneider, Philips, RATP, Valéo, HP, Air France, St Gobain, Renault, Italcementi, Laffarge, Selhumberger, Areva

dirigent (les rois, les guerriers), ceux qui prient (les shamans, les druides, les prêtres) et ceux qui produisent (les agriculteurs, les artisans). Dans les discours managériaux le vocabulaire et les références utilisées puisent alternativement aux sources guerrières : à titre d'exemple on peut citer la stratégie d'entreprise, la conquête de marché, la clientèle cible, les objectifs de chiffre d'affaire, les campagnes commerciales, la mobilisation des équipes...Aujourd'hui elles tendent à puiser à des sources plus religieuses. Deviennent de plus en plus présents : l'appel au sens, au lien, à la relation avec l'autre, le discernement, les valeurs, l'éthique, la responsabilité, le leadership, le charisme ...Demain le discours sur le développement durable, la gestion raisonnée des ressources et de l'environnement nous renverra t-il à un nouveau paradigme ?

LES ENTREPRISES CONSTRUISENT DES PROCESSUS POUR FAIRE APPARAÎTRE LES MANAGERS DONT ELLES ONT BESOIN

Un dirigeant peut contrôler directement le travail de 12 à 16 personnes (**CYERTH** et **MARCH**). Pour un effectif supérieur il est obligé de s'entourer de personnes de confiance, il doit déléguer. Les entreprises encouragent et sélectionnent l'apparition de comportements sur la base de référentiels pré établis. Elles recherchent les personnes dont elles ont besoins pour mener à bien leurs projets. Elles bâtissent des systèmes de développement des ressources humaines et des compétences. Elles diffusent et promeuvent des rôles, des valeurs, des fonctions, des outils, des cultures, des pratiques.

Les processus de gestion des ressources humaines

Questions à se poser	Système mis en place pour y répondre	Les outils utilisés
Comment orienter les carrières ?	Système de gestion des carrières Gestion des mobilités (verticale, horizontale, géographique)	Cartographie des compétences Notes stratégiques Projet d'entreprise Schéma directeur de professionnalisation
Comment évaluer les potentiels managériaux ?	Système d'évaluation Classement des diplômés, et des écoles Politique de repérage et d'évaluation des hauts potentiels	Entretien d'évaluation annuel Comité carrière (people review) Assesment center Portefeuilles de compétences Bilan de compétence Reconnaissance et validation des acquis 360°
Qui prend les initiatives ?	Développement d'une culture formation et des projets professionnels	Bourse et marché interne d'emploi DIF/CIF Expert en gestion des carrières Mobilisation des managers Projet professionnel
Quelles compétences managériales faire émerger ?	Veille sur le marché des compétences clés Réflexion stratégique	Charte des valeurs Référentiel des compétences managériales Pesée de poste Réseaux et coordination métier
Comment favoriser des apprentissages ?	Ingénierie des ressources humaines et des compétences	Parcours individualisé Navigation professionnelle Ingénierie financière de formation
Comment contrôler le développement des compétences managériales ?	Système qualité Certification	Audit des processus managériaux

C'est à l'occasion de changements (organisationnels, humains, techniques) de grands projets que les entreprises peuvent influencer sur leur culture managériale. L'introduction de nouvelles techniques, de nouveaux produits ou services, permettent de valoriser de nouveaux comportements managériaux.

Les processus de formation

Les apprentissages formels

Par apprentissage formel, j'entends l'ensemble des démarches de formations structurées ayant explicitement pour finalité de développer des compétences managériales. Il est possible de classer ces apprentissages par la forme qu'ils prennent, selon qu'ils s'adressent aux individus (conférences, parcours individualisés, lecture, cours du soir, tutorat, coaching, mentorat, stages interentreprises, formation continue...) à des groupes, (formation action, team building, stages intra entreprises...) ou à des organisations (Université d'entreprise, « organization development...»). De nouvelles méthodes pénètrent actuellement les pratiques de formation. La formation ouverte et à distance est un moyen complémentaire qui se mixe à d'autres solutions de formation. La formation à partir de situations problèmes (problem based learning), vise un entraînement à des comportements recherchés, préalablement identifiées. Il est possible de classer les apprentissages selon les « points d'entrés », dans les démarches de formation ; se distinguent ainsi : l'entrée par les situations professionnelles, les comportements, les techniques managériales, voir même les contenus. Il est possible de les classer selon les finalités poursuivies : processus d'intégration, d'adaptation, de promotion, de mobilité, de professionnalisation.

Les apprentissages informels

Par apprentissages informels j'entends l'ensemble des démarches de développement des compétences managériales, constatée a posteriori plus que recherchée explicitement. Il est possible de qualifier ces apprentissages, « d'éducation silencieuse », dans la mesure où ce qui se joue ne se voit pas facilement. Dans cette catégorie, je comprend les différentes mobilités professionnelles, à condition qu'elles ne soient pas le fait d'une politique de gestion de carrière organisée (géographique, horizontale, verticale, spécialisation dans le métier...), le développement personnel, les mises en situation, les remplacements, les engagements politiques, syndicaux, associatifs, les frottements avec l'organisation, ses règles implicites de comportements, ses us et coutumes. Là aussi de nouvelles approches telles les échanges de pratiques professionnelles, ou la participation à des réseaux de pairs au sein de club émerge émergent (à titre d'exemple, il est possible de citer l'association pour le progrès du management). Elles répondent à de nouveaux besoins. L'implication subjective toujours plus grande, attendue des managers, dans leur développement les amène à passer progressivement d'un statut d'objet de leur acculturation au rôle de manager (adaptation, phase d'acquisition du fonctionnement de l'organisation, découverte des règles de fonctionnement...), de sujet de leur éducation (différenciation découverte de ses spécificités dans sa façon de faire ...), acteur de leur formation (prise d'initiative, pro activité ...), puis ils deviennent progressivement partenaire de leur formation (redéfinition de ses objectifs professionnels, autoguidage dans leur professionnalisation...). Au fur et à mesure du processus d'implication les modalités dominantes d'apprentissage passent du formel à l'informel. L'initiative de l'apprentissage va de l'organisation au manager. Il peut devenir responsable de ce que les autres ont fait de lui.

L'ENGAGEMENT DES SALARIES

C'est parce que des salariés s'engagent, par désir (motivation intrinsèque, prédisposition liée à l'éducation, volonté d'appartenir à un groupe valorisant), par intérêt (évolution de la rémunération, valorisation du rôle ou du statut), par opportunité (rencontre avec une personne marquante, un responsable, un dirigeant, un coach, un formateur...) dans un travail de développement personnel, de remise en question de leurs pratiques, de leurs fonctionnements habituels. Dans Apprendre autrement **O.CLOUZOT** remet en valeur la place de l'autre dans la découverte de soi et de ses projets essentiels.

Le positionnement au sein de l'organisation

L'exercice, (la conquête ?) du pouvoir, de l'autorité, du leadership, de la responsabilité ne vont pas de soi. Pour les nouveaux managers, passer de « faire » à « faire-faire » nécessite de se positionner

différemment. Mais de quel droit et comment ? La prise d'ascendant sur autrui, sur un groupe pose la double question de la légitimité et de la crédibilité. Je suis légitime parce l'institution m'a désigné. Je suis crédible car je détiens les compétences nécessaires. La dimension culturelle de l'entreprise est essentielle, le statut donne au manager le « pouvoir sur », mais c'est la compétence, la capacité d'initiative et d'interaction sociale qui donne le « pouvoir de ». Il est demandé au manager d'exercer des responsabilités. Celles-ci sont de natures particulières. Elles portent sur l'ensemble des processus qui ont produit un résultat et une qualité de travail d'un ensemble humain. La responsabilité sur le résultat lui-même est partagée par l'équipe. En effet si le manager était seul responsable du résultat, cela déresponsabiliserait l'équipe. De façon paradoxale, plus un manager exerce une responsabilité sur un résultat, plus il y a risque que l'équipe considère que le résultat est l'affaire exclusive du manager ? La mesure de l'activité managériale doit donc porter sur tous les processus supports qui concourent au résultat, à savoir la qualité des recrutements, la capacité à générer une énergie collective, la capacité à être vigilant sur les ressources, les retours d'information utile à l'action, le contrôle de l'avancement vers l'objectif... La question à se poser est elle « Comment affirmer son autorité ? » ou « Comment forger un caractère ? ». Autrement dit, le positionnement vient-t-il de la personne, ou de l'organisation ? Les années 50-60-70 ont été fécondes en études sur les caractéristiques personnelles des chefs ou des leaders. Les recherches rassemblées par **STOGDIL** sur ce qui contribue à l'apparition d'un chef portent sur :

- qui occupe des positions de tête,
- qui est désigné chef par des observateurs,
- qui est choisi par ses camarades,
- qui est influent ou éminent,
- quelles sont les activités de groupe qui permettent l'émergence d'activités dirigeantes.

Ces études cherchent des corrélations sur des facteurs personnels tels que l'âge, les caractéristiques physiques, socio-économiques, intellectuelles, le tempérament ou le comportement social. Aucun trait étudié n'apparaît comme primordial. Les traits les plus fréquents sont l'intelligence, le niveau d'instruction, le sérieux dans l'exercice des responsabilités, la participation à l'action commune, le statut économique social, une plus grande sociabilité, persévérance, savoir faire, confiance en soi, intuition, coopérativité, popularité, adaptabilité, facilité verbale et capacité d'initiative.

L'évolution du vocabulaire témoigne des nouvelles façons d'assumer et d'exercer l'autorité. Les manuels de gestion d'entreprise des années 70 parlent de : prescription de l'action, d'ordre, de discipline imposée, d'autorité, de commandement, de décision. Il y a externalité de la contrainte. Il s'agit aux cadres de l'exercer. Le paradigme managérial aujourd'hui tient plus de l'intériorisation des enjeux, il s'agit de réagir aux événements, de prendre des initiatives, d'animer un collectif, d'impulser, d'arbitrer, de donner le sens, de faire preuve de discernement. Exercer une autorité passe par l'acceptation de celle-ci par les autres. S'agit-il aujourd'hui de s'adapter au style de subordination ?

L'appropriation du rôle de manager

Les rôles de cadre sont connus. **BOLTANSKI** montrent que les cadres ont intégré dans leur rôle la loyauté et l'implication à l'égard de l'organisation en contrepartie de perspectives de promotion, de sécurité d'emploi, et de reconnaissance. Les rôles de managers sont aussi divers que les organisations dans lesquelles ils interviennent. Leur appropriation est moins connue. Par observation **H.MINTZBERG** a défini des contenus de rôles, décisionnels, interpersonnels, informationnels. Ces rôles se composent, se complexifient et se diversifient en fonction des métiers, des fonctions, des niveaux hiérarchiques, des secteurs d'activité, des caractéristiques de l'emploi ou de l'organisation, de l'environnement, ou le manager exerce. Par la suite, des chercheurs en management, tels **M.BARABER** et **O.MEIER** montrent que le travail des managers se caractérise par la fragmentation, la variété, la brièveté et la discontinuité de leur activité. Ils donnent la prééminence aux personnes et aux événements plutôt qu'aux plannings pré-établis. Ils valorisent plus les activités orales qu'écrites. Les managers sont plus souvent engagés dans des processus d'action, que de réflexion ou de prévision. Ce travail en miettes n'en rappelle-t-il pas un autre ?

Les études de cas menés par **S BELLINI** et **A LABIT** valorisent la notion de rôle pour la construction des managers de proximité dans un contexte de changement. L'approche par les rôles pointe la dynamique entre les rôles prescrits, rôles perçus et rôles mis en acte. L'ajustement de rôles se réalise

par rencontre entre la prescription de rôle par l'organisation, et la réalité du contexte, et par l'interprétation subjective ou imaginée du rôle. Le rôle mis en acte correspond aux pratiques managériales effectives. Des conflits de rôles surviennent dans cette élaboration. Ceux-ci sont nourris par des conflits d'intérêts, par les styles de subordination admis dans l'organisation, par des écarts de représentation. Ainsi la prise du rôle de manager se réalise plus par attribution conjointe que par obéissance à un comportement normalisé et diffusé de façon unilatérale par le système managérial en place.

L'équipe comme matrice du développement managérial

Le management est un mode de relation aux autres. C'est le résultat d'une construction intégrant les personnes qui agissent en interaction dans un cadre particulier. Sans modification du cadre de l'interaction, l'interaction a peu de chance d'évoluer. Ainsi, une question essentielle pour un manager est de se positionner par rapport à son équipe. Est-il à l'intérieur de l'équipe (capitaine) ou à l'extérieur (coach) ? S'il est à l'intérieur, il est au cœur de l'action, il ne perçoit plus les interactions, il est parti prenante du système. S'il est à l'extérieur il dispose de la prise de recul, utile à la prise de décision. Il a la possibilité de se distancier. Les postures et le positionnement du manager vont se différencier en fonction du niveau de maturité des membres de l'équipe. **V LENHARDT** propose trois stades de développement des équipes :

1. la collection d'individus
2. le groupe
3. l'équipe performante

Les actes du manager sont donc évolutifs. Au fur et à mesure que le groupe croît en maturité, le manager en retour à la possibilité de grandir et d'apprendre de nouveaux actes managériaux. La croissance du manager et de l'équipe se nourrissent mutuellement. Lorsqu'il est face à une collection d'individus le manager doit apprendre à donner des ordres, assumer l'autorité, communiquer clairement ce qu'il attend. Lorsque la collection d'individu devient groupe, il doit apprendre à peser ses actes. Pour **O.DEVILLARD**, cela passe par différencier (montrer à chacun qu'il est un contributeur spécifique), unifier (donner le sentiment d'unité), focaliser sur l'objectif, mobiliser l'énergie du groupe. Pour atteindre l'équipe performante, il va créer un leadership, développer un langage commun et générer une adhésion à la vision. Les premières expériences de collectif sont elles déterminantes dans la constitution d'une identité de manager ?

Le développement de l'identité managériale

La problématique de l'identité professionnelle a été abordée par de nombreux sociologues, tels **A TOURAINE**, **R SAINSEULIEU** ou **C DUBARD**. L'approche qu'ils poursuivent est essentiellement collective. Par exemple dans « L'identité au travail », de **R SAINSEULIEU**, les formes identitaires identifiées sont liées à des communautés d'appartenance, un métier, ou une situation de travail. Le désir d'appartenir à un groupe et d'en partager une culture, des valeurs, des modes de communication apparaît comme une source de motivation à tendre vers cette identité. Actuellement les identités sont remises en question, les identités de métiers du XVII et XVIII ème siècle ont cédé le pas aux identités socioprofessionnelles, ou de qualification du début du XX ème, puis sont battus en brèche par les identités de compétences d'aujourd'hui. **JM BARBIER** a défini la dynamique identitaire de promotion. Pour lui, il y a action des images identitaires, les unes sur les autres qui crée l'engagement ou le retrait dans l'investissement professionnel, ou dans une formation. Tout d'abord l'image de soi pour soi (le sentiment de progresser dans sa biographie), puis la représentation de l'image que les autres ont de soi, l'image conforme à la représentation d'une attente sociale et enfin l'image de soi idéale. La dynamique identitaire se renforce à chaque fois qu'il y a reconnaissance de la progression sociale. Cette reconnaissance favorise l'investissement de l'intéressé dans son effort de formation. Pour **F.BOURNOIS**, le développement d'une identité professionnelle passe par le sentiment de son unicité, le sentiment d'appartenance à un groupe, la perception de la continuité dans le temps de ce que l'on est et la conscience de pouvoir agir. Le développement de l'identité managériale passe pour **V LENHARDT** par de nombreux apprentissages : la gestion de son stress, de sa motivation, de sa capacité à prendre des décisions, à gérer son temps. Il met en évidence des enveloppes d'identité, qui s'emboîtent comme des poupées gigognes. Dans une perspective systémique, l'identité personnelle de l'individu, est liée à l'identité managériale, elle-même s'articule avec l'identité de l'équipe, et l'identité culturelle de l'organisation. Nous entrons dans la complexité chère à **E MORIN** « Le tout est dans la partie » ; « la partie restant dans le tout ». Ainsi le manager se

construit au sein d'une équipe, et d'une culture d'entreprise. L'équipe contribue à la structure de l'entreprise et reçoit en retour son influence. Le manager contribue à façonner son équipe, étant façonnée par elle en retour. Le constat « Tout travail contribue à faire un homme, en même temps qu'une chose » s'applique au travail des managers. Les conditions d'exercice des responsabilités de manager impactent sur les modes de décisions, les choix relationnels, les représentations, le style d'action mis en œuvre par les managers. Eléments constitutifs de leur identité managériale. Ainsi pour **V.LENHARDT** le développement des managers est emprunt de complexité, de nombreux facteurs influencent la construction de leur personnalité. Cette croissance identitaire, peut être obtenue par une action conjointe et combinée sur l'équipe et son manager. Dans sa pratique de consultant et de formateur **V.LENHRADT** maille coaching et team building. Autant il est concevable qu'un individu cherche à construire sa personnalité, son identité professionnelle, autant peut-on se poser la question des limites d'une organisation qui chercherait à modeler ou conditionner des personnalités pour répondre à ses finalités propres ? L'effet de tels processus ne se heurterait-il pas inévitablement aux constats de **M CROZIER** sur le refus des individus d'être instrumentalisés et leur recherche d'une marge de pouvoir et d'autonomie ?

La construction de la confiance en soi

Face au doute et à la complexité des situations, la confiance en soi et l'estime de soi, sont des conditions importantes de l'éclosion des managers. L'apprentissage de l'échec est partie prenante de cette construction. Bénéficier d'un regard inconditionnellement positif va aider le futur manager à se construire, à surmonter des difficultés. Ce regard peut être le fait de groupes de pairs, de subordonnés ou de son responsable. La confiance en soi fonctionne en boucle vertueuse. Un succès engendre une meilleure capacité de décision ou de prise de risque, qui engendre un nouveau succès. Le processus d'apparition d'un manager passe par là. Il favorise l'abandon de représentations anciennes ancrées sur le métier et favorise l'attachement à de nouvelles représentations, à la valorisation de nouveaux signaux de reconnaissance. Quel est le rôle de l'autre, des figures d'autorité dans l'évolution de l'image de soi, et de la confiance en soi ?

L'éthique et l'adhésion à des valeurs

Pour **JM BARBIER**, les périodes de crise et de recomposition sociale s'accompagnent d'un discours sur l'éthique et les valeurs. Dans le champ du management l'adhésion à des valeurs devient un critère discriminant pour l'entreprise. Celle-ci en période d'incertitude renforce le respect de normes. Des valeurs managériales peuvent être identifiées telles que le dépassement de soi, l'engagement dans l'action, le sens du résultat... Peut-on parler d'idéologie managériale ? Les managers partagent-ils de mêmes valeurs ?

CONCLUSION : RENOUVELLER LA FORMATION DES MANAGERS

Plusieurs auteurs se proposent de renouveler les formations en management. Passer de l'étude de cas et du jeu de rôle à l'apprentissage de l'action en situations réelles, telle est une des propositions de **H MINTZBERG** dans son ouvrage « Des managers, pas des MBA ». De même constatant les limites de l'apprentissage à partir de cas, une équipe de professeurs d'HEC propose une rénovation de son enseignement au management. Dans « L'école des managers de demain » à savoir 4 nouvelles orientations :

- multi disciplinarité
- élaboration de projet
- pédagogie de l'alternance
- formation par la vie à l'école

Par ailleurs, après une critique des discours ambiants sur le management, **J.LEGOFF** dans « Les illusions du management » fait une proposition sur la formation des managers. Selon lui, une telle formation doit se développer selon trois modalités :

1. une formation en situation de travail sur le modèle de l'apprentissage
2. une formation de culture générale essentiellement en sciences humaines,
3. une formation visant l'acquisition de compétences immédiatement opérationnelles

Ceci passe pour lui par :

- placer l'apprenant en situation réelle de management,
- s'appuyer sur l'expérience humaine des participants,
- organiser suivi et alternance entre théorie et pratique,
- inspirer par l'exemple une réflexion libre et d'initiative personnelle sur l'éthique,
- proposer des exercices pratiques,
- s'appuyer sur des situations de travail réelles,
- résoudre des problèmes concrets de l'organisation et de l'encadrement des hommes,
- impliquer du tutorat,
- favoriser les échanges de pratiques entre acteurs,
- intégrer des temps et des modalités de prise de recul.

Ces propositions sont extrêmement stimulantes. Elles sont limitées au champ de l'éducation dans le premier cas et de la formation dans le second. Il est possible d'aller plus loin en replaçant les enjeux et la réalité du travail au coeur de la problématique de la formation, en intégrant plus largement les processus de formation, à l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines d'une part:

- processus de recrutement et d'intégration
- processus de gestion des emplois et des carrières
- processus de professionnalisation et de développement continu

En les intégrant aux processus stratégiques ou de changement organisationnels d'autre part :

- processus de changement technologique,
- changements majeurs vécus par l'entreprise : évolution de la démographie, des métiers, des réglementations, des structures
- changement d'actionnaire ou de la Direction, de stratégie
- lancement de nouveaux produits ou service

Cahier des charges pour organiser des formations au management

De ces constats, il est possible de dégager un nouveau cahier des charges, qui fasse une large place à l'ouverture.

1. L'ouverture à soi
 - la formation du caractère et du comportement,
 - les responsabilités liées aux fonctions managériales, assumer le pouvoir et l'autorité
 - le rapport à la responsabilité à l'éthique et aux valeurs
 - le caractère identitaire de la fonction
 - prendre et assumer un leadership
 - faire avec ses émotions, conserver et accroître son énergie.
2. L'ouverture au métier
 - l'organisation, la coordination, l'évaluation, le contrôle des tâches,
 - accélération de la circulation d'information
 - compétence/événement
 - logique de KM en flux poussé
 - les techniques managériales
 - la nécessité de créativité et d'innovation
3. L'ouverture à l'équipe
 - la régulation, le contrôle, la coordination d'équipe projet ou d'équipe permanente
 - faire grandir une équipe, gérer les carrières
 - différencier, unifier, focaliser, mobiliser

4. L'ouverture à l'organisation
 - le positionnement dans les organisations, les liens avec les IRP, la Direction, les autres services ou unités
 - la nécessité du diagnostic, de la résolution de problème et de la prise de décision,
 - le poids de la culture et de l'organisation de l'entreprise.

5. L'ouverture à l'environnement
 - l'imprévisibilité et la variété des situations auxquelles se préparer,
 - la diversité des enjeux à traiter,
 - l'évolution dans des environnements et sur des marchés complexes,
 - les relations avec les clients, les fournisseurs et les partenaires,
 - la gestion du risque et des cadres réglementaires.
 -

Bien entendu, dans la formation des adultes, il s'agit toujours « d'allumer les lampes, plutôt que de remplir les vases », et ceci afin d'éviter une surdétermination des comportements.

Denis CRISTOL