

Juin 2008 • N°19

Le développement des compétences managériales

Professionaliser
les managers

Jean Simonet

Avec la participation de

Catherine Boucher
Hedy Caplan
Denis Fompeyrine
Olivier Labarre
Brice Mallié
Arielle Obadia
Philippe Perez
Nathalie Serpossian
Catherine de Trogoff

C **A** **H** **E** **R** **N** **A** **R** **D** **B** **R** **U** **N** **H** **E** **S**
LES



« Les affaires sont une succession d'essais et d'erreurs. Ce n'est pas une science. On fait juste avancer les choses et personne n'a la formule magique. S'il y en a une, elle consiste à impliquer tout le monde dans le jeu. »

Jack Welch

« On ne fabrique pas des managers dans une salle de cours. (...) Les managers apprennent mieux dans leur milieu naturel. »

Henry Mintzberg

Les Cahiers Bernard Brunhes

Ces « Cahiers » entendent contribuer à analyser les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles. Les interventions et les réflexions des consultants de Bernard Brunhes Consultants - BPI en fournissent la matière.

- Cahiers n°1 : « Banques et assurances en Europe : les enjeux sociaux d'un bouleversement »
- Cahiers n°2 : « Et si les conflits dans les transports n'étaient pas une fatalité ? Conditions de travail, vie quotidienne et management des conducteurs »
- Cahiers n°3 : « 35 heures : une occasion de repenser la formation – Les enseignements des accords de branche et d'entreprise »
- Cahiers n°4 : « 35 heures : quand les collectivités territoriales devancent l'appel »
- Cahiers n°5 : « L'avenir des emplois peu qualifiés : que peut la formation ? Les enseignements des pratiques de PME-PMI »
- Cahiers n°6 : « La gestion des crises industrielles locales en Europe »
- Cahiers n°7 : « Les salariés seniors : quel avenir dans l'entreprise ? Enquête dans 5 pays : Allemagne, Royaume-Uni, Suède, États-Unis, Japon »
- Cahiers n°8 : « Les collectivités territoriales se mettent aux nouvelles technologies ; les enseignements des démarches engagées. Les perspectives »
- Cahiers n°9 : épuisé
- Cahiers n°10 : « Vingt ans de décentralisation. Où en est le management public territorial ? Enquête sur les pratiques managériales dans les collectivités territoriales »
- Cahiers n°11 : « Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés. Réactivité des entreprises, sécurité des salariés... une nouvelle articulation est-elle possible ? »
- Cahiers n°12 : « Réussir en Europe de l'Est. Comment acquérir une entreprise en Europe centrale et orientale : expertises, conseils, témoignages »
- Cahiers n°13 : « La rémunération au mérite : mode ou nécessité ? Pour de nouveaux modes de rémunération dans les fonctions publiques d'État et territoriale »
- Cahiers n°14 : « Les impacts de la LOLF sur la Gestion des Ressources Humaines. La loi organique relative aux lois de finances, les enseignements à tirer d'expérimentations pilotes »
- Cahiers n°15 : « Anticiper l'emploi. Comment les entreprises réussissent-elles à anticiper l'emploi ? Comment les salariés accueillent-ils ces politiques ? »
- Cahiers n°16 : « Les Services publics changent : comment ? Etude sociologique de l'Assurance Maladie »
- Cahiers n°17 : « Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes »
- Cahiers n°18 : « Les cadres et la mondialisation »

Les textes de ces « Cahiers » peuvent être téléchargés sur Internet (www.groupe-bpi.com).

Ils sont aussi disponibles sur papier au prix de 8 €.

Les Cahiers Bernard Brunhes
16, rue Vivienne – 75002 Paris

SOMMAIRE

Préface	7
Introduction	
Des pratiques qui évoluent	9
CHAPITRE 1	
Sortir des formations traditionnelles au management	13
La qualité du management, enjeu stratégique.....	14
Les bonnes formations inutiles.....	16
La formation-action ou l'alternance.....	18
Le coaching ou l'accompagnement.....	20
Les groupes de pratiques ou la capitalisation.....	22
Les démarches de progrès ou l'intégration.....	24
L'ingénierie ou le mélange créateur.....	26
CHAPITRE 2	
Huit cas	29
« Manager, ça nous engage »	
Un distributeur de meubles et d'équipements pour le foyer.....	31
Développer individuellement les compétences dans un cadre collectif	
Une grande entreprise de services.....	35
Mieux manager les projets	
Une communauté urbaine.....	38
Mieux gérer le changement	
Une entreprise de services informatiques.....	41
Accompagner des reconversions internes	
Une entreprise de distribution.....	43
Fidéliser les nouveaux managers, accompagner leur prise de fonction	
Une entreprise de travail temporaire.....	44
Deux exemples de la diversité des voies du développement des compétences	
.....	45
Panorama des huit cas présentés.	47

CHAPITRE 3

Nos principes d'action pour développer les talents managériaux

51

Du sur mesure pour chaque entreprise 52

Une orientation résultats 54

Un management des compétences 56

Des outils appropriés 57

Un pilotage en mode projet 59

L'implication des parties prenantes 61

Des retours d'expériences en continu 63

CHAPITRE 4

Perspectives sur le management

65

Il n'y a pas de manager universel 66

Le management, c'est l'intelligence des situations 68

Manager, c'est gérer des contradictions et des paradoxes .. 70

Le manager n'est pas un super héros 72

Manager, c'est produire des résultats avec les autres 74

Un art, pas une science 76

Le management ne s'enseigne pas, il s'apprend 78

Conclusion

Ce que « professionnalisation des managers » veut dire

81

Bibliographie

85

E
C
A
F
É
R
P

Bernard Brunhes

Développer les compétences des managers est un sujet clé pour les entreprises qui entendent progresser et faire progresser leurs collaborateurs. C'est aussi un sujet qui correspond bien à ce que permettent et le format et le parti pris de cette collection. Allers et retours entre terrain et prise de recul, entre observation et analyse, entre mise en pratique et prospective. Enfin, c'est un sujet dans lequel peut s'exprimer toute la « force de frappe BPI » au service de ses clients.

Au départ, l'entreprise a un objectif à atteindre, une stratégie à mettre en œuvre. A l'arrivée, il y a des hommes, des femmes, isolément ou, le plus souvent, en équipe, qui ont franchi des étapes, qui ont acquis de nouvelles compétences ou ont modifié leurs comportements pour répondre aux nouvelles attentes de leur organisation. Cet ouvrage raconte comment s'effectue le passage entre les deux : quels types de réponses peuvent être apportés, dans la théorie et dans la pratique à travers des « belles missions » et ce qu'il convient d'en retenir pour enrichir les pratiques et la réflexion.

Ce qui ressort avec évidence est d'abord que le développement des compétences managériales ne passe pas par des actions de formation au management standard, universelles, pré formatées, qui se vendent sur catalogue. Si elles ont été efficaces en leur temps, cela n'est plus le cas. Intellectuellement, chacun le savait déjà, cet ouvrage en apporte la preuve. Nous sommes bien dans l'obligation de proposer une réponse sur mesure à une demande unique, souvent complexe, qui est la demande d'une entreprise, à un instant t, dans un environnement et avec une histoire qui lui sont spécifiques. C'est ce qui fait la force d'un cabinet comme BPI à même de mobiliser une diversité de méthodologies qui permet de construire une offre complexe et particulière. Cette diversité des palettes et des profils des consultants, leur capacité à travailler ensemble, tout cela concourt à monter des projets de professionnalisation des managers parfaitement adaptés à la demande de l'entreprise. Conseil, coaching, formation, knowledge management, etc., tous les registres peuvent être mis à contribution.

Deuxième message clé, si la réponse doit s'adapter à un contexte précis, elle doit aussi respecter un certain nombre de phases et de procédures. Il s'agit de respecter les étapes classiques et connues de ceux qui ont l'habitude de conduire des projets : cadrage, diagnostic, mise en mouvement, gestion des imprévus, points d'étape, évaluations à chaud, puis à froid, etc. Cela est vrai pour les grosses opérations comme pour les plus modestes – on le verra dans ces pages. Le consultant sait mobiliser dans un projet partagé toutes les personnes attachées à la mission : ses interlocuteurs dans l'entreprise comme ses pairs consultants.

Troisième idée clé, les démarches qui réussissent, qui apportent satisfaction aux clients que sont les entreprises et aux intéressés que sont les managers, font coexister pragmatisme et critique. Le sujet du management est sensible, quelquefois pour certains idéologique ou manipulateur. Il convient tout particulièrement de donner la priorité au terrain : écouter ce que les uns et les autres ont à dire, croiser les études ou les enquêtes spécifiques avec les réflexions publiées ici et là. Il s'agit de relativiser, de regarder ce que le terrain valide, de faire la chasse aux idées reçues, aux semi vérités. Il s'agit de faire s'exprimer et remonter les avis. De jouer l'ouverture, la co-construction, l'implication. C'est seulement ainsi que s'en empareront ceux-là même qui doivent bénéficier de la démarche. Ce qui ressort de nos observations et des études que nous avons menées pour des clients ou pour nous-mêmes, montre que les attentes des salariés à l'égard du management ont fortement évolué ces derniers temps : ils sont plus critiques, plus exigeants. Ils réclament plus d'autonomie, de confiance, mais aussi des règles et du sens. En parallèle, l'entreprise est consciente d'avoir à repenser son style de management dans un contexte de mutations technologiques, géographiques, sociales.

En voulant développer les compétences managériales, elle choisit de manière délibérée d'investir pour le futur. C'est un enjeu stratégique, pour elle et pour ses collaborateurs, porteur d'avenir et d'espoir. Les consultants de BPI en sont conscients, c'est ce qu'ils ont voulu faire passer dans cet ouvrage.

INTRODUCTION

**Des pratiques
qui évoluent**

Certaines approches traditionnelles de formation au management, les stages standard et généralistes, se révèlent souvent peu efficaces, et pourtant elles sont loin d'avoir disparu. D'autres approches, de formation ou, au sens large, de développement des compétences, sont de plus en plus pratiquées : la formation-action, le coaching, les groupes d'analyse des pratiques, l'apprentissage par l'action dans les projets ou les démarches de progrès... A travers ce renouvellement des approches, le développement des compétences des managers est un terrain d'innovation en pédagogie et en gestion des ressources humaines.

Nous faisons ces constats dans nos activités de consultants, de formateurs, de coaches. Nous observons les changements à l'œuvre dans les entreprises, et toutes les organisations au sens large. Comme acteurs engagés, nous participons à l'action, à l'évolution du paysage professionnel et de l'état des pratiques, aux côtés de nos clients, à partir de nos réponses aux demandes qu'ils formulent et, plus généralement, de nos façons d'accompagner les évolutions des pratiques de management.

Il nous a semblé utile de clarifier ce qui se passe, comment les entreprises abordent aujourd'hui concrètement la question du développement des compétences de leurs managers et, complémentairement, comment nous travaillons sur ce sujet, quels sont nos convictions ou principes d'action à partir de nos pratiques. Pour nous-mêmes, car c'est en capitalisant et en formalisant son expérience qu'on prend du recul, qu'on apprend et qu'on progresse. Pour engager ou approfondir les échanges avec nos interlocuteurs habituels, praticiens du management, de la gestion des ressources humaines, de la formation et du développement professionnel, mais aussi avec un public, plus vaste, susceptible d'être intéressé par le sujet. Il nous semble qu'il y a matière à réflexion ou débat, pour le bénéfice de tous.

D'où ce numéro des *Cahiers Bernard Brunhes*, élaboré à partir (et autour) de huit cas, retenus pour leur dimension illustrative et leur diversité.

Dans un **premier chapitre**, nous introduisons le sujet en termes d'enjeux et de méthodes : pourquoi s'intéresser au développement des compétences des managers et quelles en sont les approches et les conditions d'efficacité.

Le **deuxième chapitre**, le plus long, nous permet d'examiner huit cas de pratiques avancées, et néanmoins variées. Chaque cas est raconté séparément, puis deux tableaux en offrent une vision globale et comparative.

Dans le [chapitre 3](#), nous explicitons les principes méthodologiques essentiels qu'on peut, selon nous, dégager des huit cas, principes qui fondent d'une façon générale nos pratiques de développement des compétences de management.

Dans le [chapitre 4](#), nous cernons ce que la pratique du développement des compétences managériales nous apprend, ou nous rappelle, sur le management.

Pour terminer, nous revenons, pour essayer de la clarifier, sur l'expression « *professionnalisation des managers* ».

CHAPITRE 1

**Sortir des formations
traditionnelles
au management**

La qualité du management, enjeu stratégique

Les compétences managériales ne sont pas toujours considérées comme stratégiques, c'est-à-dire essentielles pour l'avenir de l'entreprise. Dans certains cas, on considère que les compétences de l'encadrement, ou du moins les compétences à développer, sont essentiellement d'ordre technique. Dans d'autres cas, des actions de développement des compétences managériales existent, mais restent limitées à certains moments de la carrière, comme l'entrée dans l'entreprise, ou à certains publics (les jeunes cadres, ceux qui font l'objet d'une opération de mobilité importante, ceux qui demandent un perfectionnement, etc.). Au total, dans bien des cas, la qualité des compétences managériales est au mieux un enjeu secondaire, social, de confort ou de ressources humaines, mais non fondamental en termes de business.

Pourtant, de nombreuses études économiques (Hansen, Wernerfelt, 1989 ; Huselid, Becker, 1998 ; Pfeffer, Veiga, 1999*) mettent en évidence que le management efficace des personnes est le principal déterminant de la réussite économique et de la longévité d'une entreprise, loin devant tous les autres facteurs cumulés (le secteur, la concurrence, l'économie, l'environnement ...) et, qu'à l'inverse, le mauvais management est la première cause d'échec dans les affaires.

Les études annuelles de Proudfoot Consulting (2006*), avec la London School of Economics, précisent que les gisements de productivité les plus importants ne résident pas dans l'amélioration des processus, ni dans leur automatisation, ni dans leur délocalisation, mais dans les progrès réalisables en matière de pratiques d'encadrement, c'est-à-dire à travers la professionnalisation des managers. Les deux tiers des progrès de productivité potentiels relèvent de la mise en œuvre ou du perfectionnement d'un management par objectifs adapté à chaque entreprise (choix d'indicateurs pertinents et utiles, d'objectifs ambitieux et réalistes, de mesures des résultats efficaces, etc.) ainsi que de l'animation et de la supervision par les responsables de proximité...

Le management – au double sens de méthodes, de pratiques et de population de professionnels qui les mettent en œuvre et encadrent les salariés – est le premier facteur de performance à court terme, mais aussi à moyen terme. Les entreprises, de plus en plus internationales, et confrontées à une concurrence mondiale, sont désormais en réorganisation (quasi-) permanente. Elles ne peuvent réussir leurs mutations que si elles disposent d'une communauté minimale de culture, de langage, de pratiques qui s'incarne dans le management (méthodes de pilotage intégrées et communauté de compétences des managers). Nos propres études récentes sur la mondialisation (Simonet,

* Voir bibliographie en fin d'ouvrage

2007), les fusions, acquisitions et rapprochements d'entreprises (Portères, 2006) et la gestion anticipée des emplois et des compétences (Alezra et al., 2005) montrent que les entreprises les plus avancées perçoivent les risques de fragmentation, d'incohérence, de cloisonnement, de décalages, et les gèrent en amont. Ces risques sont d'autant plus forts en France que les relations des salariés avec les managers directs et les dirigeants y sont plus difficiles et plus distantes que dans la plupart des autres pays (BPI, BVA, 2007).

A ce niveau, le facteur-clé de la performance durable est l'alignement (stratégique et opérationnel), ou la cohérence (verticale et horizontale), qu'il s'agit de construire ou de renforcer. A tous les échelons de la structure, du sommet vers la base, mais aussi transversalement, ces questions d'alignement, de cohérence, de cohésion, d'intégration, d'ajustement mutuel, etc. deviennent critiques et sont perçues comme prioritaires. Ce sont fondamentalement des questions de management. Le management en est le cœur, à la fois cible et levier des actions qui sont envisagées, telles que des démarches de mise en place et de diffusion de valeurs ou de méthodes communes, des déploiements d'actions stratégiques, des programmes d'intégration des personnes ou des entités nouvelles au sein d'une entreprise qui vit des fusions ou des acquisitions, l'accompagnement de différentes formes de mobilité, etc.

Ces pratiques ambitieuses ne sont cependant pas majoritaires et sont surtout le fait des entreprises les plus grandes et les plus internationalisées. Dans bien des cas, le lien entre les pratiques de management et les résultats n'est pas clairement perçu, et les actions de développement sont ponctuelles, pour l'essentiel concentrées sur la formation au management.

Les bonnes formations inutiles

La formation est encore le plus souvent la réponse automatique, la panacée, à toute question de compétences ou de performances. En particulier pour ce qui concerne le perfectionnement des managers. Elle est survalorisée, au détriment des autres modes de développement des compétences : l'expérience, l'apprentissage dans (et par) l'action, la pratique (Schön, 1994 ; Mintzberg, 2005).

La réponse classique à une demande de développement des compétences managériales, qu'elle soit généraliste (« être un bon manager ») ou spécifique, ciblée (« conduire un entretien d'évaluation ») est un stage de formation standard (sur catalogue) ou sur mesure (construit pour l'entreprise ou pour les participants), interentreprises ou intraentreprise.

Ces formations sont en général évaluées « à chaud » par les participants avant que ceux-ci ne se séparent. Ces évaluations permettent une régulation pédagogique à court terme, et contribuent à l'obtention, sur le moyen terme, d'un bon taux de satisfaction, sauf difficultés particulières. Cependant notre expérience de consultants et de nombreux audits (de formation, de gestion des ressources humaines, d'organisation et de management) nous ont conduits au constat suivant : le plus souvent les bénéficiaires de ce type de formations traditionnelles au management sont satisfaits de celles-ci, mais leur traduction dans les pratiques est faible, voire nulle (Simonet, 1998, 2003; Maister, 2006). C'est ce que nous avons appelé le syndrome des « bonnes formations inutiles ».

Les causes les plus fréquentes de cette faible utilité des formations traditionnelles au management sont :

- une insuffisance de la prise en compte ou de l'analyse de la demande, des besoins ou du contexte et la prédominance d'une approche par l'offre (achat d'une formation de type « package » dans une logique de catalogue) ;
- une polarisation sur les compétences comme leviers des performances et l'oubli des autres leviers (management, organisation, gestion des ressources humaines, investissements techniques ou matériels, etc.) ;
- l'idée que « développement des compétences » équivaut à « formation » et l'oubli des autres leviers d'apprentissage (action et résolution de problèmes en situation réelle, exploitation de l'expérience, accompagnement professionnel, échanges avec autrui, etc.) ;

- une pédagogie sans objectifs, ou avec des objectifs flous, ou non reliés aux priorités professionnelles ou de l'entreprise ;
- une action de formation ou de développement des compétences déconnectée par rapport aux pratiques professionnelles ou aux réalités de l'entreprise et du milieu de travail :
 - messages trop généraux, abstraits, théoriques, insuffisamment reliés au vécu quotidien de terrain ;
 - actions disjointes auprès de différents acteurs ou d'une même catégorie d'acteurs, successivement ;
 - manque de disponibilité des personnes concernées ou de leur hiérarchie par rapport à l'action de formation engagée, ou au transfert des acquis en situation de travail ;
 - etc.

Les pratiques les plus avancées de développement des compétences permettent aujourd'hui d'éviter les pièges qui conduisent aux bonnes formations inutiles pour les managers. Ces pratiques font appel à la formation-action, au coaching, aux groupes d'analyse de pratiques, aux démarches de progrès. C'est ce que nous allons maintenant examiner.

La formation-action ou l'alternance

L'action est au cœur du management qui pour nous n'est pas une théorie, un discours ou une idéologie, mais l'art de l'action efficace. De la même façon, l'action est au cœur du développement des compétences managériales, qui ne saurait se faire uniquement par un cours, ou un enseignement de type magistral ou didactique.

Management et action : quelques convictions issues de notre expérience

- La formation et le management ne sont pas des fins en soi. Ce sont des moyens.
- Leur finalité est de produire des résultats professionnels et de contribuer au développement des performances de l'entreprise.
- La satisfaction de ceux qui développent leurs compétences est souhaitable, voire nécessaire, mais pas suffisante, ni le but ultime des actions de développement des compétences managériales.
- Une action de formation, ou de développement des compétences, ne sert que si elle impacte suffisamment les pratiques en situation professionnelle
- ... ce qui suppose notamment qu'on anticipe ce que seront les futures pratiques en situation dès la phase de conception de cette action (de formation ou de développement des compétences).
- L'action est le meilleur moyen d'apprendre (*learning by doing*), en particulier pour ce qui concerne le management, art de l'action efficace.
- Le développement des compétences des managers doit être orienté vers des actions contributives aux orientations stratégiques prioritaires de l'entreprise.

Dans la logique des convictions ci-dessus, nous sommes des praticiens convaincus de la formation-action, qui pratiquent une pédagogie de l'alternance entre la salle de formation et le terrain et considèrent que le transfert et l'appropriation des acquis est au cœur des processus d'apprentissage.

Une démarche de formation-action comprend en général :

- un diagnostic ou une analyse préalable du contexte, des pratiques et des compétences concernés, afin de préparer l'opération avec les acteurs, ou un échantillon suffisant d'entre eux, et de construire un dispositif sur mesure ;
- plusieurs modules, ou sessions, pour permettre des allers-retours entre « la théorie » ou « les méthodes » présentées et leur mise en œuvre sur le terrain, par exemple à travers des plans d'action, individuels ou collectifs, et des retours d'expériences (bilans des pratiques) ;
- une pédagogie active centrée sur différentes formes de mises en situation - études de cas, jeux de rôles et autres jeux ou simulations choisis et le plus souvent construits en fonction du contexte et des objectifs spécifiques ;

- une implication des acteurs de l'entreprise, et notamment des responsables hiérarchiques, dans l'animation et le pilotage de l'opération - co-animation, présence aux synthèses, validation des plans d'action et d'autres propositions de progrès éventuelles, etc.
- un bilan, non seulement « à chaud » mais aussi avec du recul, au niveau des actions engagées et des résultats obtenus, des compétences acquises et transférées dans la pratique, des impacts et des enseignements tirés de l'opération, etc., conduit avec les acteurs, et si nécessaire une mise en œuvre des ajustements requis.

Le fait de travailler avec des équipes réelles (sur l'ensemble d'un site, auprès d'un comité de direction ou d'une unité de travail...) et non d'équipes artificielles (un groupe en formation avec des participants de provenances diverses) augmente considérablement l'efficacité potentielle des formations-actions, qui touchent alors en même temps et de façon coordonnée un noyau d'acteurs impliqués ensemble.

Le coaching ou l'accompagnement

La formation-action pratique, en groupe, l'alternance entre théorie et pratique, enseignement des méthodes et traduction sur le terrain. Le coaching part des personnes en situation professionnelle et les accompagne, en général individuellement, éventuellement en petit groupe, pour leur permettre de développer leur potentiel et leurs compétences dans le cadre d'objectifs professionnels.

La posture professionnelle du coaching se retrouve dans l'étymologie du mot. Le terme vient du français « coche » et, comme le cocher, le coach ne choisit ni ses passagers ni l'endroit où il les mène, son intervention consistant uniquement à aider les voyageurs qui le souhaitent à atteindre la destination qu'ils se sont fixée (Forestier, 2002).

Une des rares enquêtes sur le coaching (Syntec Conseil en évolution professionnelle, 2004) fait ressortir que les principales situations où le coaching est estimé utile sont :

- l'amélioration du leadership, du style de management, l'élargissement des responsabilités ;
- l'amélioration du fonctionnement avec l'équipe ;
- la prise de poste ou un changement de poste ;
- le renforcement des capacités managériales dans un contexte à fort enjeu ;
- l'adaptation aux changements dans l'entreprise (fusions-acquisitions, réorganisation...);
- le développement dans un poste ;
- le développement de carrière ;
- l'amélioration de la communication ;
- la gestion de conflits ;
- la gestion du stress ;
- l'évolution dans un environnement multiculturel.

Cette enquête, croisée avec l'observation des pratiques d'entreprises et nos propres expériences de consultants ou de coachs (Boureau, 2006), fait apparaître, globalement, que le coaching est utilisé pour aider une ou plusieurs personnes...

- à franchir un cap, à faire face à un changement, à gérer une transition ou une crise : mutation ou mobilité professionnelle, projet stratégique ou sensible, etc. ;
- à développer des compétences managériales très spécifiques : négociation avec des partenaires internes ou externes, évaluation des collaborateurs, animation de réunions, prise de parole en public, maîtrise de son stress, etc.

Selon les cas, la démarche est préventive (intervention « à froid ») ou curative (intervention « à chaud »). Suivant la demande initiale, on pourra distinguer, du moins au départ, coaching de soutien, à finalité plus qualitative, et coaching de performance, orienté sur l'atteinte d'objectifs de résultats dans un domaine donné.

Un bon coach est un « accoucheur », un éveilleur, un entraîneur. Il n'indique pas au coaché ce qu'il doit faire, à la différence d'un tuteur, d'un mentor ou d'un conseiller expert, mais il l'amène à trouver par lui-même la solution qui convient. Le coach favorise la résolution des problèmes et crée les conditions de l'autonomie. Il oriente son action sur le processus de l'accompagnement et sur le sens des décisions. Il n'a pas à entrer dans le contenu des problèmes et leur résolution « technique » ne lui appartient pas (Boureau, 2006). C'est un facilitateur, non un expert sur le fond des thèmes traités.

Les groupes de pratiques ou la capitalisation

Le coaching facilite le développement des compétences managériales en accompagnant les personnes, le plus souvent individuellement, parfois en groupe, pour leur permettre d'atteindre des objectifs professionnels. Les groupes d'échanges de pratiques sont aussi centrés sur les personnes et non sur l'acquisition de savoir ou de savoir-faire, comme c'est au contraire le cas pour la formation. Il s'agit de tirer parti collectivement des expériences individuelles.

Groupes d'échanges de pratiques, groupes d'analyse des pratiques, groupes de co-développement... les dénominations varient. Ils sont une extension de la méthode des « groupes Balint », du nom de ce médecin psychanalyste qui, à partir de 1947, réunit d'autres médecins pour travailler sur la relation médecin-malade à partir de l'étude en commun de cas vécus par les participants d'un même groupe. Depuis, tous les professionnels de la relation (des travailleurs sociaux, des psychologues, des enseignants... et plus récemment des managers) se sont mis à pratiquer ce type de groupes de perfectionnement professionnel (Perrenoud, 2001, 2003).

Ils permettent de capitaliser l'expérience. Un bon professionnel n'est pas assis sur son expérience. Il l'enrichit au contact des autres et se remet en cause à partir de retours d'information et d'expériences. Au niveau collectif d'une profession ou d'une organisation, si tout se passe bien, les pratiques les plus intéressantes peuvent être ainsi identifiées, caractérisées, formalisées, diffusées et transférées dans des conditions permettant leur appropriation intelligente.

Concrètement, un groupe d'échanges (ou d'analyse) de pratiques de management se réunit en général entre 4 à 8 séances de 2 à 3 heures, de périodicité le plus souvent mensuelle. Chaque séance se structure en fonction de différentes phases, telles que par exemple :

■ phase 1 - le cadrage et le choix des situations à étudier

- fixation ou rappel des règles de fonctionnement du groupe,
- présentation rapide par les managers concernés d'expériences à partager éventuellement,
- sélection par le groupe de la (ou des) situation(s) qui seront explorées en profondeur ;

■ phase 2 - le traitement du ou des cas choisi(s)

- exposé du cas par l'intéressé,

- exploration complémentaire par le groupe (questions-réponses sur le contexte, la situation),
 - analyse de la problématique (faits, acteurs, problèmes, zones d'intervention...),
 - recherche d'options, de solutions, de bonnes pratiques par le groupe et l'intéressé,
 - synthèse par l'intéressé,
 - passage à un cas suivant (s'il reste du temps) ou à la phase 3 ;
- **phase 3 - les axes de progrès et la synthèse**
- sélection par les participants d'axes de progrès identifiés comme prioritaires ou particulièrement significatifs à partir du (des) cas traité(s),
 - retour (*feedback*) sur la séance et les acquis pour chacun.

Aujourd'hui, les modalités de capitalisation de l'expérience se sont diversifiées. Les groupes d'analyse de pratiques peuvent être ainsi enrichis ou complétés par des communautés de pratiques, groupes ou réseaux plus permanents d'échanges entre professionnels. Ils peuvent aussi être insérés dans des démarches ou des systèmes de management des savoirs (*Knowledge Management*), visant à faciliter et à gérer la création et la circulation des connaissances et des compétences au sein des entreprises.

Les démarches de progrès ou l'intégration

D'une façon générale, le développement des compétences, notamment des compétences managériales, est de plus en plus intégré à des dispositifs, des systèmes ou des projets plus globaux. Il s'agit là d'une tendance lourde : la conduite de projets, c'est-à-dire la programmation et l'accompagnement du changement, et les démarches de progrès ou d'amélioration sont de plus en plus sources d'apprentissages.

Ainsi le développement d'une « démarche processus », pour améliorer la qualité, la productivité ou les performances en général, peut nécessiter le développement de différents types de compétences. Le tableau 1 en donne une illustration.

Compétences clés	Éléments des compétences clés
Savoir expliquer et utiliser la démarche processus de l'entreprise	Finalités et objectifs, méthodologie, rôles des différents acteurs, etc.
Savoir utiliser une méthode et des outils de management par les processus	Cartographie des processus globaux, croisement stratégie/processus, sélection des processus prioritaires, tableaux de bord de suivi des processus, revues de processus, etc.
Savoir utiliser une méthode et des outils d'optimisation des processus	Diagrammes de processus ou logigrammes, grilles ou listes d'analyse, d'évaluation ou d'amélioration d'un processus, diagrammes causes-effet, etc.
Pratiquer les fondamentaux du management dans le cadre du management des processus	Définir des objectifs, résoudre un problème, concevoir et piloter un plan d'action, évaluer les résultats, améliorer en continu le fonctionnement, etc.
Savoir animer un groupe de travail	Conduire des réunions, rédiger des comptes-rendus, organiser et répartir le travail en séances et hors séances, etc.
Savoir travailler en transversal et en mode projet	Groupes transverses et échanges transverses, modalités de conduite et conditions de réussite d'un projet, etc.

Tableau 1 : Les compétences à développer dans le cadre d'une « démarche processus » (exemple)

Les compétences clés requises peuvent être développées par les moyens que nous avons évoqués précédemment : formation classique, formation-action, coaching, groupes d'analyse des pratiques... mais aussi sur le tas, dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche.

Dans cet apprentissage par les démarches de progrès, le développement des compétences est doublement intégré à la pratique :

- en termes de finalités, puisque les compétences acquises sont directement utiles au déploiement du projet ;

- en termes de modalités, puisque l'apprentissage se fait pour l'essentiel, voire totalement, dans le cadre du déploiement de ce projet (on va ici plus loin que la formation-action, dont les plans d'action restent, en général, à finalité pédagogique ou d'expérimentation restreinte et non à finalité d'abord opérationnelle).

Un autre exemple illustre cette intégration de l'apprentissage dans l'action : la « méthode des irritants » (Révah, 2007). Cette méthode repose sur l'idée que pour perfectionner des encadrants dans leur rôle de managers, il vaut mieux les mettre en situation de mieux traiter les problèmes quotidiens de leurs équipes, plutôt que de monter une formation classique.

Les « irritants » sont les facteurs d'insatisfaction dans le travail, la plupart du temps liés à des insuffisances de délégation et de décision. Leur identification et leur résolution permettent d'enclencher un processus pédagogique et de progrès collectif. Une enquête « irritants » les recense sans tabou quant aux sujets évoqués (techniques, sociaux, économiques, commerciaux) au cours d'entretiens dont la confidentialité est respectée. Ils sont ensuite traités en groupes de résolution de problèmes et toute question évoquée reçoit une réponse (solution ou, en cas de refus, de report ou d'étude préalable, argumentation de la part des responsables concernés). Les responsables d'encadrement animateurs de ces groupes ne sont pas formés au management par voie de stage mais accompagnés, individuellement et collectivement (en groupes), pour être en mesure de jouer leur rôle. La démarche se pérennise et s'intègre aux modes de fonctionnement courants sous forme de « contrats locaux de management ».

Dernier exemple de développement des compétences intégré : les parcours de mobilité qualifiants, ou parcours de développement professionnel. L'étude des pratiques en entreprise (Aleza et al., 2005, Simonet, 2007) montre le développement pour différents managers de parcours combinés de mobilité et de formation, alternant des périodes d'apprentissage par exercice de nouvelles activités et responsabilités et des périodes de formation, le plus souvent dans une logique de formation-action.

L'ingénierie ou le mélange créateur

Au total, en sortant du recours exclusif aux stages traditionnels, les méthodes de développement des compétences managériales se sont diversifiées. Le processus de diversification n'est assurément pas terminé. Certaines approches sont plus collectives, d'autres plus centrées sur l'individu. Certaines visent le développement de la personne, sans fixer une destination a priori, d'autres sont plus normatives ou ciblées en termes d'outils ou de schémas organisationnels (voir figure 1).

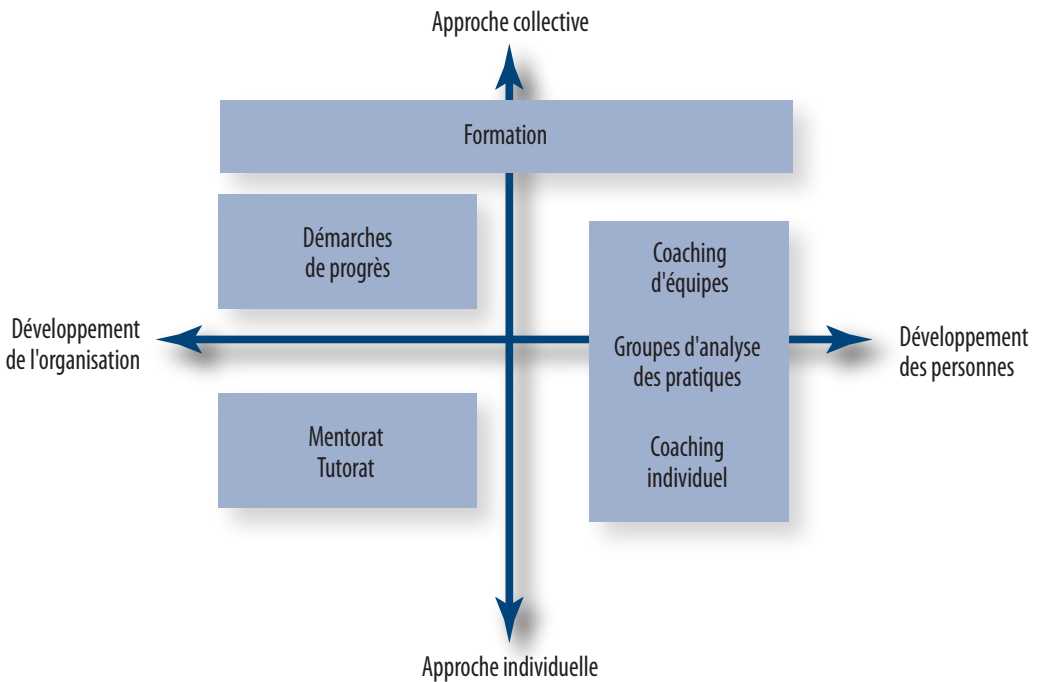


Figure 1 : La carte des grandes approches de développement des compétences

La carte ci-dessus n'est qu'une première typologie des différentes approches et celles-ci peuvent être caractérisées et analysées selon bien d'autres critères. Le choix de l'approche ou du bon cocktail de méthodes, compte tenu du contexte et des objectifs, est un savoir-faire d'un autre niveau qui se révèle le plus souvent déterminant pour éviter le piège des effets de mode, ou de la dépendance par rapport aux compétences limitées d'un spécialiste (interne ou externe) cherchant à promouvoir ce qu'il sait faire, et donc la domination de l'offre au détriment de la demande ou du besoin.

Ce savoir-faire d'un autre niveau est l'ingénierie, l'art de la conception et de la mise en place de solutions adaptées à chaque situation. Un art qui peut se décliner à plusieurs niveaux, du plus pointu au plus large (voir figure 2) :

- **l'ingénierie pédagogique** pour concevoir, par exemple, un guide d'animation ou d'entretien, des études de cas, divers supports pédagogiques, etc. ;
- **l'ingénierie de la formation** pour concevoir et lancer, par exemple, le programme d'un stage ou d'un dispositif de formation, éventuellement associé à d'autres modes d'apprentissage ;
- **l'ingénierie des compétences** pour construire des processus et des systèmes de développement des compétences non limités à la formation, comme ceux que nous avons passés en revue (coaching, groupes d'analyse de pratiques, démarches de progrès...) ;
- **l'ingénierie managériale ou organisationnelle** pour construire des processus de management et d'organisation efficaces et y intégrer de façon adaptée des processus et des systèmes de développement des compétences.

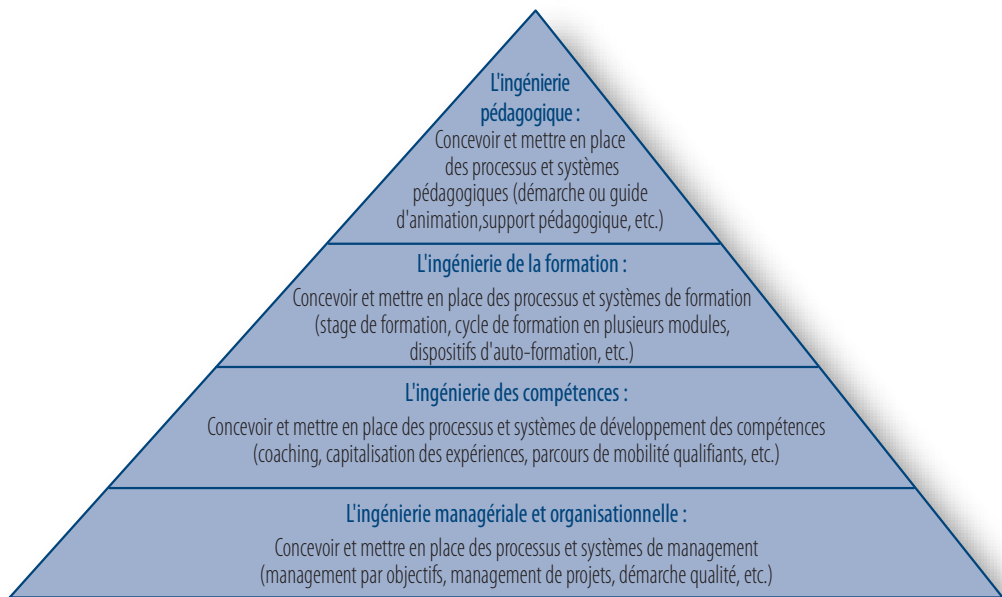


Figure 2 : Les différentes formes (et niveaux) d'ingénierie

Dans chaque situation spécifique d'entreprise, les différentes ingénieries peuvent être utiles pour identifier dans quelle mesure les performances dépendent du développement des compétences et quelles sont les modalités les plus adéquates pour développer les compétences visées. Dans tel cas donné, faut-il faire évoluer l'organisation ou les compétences des managers, ou les deux, et comment ? Pour atteindre les objectifs de changement fixés, faut-il faire appel à la formation-action, au coaching ou à une démarche de progrès, ou à plusieurs formules conjointes et selon quelles modalités précises ?...

Traiter ces questions suppose de combiner deux familles de compétences :

- les compétences des grands métiers du développement des compétences - la formation, le coaching, l'analyse et la capitalisation des pratiques, l'apprentissage intégré aux diverses démarches de progrès...
- les compétences d'ingénierie pour évaluer l'intérêt et les limites ou les contre-indications d'utilisation et de combinaison des différentes méthodes et outils de développement des compétences.

Il devient donc de plus en plus souvent utile d'associer, sur un même projet, des expertises diverses. En sortant des sentiers battus du tout formation, le développement des compétences managériales est devenu une pratique plus complexe. Elle reste néanmoins, dans toute sa diversité, très concrète et réaliste, comme le montrent les exemples d'entreprises engagées dans ce domaine, dont nous allons maintenant prendre connaissance.

CHAPITRE 2

Huit cas

A partir de nos expériences de consultants, formateurs et coaches, nous avons retenu huit cas d'entreprises engagées dans des démarches de développement des compétences managériales autres que de stages traditionnels de management. Leur diversité nous semble représentative de la diversité des contextes et des problématiques.

Ce chapitre est essentiellement descriptif. Chaque cas est une « histoire » dont nous avons cherché à présenter fidèlement le contexte initial, le dispositif et les actions mis en œuvre, les résultats et les effets connus. A la fin du chapitre, nous proposons une synthèse - panorama des cas sous forme de deux tableaux.

Dans les deux chapitres suivant celui-ci, nous chercherons à dégager les leçons à tirer de ces cas, et plus largement des pratiques actuelles des entreprises, pour ce qui concerne le développement des compétences managériales et le management.

« Manager, ça nous engage »

Un distributeur de meubles et d'équipements pour le foyer

Cette entreprise, leader européen de l'équipement du foyer, fait partie d'un groupe international de distribution. L'entreprise a 130 magasins en France, elle est aussi présente en Espagne, au Portugal, en Italie, en Suisse, en Pologne, etc.

Début 2006, une formation est envisagée pour les managers de proximité : responsables de rayon, responsables administratifs, responsables de dépôt, responsables de SAV... soit 1 200 personnes, sur plus de 200 sites dans 8 pays, dont les trois quarts sont en France.

Dans un contexte concurrentiel intense, l'entreprise souhaite que ces managers passent :

- d'un profil de gestionnaires à un profil d'animateurs et de développeurs d'hommes ;
- d'un management encore souvent identifié comme « intuitif, réactif, très opérationnel, très court termiste » à un management plus « structuré, anticipateur et dynamique ».

Les résultats attendus de l'action de formation prévue sont, selon le cahier des charges, « une maîtrise des 5 dimensions-clés de la fonction de manager de proximité :

- accompagner et développer les hommes,
- centrer les équipes sur le client,
- travailler en équipe,
- développer l'alignement hiérarchique par la communication et l'utilisation des outils (entretien d'évaluation, tableaux de bord, etc.),
- développer la vision, l'analyse et donner du sens ».

Les responsables hiérarchiques des managers de proximité, à savoir les directeurs de magasin (ou de site) et les directeurs régionaux, viennent d'être eux-mêmes formés au management en 2 fois 3 jours, sur des thèmes du type de ceux qui sont envisagés.

Dans chaque magasin, on trouve en général un directeur et 5 ou 6 managers de proximité. Pour la direction de l'entreprise, la qualité du management à ce niveau est un facteur de plus en plus déterminant de la performance. Si les

collaborateurs de terrain ne se sentent pas motivés et reconnus, le *business* et le développement économique futur de l'enseigne sont en péril. Selon le directeur de la professionnalisation et de la formation, les enjeux de cet investissement sont considérables : « le rôle des responsables de rayon, de dépôt, des responsables administratifs et du SAV est d'une importance stratégique pour l'entreprise. Nos managers de proximité constituent nos forces vives pour accroître le niveau d'exigence de notre service au client, tant en terme d'accueil que de fidélisation ».

En réponse à la demande exprimée par le cahier des charges, un dispositif en trois temps est proposé par le consultant, et retenu par l'entreprise.

1. **Conception et cadrage** : la préparation en amont d'une opération adaptée aux structures de management, à la culture et à la stratégie de l'entreprise.
2. **Le lancement régional de l'opération** : une journée de lancement par région pour mobiliser et mettre en cohérence l'ensemble des acteurs concernés (l'encadrement de proximité, population cible, mais aussi les directeurs de magasin et le directeur régional).
3. **Le déploiement des actions de formation** : 3 ateliers d'une journée répartis sur 9 à 12 mois, avec la mise en œuvre de plans d'actions après chaque atelier.

Reprenons chacun de ces temps du dispositif, pour en identifier les finalités et les caractéristiques essentielles.

Le premier temps préparatoire intègre des entretiens avec des managers ainsi qu'une observation des pratiques dans différents magasins, afin de concevoir un programme, des supports pédagogiques et des mises en situations pédagogiques à partir des réalités de terrain. L'élaboration de supports spécifiques et le test des modules de formation sont conduits ensuite en liaison avec le siège de l'entreprise et plusieurs magasins pilotes.

La journée de lancement réunit au niveau de chacune des 12 régions une soixantaine de managers (une dizaine de magasins, à raison de six managers environ par magasin). Cette journée permet au directeur régional de présenter les objectifs et perspective de la formation et aux managers de proximité de s'approprier la stratégie de l'entreprise, à partir d'un travail de groupe sur les « Bonnes Cartes » (© BPI), support visuel d'animation et d'échanges pour les managers d'un même magasin réunis autour d'une même table. La Bonne Carte n°1 (« notre mission, nos clients ») permet de mieux connaître la mission, le positionnement et la stratégie de l'entreprise, au travers des équipes, des

marchés, des clients et des défis. La Bonne Carte n°2 (« le parcours de nos clients ») porte le message que le management est un moyen, et non une fin en soi, qui permet de travailler avec les collaborateurs pour améliorer les performances. La Bonne Carte n°3 (« les rôles du management ») présente trois styles de management (leader, boss, coach) et incite chacun à un autodiagnostic en 30 questions. La Bonne Carte n°4 (« les pratiques au quotidien ») permet d'étudier quelques cas concrets et de partager les bonnes pratiques dans des situations professionnelles types.

La formation, présentée au niveau de la journée de lancement régionale, se déroule ensuite sous forme d'ateliers et de plans d'actions impliquant chaque équipe de magasin. Chacun des 3 ateliers se tient à 3 ou 4 mois d'intervalle et permet l'appropriation par chaque manager d'outils ou de démarches simples mais porteurs d'une valeur ajoutée et non utilisés dans les différents domaines de leur fonction de manager jusqu'alors :

- Atelier 1 « Adapter son management ». Le rôle du manager de proximité, l'adaptation de son style de management à la situation, les leviers du management efficace (compétences, motivations...).
- Atelier 2 « Les entretiens individuels ». Les différents actes de management individuel, l'entretien annuel, la gestion des situations de tension...
- Atelier 3 « Le management collectif et la gestion de son temps ». Les conditions d'efficacité du travail en équipe, la gestion du temps (individuelle et collective), l'organisation de la délégation.

L'essentiel de la formation n'est pas dans le contenu des ateliers, mais dans la logique de formation-action qui s'y déploie. Cette logique se manifeste selon des modalités multiples :

- des plans d'action permettant de mettre en œuvre des actions de progrès après chaque atelier (plans d'action individuels après les 2 premiers ateliers et plan d'action collectif concernant le magasin après le troisième atelier) ;
- des retours d'expérience et des points d'avancement sur les plans d'action en cours, d'un atelier sur l'autre ;
- une implication du directeur de magasin dans la formation de ses managers de proximité, à travers
 - la préparation du lancement de l'opération, en lien avec les consultants, lors de la journée régionale et après celle-ci, avant le démarrage des ateliers,

- un rôle d'accompagnement et de facilitation des plans d'action (le directeur comme « coach » des plans d'action développés au sein de son magasin).

Après déploiement des différentes phases de cette opération, les participants ont manifesté leur satisfaction, voire leur enthousiasme, dont les évaluations à chaud témoignent. Ils ont particulièrement apprécié le caractère concret de la démarche, et de retrouver des situations typiques de terrain dans les cas travaillés.

Le programme a acquis une dimension internationale, pour avoir été diffusé dans plusieurs pays européens et pour avoir été adapté spécifiquement à la filiale regroupant le réseau des acheteurs. Dans ce dernier cas, il a contribué à créer une culture de groupe partagée et des échanges de bonnes pratiques entre acheteurs chinois, marocains ou d'Europe de l'Est...

Les observations des consultants, au cours du pilotage de l'opération, comme les bilans (fréquents mais non systématiques) des plans d'action effectués au niveau des magasins ou des régions ont permis de constater le développement de nouvelles pratiques par les managers de proximité, notamment une plus grande fréquence des retours d'information auprès des collaborateurs (*feedbacks* en général et félicitations en particulier).

La mise en œuvre des plans d'action n'en reste pas moins très inégale selon les magasins. La variable déterminante est l'implication du directeur de magasin et, secondairement, celle des autres niveaux de management (manager de proximité, directeur régional et directeur d'exploitation).

L'entreprise a appelé cette opération, à destination des managers de proximité, « Manager, ça m'engage ». Dans la logique du développement des compétences managériales qui nous intéresse ici, on pourrait aussi l'appeler « Manager, ça nous engage ». Cette formule exprime en effet ce qui en constitue, selon nous, les deux caractéristiques majeures :

- la pédagogie de l'engagement – traduire les intentions en actions, dire ce que l'on veut obtenir et agir en conséquence,
- une démarche qui cible une catégorie de managers, mais implique en fait l'ensemble de la ligne managériale.

Développer individuellement les compétences dans un cadre collectif

Une grande entreprise de services

Première entreprise en France en terme d'effectifs, avec 300 000 personnes, dont 200 000 fonctionnaires et 100 000 salariés de droit privé, c'est aussi le plus important réseau d'entreprise, avec 17 000 points de contact.

Le cas que nous allons décrire concerne une direction qui représente 58 % du chiffre d'affaires en 2005, quand l'opération se déroule. C'est une activité qui a à faire face à une concurrence accrue et à un changement d'habitudes chez les clients, donc en réorganisation.

Pour répondre à ces exigences de rentabilité et de modernisation, la direction lance une démarche de conduite du changement déclinée en plusieurs volets dont le projet RDM (responsabilisation des managers) qui nous intéresse ici.

Le projet RDM concerne les managers opérationnels de l'entité, soit 200 directeurs régionaux et leurs 2 000 adjoints. C'est un « projet à grande vitesse » qui doit être bouclé sur 30 mois, de juillet 2004 à décembre 2006. Il comprend un volet organisation et un volet développement des compétences. L'organisation est reconfigurée en fonction de la répartition des activités sur le territoire français, avec la création de 40 directions territoriales et le passage de 5 à 2 niveaux hiérarchiques. Le volet développement des compétences affirme une volonté d'aboutir à une vraie rupture par rapport à l'existant dans la perception et la conception du métier de manager, et une volonté de développer des comportements d'autonomie et de responsabilité. Une grille des compétences du manager, qui constitue un référentiel pour les fonctions concernées, a, dans cette logique, été construite et validée par le Comité de direction.

Une particularité du projet RDM est d'être accompagné d'une forte communication interne qui s'appuie notamment sur les « 6 engagements du Président » :

1. L'entreprise reste une entreprise de service public et ne s'engage pas dans une logique de privatisation.
2. « Il n'y aura pas de licenciement, quel que soit le statut des agents ».
3. « Dans le cadre de ce projet et pour tous les salariés qui le demanderont, les souhaits de mobilité géographique seront priorités ».
4. « S'agissant des centres régionaux d'aujourd'hui, il y aura des fluctuations d'activité ; aucun ne sera fermé ».

5. « Ces évolutions seront concertées avec les territoires ».
6. « La direction (concernée) recherchera, avec les organisations syndicales, les voies pour que ces principes et les mesures additionnelles soient actés dans un accord-cadre, afin de les rendre pérennes ».

Ce dernier engagement s'est traduit par des accords signés le 3 novembre 2004. Le développement des compétences des managers est à la fois individualisé et géré dans une logique de projet collective.

Le cadre collectif est celui du pilotage global, national, de la démarche, et celui de la construction d'une offre d'ateliers de formation et de groupes d'échanges de pratiques à partir du référentiel de compétences managériales élaboré en interne (voir tableau 2 à titre indicatif).

Les compétences à maîtriser (cf. référentiel)	Thèmes des ateliers de formation ou des groupes d'échanges de pratiques	200 Directeurs	2 000 Directeurs n-1
Analyse, synthèse, conceptualisation	Conduite opérationnelle d'un projet		
Entraînement des autres	Piloter la performance et faire réussir chaque entité régionale		
	Gérer les priorités et conduire les évolutions actuelles		
Développement des autres	Favoriser la prise d'initiative des entités régionales		
	Manager coach		
Écoute et compréhension de l'autre	Mobiliser son potentiel d'écoute		
	Négociation commerciale		
	Ecoute et prévention des conflits au sein de son équipe		
Sens politique	Convaincre un auditoire		
	Gérer les relations sociales autrement		
	Media Training : situations d'interview		
	Relations des entités régionales avec les élus locaux		
Coopération - entraide	Développer la performance collective		
Orientation client	GPS en autoformation		
Conduite et animation des hommes	Leadership et développement des compétences		
	Leadership et coopération		
	Fédérer et animer les relais managériaux		
	Manager son équipe à distance		
Efficacité personnelle	S'organiser et optimiser son temps		
	Gérer son stress et ses émotions		

Tableau 2 : Aperçu indicatif du programme de développement des compétences pour les managers

La dimension individuelle, personnalisée, de la démarche passe par un diagnostic individuel et la définition pour chacun d'un parcours spécifique de développement de ses compétences. Le diagnostic individuel permet à chaque manager, en une demi-journée :

- d'évaluer ses compétences à partir d'un test (« PerformanSe » ©) et d'un entretien,
- après restitution, de définir et de contractualiser une cible et un parcours de développement, sur une base de 5 jours par personne.

Le parcours individuel de développement passe par la participation à des ateliers et à des groupes d'échanges de pratiques. Les ateliers, de 1 à 2 jours, apportent des méthodes et des outils, permettent d'étudier des cas sur des situations-types et débouchent sur des plans d'actions personnels sur le terrain. Les groupes d'échanges de pratiques, mis en place à la demande d'un nombre suffisant de volontaires ayant préalablement suivi un atelier sur un thème donné, sont des lieux de partage d'expériences où le groupe construit ses propres solutions.

L'évaluation à chaud de l'opération a fait ressortir un taux de satisfaction de 93 %. L'intérêt et l'impact de l'action sont jugés suffisamment positifs pour que différentes extensions soient prévues à partir de 2007 :

- élargissement de la cible à toute la ligne managériale, y compris les chefs d'équipe – on passe de 2 200 personnes concernées à 10 000 ;
- proposition de nouveaux thèmes d'ateliers et augmentation du nombre de groupes d'échanges de pratiques ;
- interventions désormais prévues également *in situ*, sur des équipes réelles de travail (un manager et son équipe).

Mieux manager les projets

Une communauté urbaine

La direction d'une grande communauté urbaine constate que le travail en « mode projet » se développe, depuis quelques années, dans des domaines toujours plus variés (urbanisme, économie, emploi, culture, environnement, formation, tourisme...), mais elle constate en même temps que les dysfonctionnements dans les projets se multiplient : retards, non respect des budgets, réclamations des usagers, incidents entre services ou entre représentants de la collectivité et partenaires (administrations, associations, fournisseurs, etc.).

La collectivité comprend 80 élus et 1 300 agents. Plusieurs dizaines de responsables d'encadrement exercent, dans le cadre de leur fonction, un rôle de « chef de projet », ou « pilote de projet ».

Pour remédier aux insuffisances actuelles dans la conduite des projets, la direction demande à un consultant qui connaît bien la collectivité de lui proposer « des modalités de sélection et de formation des chefs de projets ».

Le consultant propose de faire, dans un premier temps, une brève analyse d'une dizaine de projets récents (sur la base d'entretiens avec 3 ou 4 interlocuteurs clés par projet et l'étude de documents). Cette analyse fait apparaître un certain nombre de difficultés ou de points à améliorer :

- les enjeux ou les objectifs (politiques, opérationnels) des projets sont souvent peu identifiés parce que non formalisés ou non hiérarchisés ;
- les arbitrages ou les validations (politiques, techniques) concernant les projets sont peu explicites, le pilotage (qualité, coût, délais) est faible, et donc les dérives et dépassements fréquents ;
- les projets, qui sont de plus en plus complexes et transversaux (multi-dimensionnels et multipartenaires), se heurtent aux logiques de métier, dominantes dans la culture de la collectivité ;
- les projets sont faiblement orientés sur les préoccupations des usagers (ou des bénéficiaires), sur les équipements ou les services fournis ;
- une minorité de services ou de directions utilisent des méthodes ou des outils de conduite de projet, ces méthodes et ces outils ne sont ni communs ni partagés. La plupart des participants aux projets ne font référence à aucune méthodologie ou démarche particulière en matière de conduite de projet ;

- les projets manquent de documentation et de traçabilité. Pas ou peu de lettres de mission pour les chefs de projet ou les équipes projet. Insuffisance des cahiers des charges, des plannings, des définitions des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes, des tableaux de bord, des comptes-rendus d'avancement ou des réunions de (revue ou pilotage) de projet, etc. ;
- les acteurs des projets ne distinguent pas clairement, au niveau des concepts et dans la pratique, un « projet » d'un « programme », d'une « opération »... ;
- les coordinations sur les projets (réunions et autres formes d'échanges et d'interactions entre les différents acteurs) sont trop souvent rares ou inefficaces.

Pour améliorer la performance des projets en développant les compétences (individuelles et collectives) de management de projet, la communauté urbaine a, après le diagnostic, mobilisé pendant quelques mois, dans le cadre d'intervention proposé par le consultant :

- un groupe de chefs de projets chargés de faire des propositions sur le système de management de projets à mettre en place, à partir de l'existant, et de produire un « guide méthodologique du management des projets »,
- le comité de direction et les principaux responsables de services, pour définir le dispositif et les règles de fonctionnement adaptés et valider ou non les travaux du groupe de travail.

Par ailleurs, les aspects techniques et économiques de la gestion de projet ont été intégrés, comme prévu antérieurement, dans la conception et la mise en place (en cours) du nouveau système d'information.

Au total, les actions de développement des compétences projet ont compris :

- la définition des règles et des processus de management de projet au niveau stratégique (maîtrise d'ouvrage) et au niveau opérationnel (maîtrise d'œuvre), précisant le rôle des élus, de la direction, des chefs de projet, des équipes de projet, des personnes-ressources mises à contribution en interne, des partenaires extérieurs, etc. Pour ne citer que la mesure phare, la plus emblématique : la direction tient désormais quatre revues des projets stratégiques par an ;
- la production d'un guide méthodologique précisant, outre les règles et processus précédents, le cycle de vie et les outils de conduite d'un projet (lettres de mission, tableaux de bord, etc.) propres à la collectivité ;

- des formations pour les chefs de projet sur ces bases, c'est-à-dire dans le cadre d'un contexte de fonctionnement clair, élaboré pour et par la collectivité, et à partir d'une méthodologie adaptée à son contexte et à sa culture ;
- la création de clubs d'échanges et de capitalisation des pratiques de conduite de projet, pour les chefs de projet, ouverts à l'occasion à d'autres managers (y compris la direction), une opportunité complémentaire de formation, au sens large (actualisation et enrichissement permanents des connaissances et des savoir-faire) ;
- le développement de l'utilisation des technologies de l'information - intégration de la gestion des projets dans le nouveau système d'information, logiciel et intranet de gestion des projets.

Comme on peut le constater, la démarche mise en œuvre est allée bien au-delà des modalités de sélection et de formation des chefs de projet envisagées à l'origine.

Mieux gérer le changement

Une entreprise de services informatiques

L'entreprise, une SSII de 200 personnes appartenant à un grand groupe de services, vit régulièrement diverses formes de réorganisations (rachats, externalisations, modifications structurelles...).

La Direction Générale envisage une formation à la conduite du changement pour les cadres dirigeants, une dizaine de personnes. Les objectifs qu'elle exprime pour cette formation sont les suivants :

- installer des réflexes managériaux de prise de recul et d'anticipation,
- responsabiliser les managers, les faire évoluer de « clients du système » à « acteurs du système »,
- créer une solidarité et un « corps de managers » aux pratiques et aux comportements communs.

Le consultant propose de mettre en place un dispositif qui ne s'appuie pas en priorité sur une formation, même si la formation est présente. L'hypothèse est que, pour des managers professionnels et expérimentés, l'évolution des comportements se fera plus à partir d'une réflexion sur les pratiques existantes que par un stage « Conduite du changement », comme le prévoyait la Direction. Un échange avec celle-ci permet de l'en convaincre.

Un groupe d'analyse des pratiques se met donc en place sur 6 séances, au rythme d'une par mois. Il travaille sur l'examen et le questionnement des situations et des pratiques de conduite de changement vécues par les participants, et qu'ils souhaitent explorer. A partir de là, les thèmes relatifs à la conduite du changement qui intéressent ou préoccupent les membres du groupe émergent : « comment manager dans l'incertitude, ou manager en transversal, comment faire face au stress, quel est exactement notre projet stratégique, quelles en sont toutes les implications, etc. ? »

Des demi-journées d'atelier, c'est-à-dire de formation opérationnelle, centrées sur des apports de méthodologie, sont ensuite organisées en fonction des demandes et des besoins identifiés dans les séances d'analyse des pratiques. Ces séances d'atelier sont moins fréquentes que celles du groupe d'analyse des pratiques.

L'opération est suivie et pilotée par un « groupe sponsor », comprenant le Directeur général, le Directeur général adjoint et le DRH. Vers lui remontent les points à clarifier concernant les orientations prioritaires de l'entreprise, mais

aussi les appréciations des participants par rapport au travail d'analyse des pratiques engagé. L'intérêt et la satisfaction des participants apparaissent dès les premières séances. Ils expriment le sentiment que la démarche les aide de façon plus concrète et moins « intellectuelle » qu'une formation classique.

Accompagner des reconversions internes

Une entreprise de distribution

A l'occasion de la fermeture d'un établissement, l'entreprise monte un vaste projet de développement de la mobilité interne dans une logique de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Ce projet s'appuie sur la mise en place d'un « espace mobilité » et l'accompagnement des collaborateurs dans leur repositionnement interne.

La démarche engagée est co-construite et co-pilotée dans le cadre d'une « alliance de travail » entre l'entreprise et le consultant, qui apporte son expérience de ce type de situation de transition. La *task force* mixte (spécialistes RH et consultants) chargée de déployer le projet est convaincue que sa réussite repose pour une large part sur la mobilisation des managers et sur leur intégration dans l'opération. Pour cela, elle prévoit dans la démarche globale des modalités visant à développer les compétences d'accompagnement des personnes en mobilité. Ces modalités croisent formation et coaching ; elles sont construites sur mesure pour tenir compte du contexte et des spécificités de l'entreprise.

En quoi consiste le rôle des responsables d'encadrement dans le cadre du projet de mobilité interne ? Il s'agit essentiellement de communiquer avec le personnel sur la démarche, de conduire des entretiens de séparation et d'accueil, et de gérer, au sein des services, des situations individuelles parfois délicates... Sans abandonner leurs fonctions habituelles.

La formation, sous la forme d'« ateliers de travail sur des situations réelles », leur permet, en quelques demi-journées, de comprendre le projet ainsi que leur rôle dans le processus et d'apprendre à conduire les entretiens qu'ils auront à mener, y compris en situations éventuellement tendues ou difficiles.

Le coaching, collectif et individuel, à la carte selon les besoins de chacun, vise à apporter des compléments, des ajustements ou des recadrages en fonction des situations rencontrées et des attentes de perfectionnement individuel.

Fidéliser les nouveaux managers, accompagner leur prise de fonction

Une entreprise de travail temporaire

Cette entreprise poursuit un objectif de développement ambitieux : doubler le chiffre d'affaires en 2 ans. Dans ce contexte, elle souhaite professionnaliser et fidéliser les nouveaux managers (directeurs et responsables d'agences), nouvellement recrutés ou promus. Jusqu'alors, ce qui se pratiquait après une prise de fonction était une formation métiers ainsi qu'une formation générale au management, choisie dans le catalogue d'un grand prestataire extérieur, soit au total 5 jours de formation.

Le nouveau dispositif consiste en un accompagnement à la prise de fonction sous forme de parcours de professionnalisation. Ce parcours comprend 3 étapes :

- 1^e étape. A la nomination, une évaluation individuelle des compétences (*assessment*) permet de définir pour chaque nouveau manager un plan de progrès personnalisé, puis le thème « J'anticipe les changements » est travaillé en groupe de co-développement (1/2 journée) et ensuite en coaching individuel (1/2 journée) ;
- 2^e étape. Au moment de la prise de poste, le thème « Je me positionne dans ma fonction » est travaillé en groupe de co-développement (1/2 journée) puis en coaching individuel (1/2 journée) ;
- 3^e étape. Au bout des 100 premiers jours dans la nouvelle fonction de manager, c'est le thème « Je construis ma stratégie d'équipe » qui est travaillé en groupe de co-développement (1/2 journée) puis en coaching individuel (1/2 journée).

Tout au long de ces différentes étapes, les managers conçoivent et mettent en œuvre des plans d'action qui les aident à s'installer dans leurs nouvelles fonctions.

Ainsi, l'entreprise est passée d'une formation standard à une démarche sur mesure, personnalisée, qui facilite et accompagne des apprentissages sur le terrain, par l'action, et ne fait plus appel à la formation, au sens strict.

Aujourd'hui, la démarche est enclenchée depuis plusieurs années, à raison de 1 à 2 groupes de nouveaux managers par an. Les évaluations, à chaud, mais aussi à froid, avec du recul, valident le dispositif. L'entreprise reconnaît une capacité accrue de prise de recul, d'analyse des problèmes et une nouvelle qualité des décisions managériales.

Deux exemples de la diversité des voies du développement des compétences

Le premier cas est celui d'une entreprise de presse, où une séquence d'actions de développement des compétences est initiée par une enquête de climat social. Après la restitution de cette enquête à l'ensemble des salariés, un certain nombre de priorités de progrès sont clairement et officiellement définies et donnent lieu à la mise en place d'un programme d'actions annuel.

Ce programme comprend un plan d'action spécifique au comité de direction, qui vise à améliorer son fonctionnement interne. A ce titre, un consultant joue un rôle de formateur et de coach vis-à-vis de l'équipe de direction. Il intervient notamment au niveau des réunions du comité, pour analyser et améliorer la communication (pratiques, méthodes, attitudes et comportements, etc.).

Un autre plan d'action implique la population des managers des services sur des thèmes organisationnels ou techniques identifiés comme prioritaires. Une dizaine de groupes de travail se réunissent pendant 3 mois et produisent des solutions qui sont ensuite mises en place. Les problèmes traités sont en général transversaux, pour répondre à un réel besoin de décroisement : aménagement des locaux et des équipements, amélioration des procédures, etc.

Quelques mois plus tard, la mise en œuvre du programme global comprenant les différents plans d'action a permis de réels progrès en termes de développement des compétences et des performances. Elle a aussi permis l'identification d'un nouveau challenge, un enjeu critique actuel : le besoin de réorganisation de la fonction commerciale. Un audit de la fonction commerciale, préalable à cette réorganisation, a été lancé.

Ce cas montre que les chemins du développement des performances et des compétences peuvent être divers et varier dans le temps, quant aux domaines d'activités, aux niveaux de management et aux acteurs impliqués...

Notre dernier cas illustre aussi cette diversité des voies de la performance et de la compétence, même s'il en reste aux interrogations relatives à une situation complexe avant qu'un diagnostic permette d'y voir clair sur les causes de la situation et les types d'actions de progrès à envisager.

Il s'agit d'une entreprise du secteur de la pharmacie qui a décidé de mettre en place une politique de mobilité interne et de se doter de processus et d'outils pour y arriver.

Or une enquête interne révèle la perception négative des salariés sur les possibilités d'évolution dans la structure, la reconnaissance de la qualification et du mérite.

La Direction des Ressources Humaines (DRH) et les managers opérationnels se reprochent mutuellement ce manque d'adhésion. Pour la DRH, les managers ne diffusent pas de messages positifs sur la mobilité interne du personnel, qui ne les préoccupe pas. Pour les managers, la fonction RH n'est pas crédible et ne les aide pas.

Un consultant est sollicité pour aider l'entreprise à sortir de cette situation et rendre effective la politique de mobilité. Le consultant propose une mise à plat des processus concernés et différents entretiens avec les acteurs pour identifier les causes des difficultés :

- inadaptation des processus ?
- outils incomplets ou mal utilisés ?
- manque d'opportunités de mobilité par rapport aux attentes ?
- manque de motivation des managers sur le thème de la mobilité, ou réelles difficultés à faire qu'elle se développe ?
- réticences ou difficultés du côté des collaborateurs (pourtant très jeunes et a priori très mobiles) ?
- ou autres éléments du contexte à spécifier et détailler – système de reconnaissance, style(s) de management, culture d'entreprise, etc. ?

Pour faire ce travail, il faut un consultant, ou une équipe de consultants, qui soit capable d'explorer la diversité des causes possibles, et donc d'expertiser le management, l'organisation et l'amélioration des processus, la gestion des ressources humaines...

Panorama des huit cas présentés

Pour faciliter une perception globale des huit cas, nous les avons examinés sous deux angles :

- celui des principaux domaines de développement des compétences qu'ils prennent en compte – management bien sûr, mais aussi éventuellement organisation et gestion des ressources humaines (GRH) ;
- celui des différents leviers de développement des compétences utilisés – formation-action, coaching, etc.

Le tableau 3, page suivante, donne une représentation visuelle des domaines de développement des compétences.

En matière de management, les managers qui constituaient la cible initiale de l'opération ont été touchés dans tous les cas. Dans cinq cas sur huit, on en est resté là, ce qui ne veut pas dire que l'action n'a pas pu avoir des effets, indirects ou informels, auprès d'autres managers n'appartenant pas à la cible. Mais l'implication de ces managers hors cible n'a pas été aussi explicite que dans les trois autres cas :

- chez le distributeur de meubles et d'équipements, les différents niveaux de la ligne managériale commerciale et des magasins se sont impliqués pour accompagner les plans d'action et éviter un décalage entre la culture managériale nouvellement acquise par les managers de la cible et les autres ;
- dans la grande entreprise de services, les chefs d'équipe se sont trouvés engagés, dans un deuxième temps, dans le cadre de l'extension de l'opération de 2 200 à 10 000 personnes, suite aux évaluations positives ;
- à la communauté urbaine, la Direction et les responsables de grandes entités ont participé aux revues de projet dans le cadre des nouvelles règles de pilotage, et l'ensemble de l'encadrement a reçu une information sur le management des projets.

Au-delà du management, les domaines de compétences à développer touchent aussi, dans certains des cas,

- **à l'organisation** : réorganisation du dispositif de conduite des projets à la communauté urbaine, démarche de progrès concernant l'organisation de l'entreprise et des services dans le groupe de presse, exploration du fonctionnement des processus RH dans l'entreprise pharmaceutique ;
- **à la gestion des ressources humaines** : reconversions et GPEC dans l'entreprise de distribution, évaluation et amélioration du climat social dans

l'entreprise de presse, diagnostic et progrès en matière de mobilité interne pour l'entreprise pharmaceutique.

Au total, cette première revue globale et comparative fait ressortir que dans six cas sur huit, tout en travaillant comme prévu sur le développement des compétences managériales de la cible, une approche large et ouverte du champ, en terme d'acteurs impliqués ou de thèmes traités, est utile pour atteindre les résultats visés ou optimiser les effets de l'action initiée.

	Management		Organisation	GRH
	au niveau des managers cibles	au-delà de la (d'une) cible		
Distributeur de meubles et d'équipements pour le foyer				
Grande entreprise de services				
Communauté urbaine				
Entreprise de services informatiques				
Entreprise de distribution				
Entreprise de travail temporaire				
Entreprise de presse				
Entreprise pharmaceutique				

Tableau 3 : Les principaux domaines de développement des compétences dans les cas présentés

La deuxième approche d'ensemble des huit cas (tableau 4) relève les différents leviers de développement des compétences utilisés dans chaque situation.

Nous retrouvons les modalités de base présentées précédemment, au chapitre 1 :

- la formation, sous forme d'ateliers d'acquisitions méthodologiques et de formations-actions - le distributeur de meubles, la grande entreprise de services, la communauté urbaine, l'entreprise de services informatiques et l'entreprise de distribution ;
- le coaching individuel - la communauté urbaine, l'entreprise de distribution, l'entreprise de travail temporaire, l'entreprise de presse ;

- le coaching d'équipe - l'entreprise de distribution et l'entreprise de presse ;
- les groupes d'analyses de pratiques, ou clubs de praticiens ou groupes de co-développement - l'entreprise de services, la communauté urbaine, l'entreprise de services informatiques, l'entreprise de travail temporaire ;
- la conduite de projets ou de démarches de progrès - la grande entreprise de services (projet de développement des compétences intégré dans un projet d'entreprise plus large), la communauté urbaine (démarche de progrès sur la conduite de projets), l'entreprise de presse (démarche de progrès suite à l'enquête de climat social), l'entreprise pharmaceutique (démarche de progrès sur la mobilité interne).

Dans certaines des entreprises étudiées, ces modalités de base du développement des compétences managériales sont précédées de modalités préalables :

- évaluation individualisée des compétences permettant de définir pour chaque personne concernée, compte tenu de ses compétences actuelles, une cible de compétences à acquérir et un parcours personnalisé pour cette acquisition (l'entreprise de services et l'entreprise de travail temporaire) ;
- sensibilisation et mobilisation sur l'opération de développement des compétences, sous forme active et ludique, pour que les managers concernés et leur hiérarchie directe en perçoivent les enjeux pour l'entreprise et pour eux-mêmes, et s'y préparent conjointement (le distributeur de meubles).

Au total, il apparaît que la formation est utilisée dans cinq cas sur huit, essentiellement dans une logique de formation-action. Les entreprises étudiées font appel à des techniques variées de développement des compétences managériales :

- un mélange de trois techniques en moyenne par entreprise, en dehors de l'entreprise pharmaceutique qui prépare un diagnostic et n'a pas encore choisi les leviers auxquels elle aura recours ;
- chaque modalité de base de développement des compétences (hors modalités préalables) étant utilisée dans un cas sur deux en moyenne.

	Diagnostiques et parcours individuels de compétences	Séances de sensibilisation - mobilisation (quiz, jeux, cartes...)	Formation-action ou ateliers (méthodologiques)	Coaching individuel	Coaching d'équipe	Groupes d'analyse de pratiques (ou de co-développement)	Conduite de projets ou de démarches de progrès
Distributeur de meubles et d'équipements							
Grande entreprise de services							
Communauté urbaine							
Entreprise de services informatiques							
Entreprise de distribution							
Entreprise de travail temporaire							
Entreprise de presse							
Entreprise pharmaceutique							

Tableau 4 : Le recours aux différents leviers de développement des compétences dans les cas présentés

CHAPITRE 3

**Nos principes d'action
pour développer
les talents managériaux**

Nos principes d'action pour développer les talents managériaux sont fondés sur notre expérience et sur l'observation des pratiques les plus avancées en entreprise. Dans leur présentation et leur commentaire, nous renverrons, pour illustration, aux cas exposés précédemment, car ils constituent une référence désormais commune aux auteurs et au lecteur de ces lignes.

Du sur mesure pour chaque entreprise

La présentation des huit cas fait apparaître que, même si certaines méthodes ou certaines approches se retrouvent utilisées dans des contextes différents, chaque situation d'entreprise est traitée de manière spécifique, par un dispositif original de développement des compétences, un cocktail particulier élaboré à partir des méthodes de base.

Ce dispositif sur mesure est conçu à la fois par une équipe interne et par le consultant. Cette production conjointe porte, plus ou moins et selon des modalités propres à chaque cas, sur la démarche du projet, sur son pilotage, sur son contenu (les compétences managériales à développer et les méthodes utilisées), sur les mises en situation et les supports (cas terrain), etc. Elle est généralement précédée par une immersion des consultants et des intervenants internes dans les réalités opérationnelles habituellement vécues par les managers dont les compétences doivent être développées, ou les talents cultivés. Cette immersion doit permettre de percevoir et de comprendre en profondeur les situations professionnelles courantes, les logiques d'acteurs et de fonctionnement, les métiers, les évolutions en cours ou envisagées et leurs enjeux, etc.

A partir de là, le dispositif et les modalités de développement des compétences retenus ne peuvent plus être généraux, ou standard. Les réponses envisagées (formation, groupes d'échanges de pratiques, etc.) sont nourries des observations qui ont été faites et de l'écoute qui a été pratiquée. La phase terrain permet aussi de rassembler des données qui vont permettre de construire des mises en situation et des supports (cas, simulations, grilles ou guides, etc.) propres à l'entreprise et aux managers cibles.

Cette approche sur mesure est attestée par la mise au point de modalités particulières de communication ou de mobilisation pour l'accompagnement et pour le cadrage préalable du projet. Ainsi, les engagements du président de l'entreprise de services, qui abordent de front les craintes et les « non dits ». Ou

la journée de lancement en région du distributeur de meubles qui explicite les enjeux de la formation et leur importance au niveau de l'entreprise.

La préparation d'une démarche sur mesure permet aussi de définir ce que doit être le bon niveau des apports en termes de développement des compétences. Ni trop : nul besoin de méthodes trop compliquées ou trop innovantes, qui ne seront pas utilisées... Ni trop peu : la démarche engagée, si elle doit rester simple, pragmatique, doit aussi apporter une réelle valeur ajoutée par rapport à l'existant, par exemple des techniques de management faciles à mettre en œuvre et perçues comme utiles, sources d'avantages, par les managers concernés.

Une orientation résultats

Pour être efficace, le développement des compétences managériales doit être intégré dans un projet global important de développement des performances de l'entreprise. Dit autrement, les actions de formation au management et les autres modes de développement des compétences des managers qui ne sont pas parties prenantes des enjeux stratégiques ou essentiels (*a critical business issue*, selon l'expression du *performance consultant* Geary Rummler, 2007) sont, pour une large part inefficaces.

Avant de lancer une action de développement des compétences managériales, il importe donc de travailler sur la question suivante : quelles sont les contributions que de meilleures pratiques de management, i.e. des managers plus professionnels, peuvent apporter aux performances de l'entreprise ?

Dans les cas que nous avons présentés, la réponse est en général explicite et l'entreprise estime que les contributions attendues sont à la fois concrètes et prioritaires. Pour l'entreprise de services, il s'agit de préparer les managers aux changements à venir, pour être compétitifs en 2010, il faut casser le centralisme de l'entreprise et faire monter en responsabilités et en compétences les managers là où se crée de la valeur, sur le terrain. Chez le distributeur de meubles, le développement des compétences des managers de proximité est considéré comme une condition de la performance du magasin.

D'autres questions s'en suivent, en cascade, qui se posent elles aussi dans une orientation vers les résultats :

- les managers se sont-ils approprié la stratégie de l'entreprise et la répercutent-ils ?
- qu'est-ce qu'un « manager professionnel » ou un « manager compétent » pour l'entreprise ? quels résultats sont attendus de lui et quels actes de management sont susceptibles de produire ces résultats ?
- quels retours, résultats ou avantages sont attendus de l'action de développement des compétences managériales engagée ?

Répondre à ces questions, ou au moins travailler sur elles, contribue à mieux atteindre les objectifs visés de développement des compétences.

L'orientation vers les résultats peut, par ailleurs, se manifester d'autres façons tout au long de la conduite du projet. Par exemple par des auto-évaluations régulières des pratiques individuelles de management (fixation d'objectifs, suivi et bilan des résultats, pilotage en fonction des priorités, résistance à la dispersion, contacts avec les collaborateurs, etc.). Chacun peut ainsi évaluer

ses pratiques en toute autonomie, et les évolutions nécessaires ou déjà réalisées par rapport à un état antérieur. Même logique avec les plans d'action, individuels ou collectifs, comme avec les groupes d'échanges de pratiques : il s'agit de rendre concrets et visibles les actions et les progrès possibles et mis en œuvre, dans un climat qui favorise l'apprentissage, plus pédagogique et incitatif que strictement évaluatif et normatif.

Enfin, l'orientation vers les résultats conduit à ne pas se satisfaire des évaluations à chaud, à la fin d'une formation ou d'une action de développement des compétences. Nécessaires, mais souvent d'intérêt limité, elles gagnent à être complétées par des évaluations à froid, plus éloignées dans le temps, qui obligent à une prise de recul permettant une appréciation plus réaliste des impacts du développement des compétences.

Un management des compétences

Orientation vers les résultats oblige : le management n'est pas une fin en soi, il doit contribuer explicitement à la production des performances et d'une valeur ajoutée visible. Mais les cas illustrent aussi une orientation vers le management des compétences : il ne s'agit pas de former les managers, ou de les coacher, mais de leur permettre d'acquérir, ou de perfectionner, des savoir-faire identifiés comme déterminants, prioritaires, critiques... dans le contexte de chaque entreprise. La formation ou le coaching sont des réponses possibles, peut-être souhaitables, mais, pour paraphraser Woody Allen : « rappelez-moi la question »... La question tourne, ainsi que nous l'avons vu, autour des enjeux stratégiques liés aux compétences managériales.

Une approche en termes de management des compétences suppose de vérifier que ces enjeux existent, et de les spécifier à chaque cas particulier, selon l'entreprise et les managers concernés. Cela passe par des évaluations des compétences existantes, rapides ou approfondies, individuelles et/ou collectives. Il s'agit de caractériser ce que savent faire les managers aujourd'hui, et d'apprécier leurs points forts et leurs points à améliorer, compte tenu des exigences que se donne l'entreprise. Le management des compétences consiste aussi à identifier les compétences requises, ou les compétences cibles, et à repérer par conséquent les écarts à combler.

A partir de là, on devrait raisonner en termes de stratégie et de plan de développement des compétences et non automatiquement et tout de suite en termes de stratégie et de plan de formation. Cette logique compétences globale se retrouve dans les cas étudiés, mais n'est pas naturellement prédominante dans la plus grande partie des entreprises : les plans de formation sont légion, mais les plans de développement des compétences, incluant d'autres modes d'apprentissage sont, eux, rares, sinon exceptionnels.

Nos huit cas ne sont pas représentatifs de l'état des pratiques, car ils sont un échantillon de pratiques de pointe, où le développement des compétences n'est pas confondu avec la formation. Les programmes ou projets de développement des compétences comprennent souvent des actions de formation, mais pas obligatoirement. D'autres modes de développement des compétences sont associés à la formation, ou la remplacent : coaching, groupes d'échanges ou de capitalisation, apprentissage par l'expérience, pratique ou démarches de progrès, etc. La formation, elle-même, n'est pas traditionnelle (générale, théorique, standard), mais spécifique, concrète et centrée sur l'action. D'où l'intérêt de connaître, de savoir combiner et doser les différentes modalités d'apprentissage et de développement des compétences, c'est-à-dire de l'ingénierie.

Des outils appropriés

L'ingénierie (pédagogique, de formation, des compétences, organisationnelle et des performances) permet de traiter chaque entreprise, chaque problème posé comme un cas particulier, ce qui est une condition d'efficacité. Les formations standard, packagées à l'identique ont en général peu ou pas d'effets positifs. Même chose pour les techniques managériales générales ou standard, souvent véhiculées par ce type de formation : elles ne s'implantent pas ou ne sont pas utilisées de manière durable.

Le management n'existe pas sans techniques : démarches, méthodes, instruments ou outils... Ce sont des techniques immatérielles, symboliques ou comportementales, comme fixer des objectifs, conduire un entretien d'évaluation, faire une analyse des causes d'un dysfonctionnement, concevoir et piloter un plan d'action... Elles peuvent être aussi structurantes et déterminantes par leurs effets que des outils matériels tel l'ordinateur.

Les psychologues et les ergonomes nous apprennent que les outils sont indispensables pour mieux connaître la réalité, apprendre et agir, mais aussi pour mieux communiquer en disposant d'un langage commun, de représentations communes (Rabardel, 1995, 2005 ; Gilbert, 1998). En même temps, l'expérience montre qu'il ne suffit pas de disposer d'« un bon outil » pour qu'il s'avère en situation utile et efficace. Si les acteurs concernés ne l'adoptent pas, il aura peu (voire pas) d'effet, et peut même, dans bien des situations, se révéler nuisible, contre-productif, générateur d'effets pervers. Tout outil plongé dans un milieu organisationnel y développe une vie sociale qui peut le conduire à servir à bien autre chose que ce qui était attendu a priori.

D'où l'importance d'avoir des outils appropriés, aux deux sens du terme : des outils adaptés et des outils que les acteurs font leurs (s'approprient), au prix souvent d'un certain temps d'accoutumance et d'une utilisation à leur profit, pas forcément conforme au mode d'emploi officiel et initial. Mais c'est le prix pour une diffusion de l'usage de l'outil, à la fois large et approfondie.

Ces démarches d'appropriation, c'est-à-dire d'adaptation et de prise de possession des outils, sont facilitées par la conception de programmes de développement des compétences immergés dans la culture de chaque entreprise, avec des cas et mises en situation en provenance du terrain, des références au vocabulaire et aux problématiques du secteur professionnel et de l'entreprise, des expérimentations des nouvelles pratiques et des tests au travers des plans d'actions, etc. Ainsi les techniques managériales, c'est-à-dire les outils de management et leurs modes d'usage, pourront éviter le risque de rejet, et s'intégrer dans le contexte professionnel. Un travail jamais terminé, qui pourra

se poursuivre en dehors des actions de développement des compétences. La figure 3 situe les techniques managériales au cœur des interactions entre le manager, ses partenaires (collaborateurs, hiérarchie, collègues, clients et autres interlocuteurs externes) et le périmètre professionnel concerné. Elle rappelle que si le management passe par des outils, ceux-ci ne sont rien s'ils ne sont pas portés par les acteurs et le contexte.

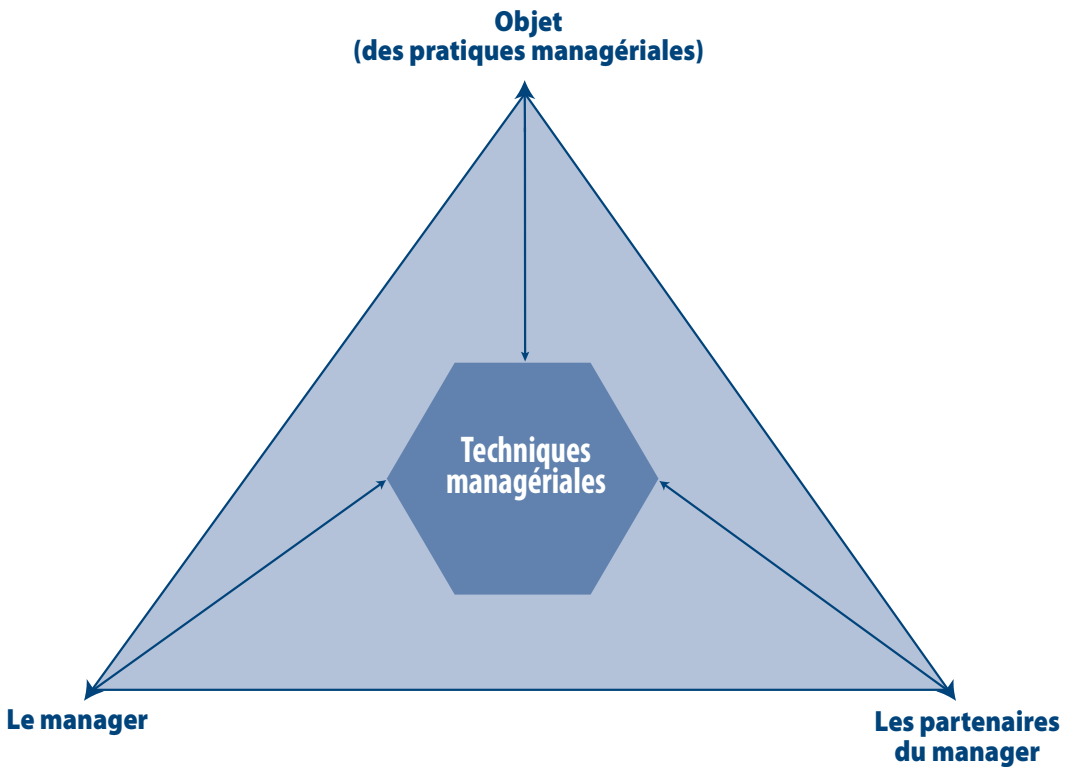


Figure 3 : L'intégration des techniques managériales dans l'activité

(adapté d'après Rabardel, 1995, 2005)

Un pilotage en mode projet

Le changement réussi suppose en général une organisation en mode projet. Savoir travailler selon cette logique de projet est désormais une compétence majeure et incontournable de tout manager. Par conséquent, un programme de développement des compétences managériales se doit d'être géré comme un projet : question d'exemplarité et de crédibilité !

Telle est la pratique dans les cas présentés précédemment, comme dans les autres opérations de ce type qui fonctionnent bien. L'organisation par projet commence par la définition des rôles et des responsabilités : un pilotage stratégique (ou maîtrise d'ouvrage, par exemple à travers un comité de pilotage), un pilotage opérationnel (ou maîtrise d'œuvre, par exemple avec un chef de projet et une équipe de projet pour la conception et la mise en œuvre des modalités de développement des compétences). Lorsqu'un consultant intervient, il est intégré au dispositif, qui doit rester piloté par l'entreprise.

Le management de projet suppose une spécification des objectifs et des résultats attendus, un découpage de l'opération par phases, des revues régulières de l'avancement et des orientations ou décisions pour la suite. Toute une structuration qui doit rester opérationnelle et adaptée à chaque contexte d'entreprise et à la taille du projet. Nous ne développerons pas les modalités détaillées de ce management de projet, nous nous bornerons à signaler quelques points.

Le management du projet de développement des compétences managériales s'imprègne souvent d'une logique qualité qui se traduit, par exemple, parmi bien d'autres mesures :

- par un suivi régulier du taux de satisfaction des bénéficiaires des actions et des modifications spécifiques si celui-ci passe en dessous de 70 ou 80 % (changement d'intervenant, moindre rémunération du prestataire, réajustement du contenu ou des méthodes, etc.) ;
- par des processus d'habilitation des intervenants (internes ou externes).

Dans le cadre du déploiement de projets d'envergure, leur pilotage se fait à plusieurs niveaux, global et local, comme le montre l'exemple du projet de Responsabilisation des Managers (RDM) de la grande entreprise de services (voir ci-après).

La démultiplication du projet RDM

- *Au niveau national :*
 - création, suivi et évolution des modules (nationaux),
 - centralisation des informations du terrain – appréciation du projet, climat général, difficultés locales,
 - pilotage en partenariat avec le cabinet de conseil – team building, réalisation d'un guide de communication, lancement d'actions de suivi, etc.
- *Au niveau local :*
 - planning des actions (évaluations de compétences, formations, groupes d'échanges de pratiques),
 - création de modules spécifiques en fonction des besoins locaux auprès d'autres populations (les chefs d'équipe par exemple).

L'implication des parties prenantes

La conception et le déploiement du projet ne doivent pas rester le fait d'un groupe restreint chargé du pilotage. En effet, une implication des acteurs concernés est une condition pour qu'ils s'approprient la démarche engagée, c'est-à-dire aussi bien le dispositif de développement des compétences que les techniques managériales qu'il leur propose. Ces acteurs sont l'ensemble des managers cibles, mais aussi tous ceux qui peuvent faciliter, ou au contraire freiner ou bloquer leurs pratiques futures de management. On considèrera donc que les hiérarchiques de ces managers cibles, voire certains de leurs pairs ou collègues le cas échéant non explicitement visés par le programme, sont en fait aussi des parties prenantes de l'opération.

A partir de là, l'implication des uns et des autres passe d'abord par diverses actions d'information et de communication. Tout au long du projet, et dès l'amont, le lancement, voire la conception du projet, il importe d'expliquer ce projet, d'écouter les acteurs s'exprimer à son propos, et de communiquer sur son sens (le pourquoi) et ses modalités (le comment). Ainsi dans l'ensemble des cas que nous avons examinés, le projet de développement des compétences managériales a été situé dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise et du rôle attendu des managers dans le cadre de ces orientations. Chez le distributeur, cela a été fait dans les journées régionales de lancement. Dans l'entreprise de services, à travers la communication préalable et parallèle sur la stratégie et les mutations à moyen terme ainsi que sur les règles du jeu et les fondamentaux de l'entreprise.

Dans le cours du projet, la ligne hiérarchique des managers cibles est impliquée, dans les comités de pilotage et souvent aussi dans des actions spécifiques les concernant ou à travers différentes modalités de coopération pour la conduite à bonne fin des plans d'action. Dans la grande entreprise de services, ce sont les directeurs régionaux et leurs n-1 qui sont ciblés. Mais l'efficacité nécessite de mobiliser leurs n+1 dans le pilotage de l'opération. Chez le distributeur de meubles, la cible, ce sont les managers de proximité (responsables de rayon, de SAV, etc.), mais les différents niveaux de la ligne managériale (directeurs de magasin, directeurs régionaux ; direction de l'exploitation) sont conduits à s'investir dans la conception, le lancement, le suivi et la facilitation sur le terrain de la démarche. Dans la communauté urbaine, la cible était les responsables de projets, mais le Comité de direction a modifié ses pratiques en se réunissant 4 fois par an en tant que Comité stratégique des projets. Dans l'entreprise pharmaceutique, la cible a d'abord été le Comité de direction, puis les managers responsables des principaux services de l'entreprise.

Ces exemples d'extension du périmètre d'implication, sous des formes différenciées et adaptées à chaque contexte, illustrent diverses manières de prévenir des risques d'incohérence, de blocage ou de tensions du fait que tout ou partie d'une ligne hiérarchique supérieure ne serait pas intégrée dans une dynamique d'action et de progrès, qui, en conséquence, pourrait rapidement perdre de sa force et disparaître. Pour éviter les désillusions dues au manque de traduction dans la pratique des changements envisagés, il importe de ne pas laisser de côté des parties prenantes autres que les managers cibles dont l'intervention, favorable ou défavorable, peut se révéler décisive.

Des retours d'expériences en continu

L'approche du développement des compétences que nous présentons est, dès l'origine, construite à partir de l'expérience et des situations professionnelles que vivent les managers. Cela se manifeste par les choix méthodologiques de recours...

- à des méthodes comme la formation-action, les groupes d'échanges de pratiques, le coaching (accompagnement des pratiques au niveau des personnes ou des équipes),
- et à des techniques d'apprentissage comme les études de cas, diverses formes de mise en situation ou de pédagogie active partant du terrain et les plans d'action.

Toutes ces méthodes et techniques sont déjà des appels à l'expérience et des retours d'expérience intégrés, ou susceptibles de l'être, dès l'amont, dans un projet de développement des compétences.

La même logique du recours à l'expérience, ou de la sollicitation et de l'intégration des retours d'expérience, peut ensuite être activée tout au long de la vie du projet de développement des compétences managériales. Par exemple, à travers des expérimentations ou des tests de vérification de l'opportunité et de rodage concernant les nouveaux modules (ateliers de formation, groupes d'échanges de pratiques) sur des thèmes jusqu'alors non traités. Si ces tests s'avèrent positifs, ces nouveaux modules sont alors intégrés dans la suite du projet.

Par ailleurs, les projets s'ajustent, s'enrichissent et « se bonifient » au fil du temps, en intégrant les retours d'expérience (évaluations, débriefings, échanges entre animateurs, etc.) qui se déroulent chemin faisant. Les retombées peuvent concerner aussi bien le fond (adaptation permanente des contenus) que la forme (adaptation permanente de la pédagogie et meilleure intégration du développement des compétences dans la vie et le fonctionnement de l'entreprise).

Dans plusieurs des cas d'entreprises étudiés précédemment, les retours d'expériences provenant des discussions relatives à des études de cas ou de situations-types de terrain, à la mise en œuvre des plans d'action ou aux travaux des groupes de pratiques ont permis de mieux faire connaître en interne des éléments de diagnostic sur diverses dimensions du management et de produire des outils de capitalisation et de diffusion, comme un cahier de bonnes pratiques internes ou des fiches d'expériences, permettant des améliorations des façons de manager.

CHAPITRE 4

Perspectives sur le management

Notre étude ne porte pas en premier lieu sur ce qu'est le management. Mais en travaillant sur le développement des compétences managériales, nous avons aussi, nécessairement, même si c'était souvent plus spontanément que délibérément, approfondi ou enrichi notre perception du management. Il nous a semblé intéressant de soumettre au lecteur ces modestes contributions à la connaissance d'un vaste sujet.

Il n'y a pas de manager universel

On peut lister les savoir-faire généraux que doivent couramment mettre en pratique les managers. Ainsi, deux universitaires américains (Whetten, Cameron, 2007) ont tiré la synthèse de nombreuses études sur les pratiques des managers et ont identifié 10 capacités fondamentales, à partir desquelles ils ont construit un programme de développement des capacités managériales, qui a touché plus de 100 000 managers dans le monde depuis 1984.

Ces 10 savoir-faire fondamentaux sont :

■ 3 savoir-faire personnels

- la conscience de soi : savoir s'évaluer et se déterminer sur différents plans (valeurs, priorités, intelligence émotionnelle, style d'apprentissage...),
- la gestion du temps et du stress,
- la résolution de problèmes (analytique aussi bien que créative) ;

■ 4 savoir-faire interpersonnels

- la construction de relations solides par l'écoute et la communication,
- l'exercice et le développement de son pouvoir et son influence,
- la motivation d'autrui, c'est-à-dire le fait de créer un environnement où l'autre est susceptible d'identifier des (suffisamment de) facteurs de motivation,
- la gestion des conflits ;

■ 3 savoir-faire de groupe, plus collectifs

- la délégation et la responsabilisation (*empowerment*),
- la construction d'équipes efficaces et la facilitation du travail en équipe,
- la conduite réussie du changement.

Cette liste est intéressante, car elle précise ce qu'on entend couramment par « savoir-faire de management » et elle peut servir de base à la construction d'un référentiel. Mais ces savoir-faire ou ces capacités ne deviennent des compétences que dans un contexte professionnel précis. On n'est manager qu'en situation, dans une entreprise donnée, dans une fonction donnée, avec des partenaires donnés. Tous les managers (ou presque) ont un certain nombre de pratiques en commun (fixer des objectifs, évaluer les performances, etc.), mais ils ne les « mettent pas en musique » de la même façon selon qu'ils sont chez un distributeur ou chez une grande entreprise de services, experts dans une banque ou consultants dans une société de services en informatique... Développer des compétences managériales ne consiste donc pas à décliner des savoir-faire génériques ou universels, mais passe par une mise en pratique contextualisée de ces savoir-faire.

Le management, c'est l'intelligence des situations

Cette contextualisation est d'autant plus essentielle que le management, l'art d'obtenir des résultats, est de fait l'art de l'intelligence des situations. Intelligence théorique et, plus encore peut-être, pratique : il s'agit de comprendre les situations, les spécificités de chaque situation, pour en tirer parti.

Les pratiques du manager ne sauraient donc s'appuyer seulement sur des techniques ou des outils, utilisés automatiquement et sans discernement. Plus important est l'enclenchement d'une démarche, ou d'une logique, de résolution de problèmes : quelle est la situation actuelle ? quelle serait la situation souhaitable ? quelles sont les causes des dysfonctionnements éventuels ? sur quels leviers peut-on agir ? quels sont les scénarios d'évolution ? quel plan d'action mettre en œuvre ? etc.

Depuis un certain nombre d'années déjà, les approches les plus avancées du management s'inscrivent dans le « modèle de la contingence » : il n'y a pas de bon manager ou de bon management en soi, de *one best way*, de meilleures pratiques dans l'absolu, mais seulement des pratiques plus ou moins adaptées et performantes en situation, et compte tenu de la situation. Henry Mintzberg (1990), à la question « que doit faire le bon manager ? », répond « ça dépend du contexte » :

- plus le contexte est complexe (acteurs nombreux, relations multiples et non linéaires, non automatiques), plus l'organisation et le management devront être décentralisés,
- plus le contexte est incertain (instable, changeant et imprévisible), plus l'organisation et le management devront être informels, ou intégrer une dimension informelle (intuitive, flexible, implicite, relationnelle...).

Le management situationnel d'Hersey et Blanchard (1969) est un autre exemple, très connu et largement diffusé, d'adaptation des pratiques du manager en fonction du contexte. L'analyse de la situation porte alors sur la « maturité professionnelle » de chaque collaborateur, à savoir sa compétence et son engagement (ou motivation), et le comportement du manager doit lui correspondre :

- un manager directif pour un collaborateur peu compétent mais engagé,
- un manager entraîneur (coach) pour un collaborateur peu compétent et peu engagé,
- un manager participatif, en posture de soutien, pour un collaborateur compétent et peu engagé,

- un manager qui délègue pour un collaborateur compétent et engagé, donc autonome.

Au-delà des variables privilégiées par Mintzberg ou Hersey et Blanchard, bien d'autres caractéristiques d'une situation professionnelle peuvent se révéler déterminantes pour la définition du management adéquat : la stratégie ou la culture de l'entreprise ou de l'entité à laquelle on appartient, les orientations et priorités de la hiérarchie directe, le type d'activités, etc. Leur diversité même fait que le manager devra souvent dépasser les typologies pour découvrir ce qui fait le caractère unique de chaque situation.

Bien sûr, l'expérience d'autres situations, plus ou moins proches, peut servir, si on sait ne pas s'y enfermer, mais prendre du recul, combiner expérience et réflexivité, c'est-à-dire réflexion sur ses pratiques (Schön, 1994). A ce propos, Mintzberg (2005) cite Aldous Huxley : « L'expérience, ce n'est pas ce qui nous arrive ; c'est ce que nous faisons de ce qui nous arrive ».

Manager, c'est gérer des contradictions et des paradoxes

Quand les consultants, animateurs ou formateurs écoutent les managers, suscitent des retours d'expérience et travaillent avec eux sur leurs pratiques, leur vécu professionnel fait apparaître très explicitement nombre de contradictions et de paradoxes.

Ces contradictions et ces paradoxes sont, pour une part, liés au développement d'une « culture matricielle » dans la plupart des entreprises, qui vivent désormais dans des logiques de changements continus (Fompeyrine, 2007). Les modes de fonctionnement matriciels croisent différentes logiques et sont sources de tensions a priori utiles pour l'organisation, mais souvent difficiles à vivre au quotidien pour les personnels et les managers, chargés de travailler dans ce contexte : objectifs européens (ou mondiaux) *versus* objectifs pays, objectifs groupe *versus* objectifs d'équipe, objectifs individuels *versus* objectifs collectifs, activités urgentes et résultats à court terme *versus* activités importantes et résultats à moyen terme, logique produit *versus* logique projet (ou processus, ou service), obtenir des résultats rapides *versus* garantir la qualité, faire respecter les contraintes *versus* maintenir un bon climat ou la paix sociale, etc.

Les complexités et les incertitudes du contexte socio-économique actuel accentuent certainement ces contradictions et ces paradoxes, mais elles sont aussi, pour une autre part, constitutives de la fonction d'encadrement qui, par nature, « entre le marteau et l'enclume », reçoit des pressions, sinon des coups, de tous côtés. Ainsi, les deux universitaires américains qui ont identifié les 10 savoir-faire fondamentaux du management ont aussi remarqué que les managers sont soumis à des exigences contradictoires (voir figure 4) :

- gérer la stabilité, mais aussi être flexibles et conduire le changement (axe vertical de la figure),
- maintenir l'existant en interne, mais aussi se positionner à l'externe (axe horizontal).

Les 10 savoir-faire de management déjà identifiés peuvent se regrouper en 4 familles fondamentales, placées chacune sur un quadrant de la figure :

- les savoir-faire hiérarchiques, pour piloter, dans un univers de stabilité interne, – gestion du temps et du stress, conscience de soi, résolution analytique des problèmes ;
- les savoir-faire d'évolution, pour créer, dans un univers de mutations externes – résolution créative des problèmes et conduite du changement ;

- les savoir-faire de clan (ou d'équipe, ou de coopération), dans un univers de changements internes – écouter, communiquer, accompagner, construire des équipes de travail et du travail en équipe, déléguer et responsabiliser ;
- des savoir-faire de marché (ou de compétition), pour être ou rester compétitif dans un environnement stable ou prévisible – exercer et développer son pouvoir et son influence, motiver, gérer les conflits.

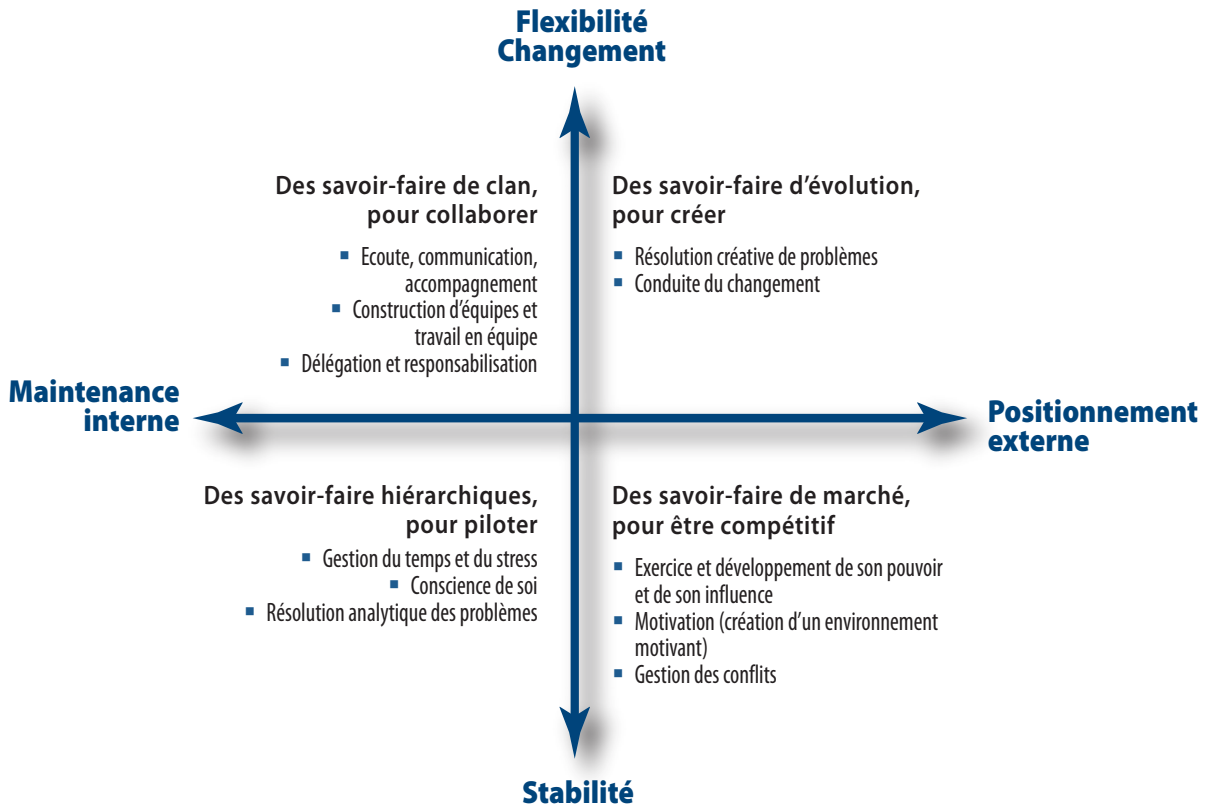


Figure 4 : La carte des savoir-faire managériaux (d'après Whetten, Cameron, 2007)

Le manager n'est pas un super héros

Tout manager est donc au cœur de tensions liées aux situations dans lesquelles il agit aussi bien qu'à la nature même de son action. Ces tensions peuvent être, suivant les cas, bloquantes, gênantes ou sources de dépassement et d'innovation. En tout cas, elles sont souvent génératrices de stress. Le vécu du stress est souvent évoqué par les managers quand ils parlent de leur activité et le thème de la gestion du stress alimente de nombreuses demandes de formation ou d'échanges sur les pratiques managériales.

La réalité du métier de manager n'est pas facile. Est-ce un « métier impossible », comme l'était, pour Freud, l'éducation, la psychanalyse et le gouvernement (dont le management est une forme) au sens où ce sont des activités où l'on n'est jamais assuré de réussir, encore moins d'obtenir des résultats durables (Mispelblom Beyer, 2006) ?

Même optimiste, volontariste, plein d'énergie et d'ambitions, le manager devra certainement intégrer des qualités de prudence et de modestie dans ses pratiques.

On est loin des visions idéalisées ou héroïques d'un manager parfait, sans faille, maîtrisant totalement les situations professionnelles, et fondamentalement populaire et convivial. Ces représentations du manager sont pourtant encore souvent dominantes dans la littérature et les théories managériales (Pfeffer, Sutton, 2007 ; Labelle, 2007) et dans les représentations mentales (voir les résultats des enquêtes ou des discussions en petits groupes lorsqu'on pose la question : « c'est quoi un manager pour vous ? »).

Le mythe du manager idéal, superdécideur, « homme providentiel », etc. est toujours une représentation majoritaire, surtout en France – mais pas seulement – (Delavallée, 2005 ; Enlar Bellier, 2006, Khurana, 2004).

Son cousin, le leader charismatique, est un autre mythe qui se porte bien. Les enquêtes sur les entreprises performantes dans la durée ont pourtant mis en évidence que leurs leaders étaient d'une façon générale humbles sur le plan personnel, mais déterminés sur le plan professionnel et bâtisseurs de modes d'organisation et de fonctionnement de qualité et durables pour leur entreprise (Collins, 2006; Collins, Pollas, 1996).

Nous avons besoin de managers efficaces, pas de leaders charismatiques, affirmait Peter Drucker, en rappelant que Hitler et Staline étaient des leaders charismatiques et que c'est Konrad Adenauer, personnage terne, timide, effacé et ennuyeux qui a été l'auteur du redressement de l'Allemagne après la dernière guerre.

La réussite, la performance est un sport quotidien, une course de fond, un marathon pas un sprint, comme on dit chez Lafarge. On ne gagne pas en permanence, et pour gagner le plus longtemps possible sur une période, il faut savoir apprendre à partir de l'expérience, donc de ses erreurs et de ses échecs comme de ses réussites.

Nos enquêtes internationales (BPI, BVA, 2007) confirment qu'en France aussi bien qu'aux Etats-Unis, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Pologne, au Maroc, etc. une minorité de salariés (2 ou 3 sur 10) perçoivent le management comme une qualité innée, la très grande majorité (8 à 9 sur 10) l'envisageant comme une compétence qui s'acquiert ou un talent que l'on développe.

Manager, c'est produire des résultats avec les autres

S'il n'est pas tout puissant et s'il n'est pas assuré de réussir à tous les coups, ou de façon définitive, le manager n'en dispose pas moins, d'une façon générale, d'une marge de manœuvre, qui doit lui permettre de produire, ou plus exactement, de faire produire par les managés, une réelle valeur ajoutée : *to get the right things done through people*, comme disent les anglo-saxons.

Il s'agit d'obtenir les performances adéquates (= *to get the right things done...*), et donc de s'inscrire dans une logique d'objectifs et de résultats, non dans une logique de moyens ou d'efforts. Manager, c'est traduire en actes la stratégie, en alignant l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise sur celle-ci. Sinon, ce sont les moyens, les règles ou les ressources, qui prennent le pas sur les finalités ou les buts à atteindre, ce qui est la définition de la bureaucratie et génère dysfonctionnements et sous-performances... même si c'est souvent la ligne de plus grande pente.

Mais manager, c'est chercher à obtenir des résultats à travers les gens (...*through people*). Les ressources sont diverses (techniques, financières, matérielles...) mais la ressource humaine est essentielle et c'est l'accent mis sur sa valorisation, sa mobilisation, son animation, qui différencie le management de la simple gestion, d'orientation plus strictement économique.

On peut résumer tout cela en considérant que le management, c'est faire fonctionner de façon vertueuse le triptyque « sens, organisation et désir » (Leroy Dirigeants, HEC, 2007) :

- « **sens** » est à comprendre comme « direction » (stratégie, objectifs, orientations...) pour l'organisation ou l'entité concernée en même temps que comme « signification » pour les acteurs concernés ;
- « **organisation** » renvoie aux structures, aux règles, aux rôles et aux pratiques et modalités de fonctionnement ;
- « **désir** » renvoie aux motivations, envies et intérêts des acteurs.

Le manager est conduit, en fonction des situations, à s'occuper de chaque pôle du triptyque aussi bien que de leurs diverses interactions. L'ensemble constitue un système le plus souvent complexe, potentiellement instable, générateur de contradictions et évolutif.

Ainsi, par exemple, le manager peut être conduit à devenir un praticien expérimenté de la stratégie ou de la gestion par objectifs à son niveau, mais également de l'adaptation de l'organisation, individuelle et collective, pour intégrer régulièrement les évolutions des orientations globales de l'entreprise.

Le philosophe André Comte-Sponville est un fin connaisseur et un observateur perspicace de l'univers des entreprises et du management. Lors d'une table-ronde sur les fusions (Portères, 2006), il définit le manager comme « un professionnel du désir de l'autre », qui doit prendre en compte des intérêts plus ou moins divergents entre hiérarchie et salariés et travailler à construire des zones de convergence. Du même coup, ajoute-t-il, c'est un professionnel du conflit et un professionnel de la solidarité, c'est-à-dire de la construction de la convergence des désirs et des intérêts.

Un art, pas une science

Manager n'est pas une science. Plutôt un art dans le sens où l'esprit de finesse, le sens des situations, précédemment évoqué, l'intuition comptent autant, sinon plus, que l'esprit de géométrie, l'application de méthodes ou l'utilisation d'outils, et la rationalité stricte. Un art aussi dans le sens d'artisanat : chaque œuvre est unique, et sa qualité repose d'abord sur des savoir-faire acquis par la pratique et réinvestis intelligemment, pas de façon automatique ou répétitive.

Les rêves de l'organisation et du management scientifiques de Taylor et de ses disciples ne sont plus des références pertinentes, ou en tout cas uniques et généralisables, dans le monde actuel. Aujourd'hui les métaphores intéressantes, utiles, pédagogiques, ne sont plus mécanistes, mais biologiques ou artistiques.

Le manager est ainsi vu comme un jardinier, qui crée les conditions favorables pour que les plantes qu'il veut cultiver se développent. Il détruit les mauvaises herbes, apporte de la bonne terre ou des engrais, sème les graines, arrose, etc. Il sait respecter le temps du cycle de la vie, et accompagne les processus naturels en les respectant. Il sait que ce n'est pas en tirant sur la plante qu'on la fait pousser plus vite... (Mintzberg, 1990 ; Jullien, 1996).

Les métaphores se font aussi musicales. Le management d'une équipe est approché comme une improvisation collective, comme une *jam session* telle que la pratiquent les musiciens de jazz (Kao, 1997). Le musicien André Villéger, qui enseigne l'improvisation, en souligne quelques caractéristiques, qui peuvent aussi se décliner dans le champ des compétences managériales (Lorino, 2005) :

- **l'intelligibilité mutuelle** – intégrer et anticiper les intentions et le comportement de l'autre, se nourrir des sentiments réciproques, dans toute leur diversité (amitié, sympathie, haine, rejet, rivalité...);
- **l'écoute mutuelle et la coopération** – au-delà de l'intelligibilité mutuelle, il faut que chaque musicien reste humble, sache faire taire son ego et se mette à la place de l'autre pour lui laisser de l'espace ;
- **l'engagement dans la situation, la concentration dans l'instant** – mettre au second plan la pensée rationnelle ou toute partition, qui détourne de l'attention, de l'écoute de l'autre et de la situation concrète, pour être capable de trouver la bonne réponse à la sollicitation des autres musiciens, en laissant émerger l'intuition, la perception, le ressenti immédiat de la situation ;

- **gestion de la complexité** – démarrer simple, pour complexifier progressivement, si ça marche ;
- **la définition des rôles et la flexibilité** – chaque instrument a un rôle bien précis, mais au cours de l'improvisation, le leadership peut se déplacer d'un musicien à l'autre ;
- **le rôle fondateur de l'expérience** – on se forme et on se perfectionne en situation réelle, en se confrontant aux crises et aux difficultés, surtout sans partition.

L'improvisation réussie, condition de la création réussie, est donc un art qui s'apprend et se perfectionne sans cesse ; les artistes même expérimentés ne peuvent garantir des performances parfaites en continu.

La même métaphore musicale se retrouve dans l'introduction dans l'univers du management de la notion de résonance, qui apporte des connotations énergétiques, vibratoires et dynamiques (effets d'auto-amplification) aux notions voisines plus classiques, plus statiques, d'alignement ou de cohérence et dans la définition du manager comme « développeur de résonances » et « traqueur de dissonances » (Roth, Kurtyka, 2007).

Le management ne s'enseigne pas, il s'apprend

La nature du management, art et non science, induit les modes d'apprentissage qui conviennent. L'apprentissage du management n'est pas d'ordre intellectuel, mais se fait à travers la pratique, l'action, l'expérience. Ce qui nécessite une pédagogie de l'alternance, comme pour la formation des praticiens de tous types (artisans, médecins, sportifs...).

En pensant à cette formation des managers, Mintzberg rappelait déjà il y a plus de 30 ans, en 1975, qu'on n'apprend pas à nager en lisant un livre sur la question. Plus récemment (2005), il propose une réforme des MBA (*Master in Business Administration*) qui s'inspire des pratiques de formation des médecins, et ne forme pas de façon théorique et abstraite de futurs praticiens, mais de jeunes praticiens qui apprennent en se confrontant à la pratique professionnelle et non avant d'exercer.

Carlos Ghosn tire de sa propre expérience des leçons du même ordre (Le Gal, 2003) : « Quand vous passez par l'X et les Mines, cela vous apporte beaucoup de connaissances. Surtout, cette formation vous apprend à réfléchir vite, sur plusieurs choses en même temps, et à développer un esprit de compétition. Mais ce n'est pas là que vous apprenez à résoudre un problème concret de management. Cela, je l'ai appris ensuite, au fil de mes années chez Michelin, chez Renault et chez Nissan. Et j'apprends tous les jours. Les docteurs en management, cela n'existe pas. C'est un artisanat. On devient habile par la pratique. »

En fait, l'apprentissage par l'expérience n'exclut pas le recours à une diversité des sources, modalités ou styles d'apprentissage (Kolb, 1984) : l'expérience (apprendre en faisant, en ressentant), qui est primordiale, est en général utilement complétée, confortée, enrichie par l'observation ou la réflexion (apprendre en analysant et en évaluant sa pratique), la conceptualisation (apprendre à partir d'un savoir théorique) et l'expérimentation (apprendre à partir d'essais et d'erreurs). Un apprentissage complet et profond est un processus durable, voire continu, dans lequel ces différentes formes d'apprentissage se succèdent et permettent des alternances entre le concret et l'abstrait, entre la pensée et l'action.

L'accent sur le perfectionnement continu de la pratique par l'expérience fait que ce que Peter Drucker disait à propos de l'organisation personnelle (= du *self management*) vaut pour le management en général : cela ne s'enseigne pas, cela s'apprend.

Même si le développement des compétences managériales ne saurait se faire sans un cadre d'orientations stratégique défini, il ne s'agit pas de formater les managers, mais de leur permettre de donner un sens à leur action, et de développer leurs motivations, leur style personnel. Ce qui ne peut se faire de l'extérieur, en plaquant des modèles importés, sur commande, mais suppose au contraire qu'ils disposent d'une réelle autonomie dans l'approche et le dispositif mis en œuvre (Fompeyrine, 2007).

Cette autonomie, source de motivation, est une condition des apprentissages en matière de management. On pense à la remarque de Churchill : « je suis toujours prêt à apprendre, même si je n'aime pas toujours qu'on m'apprenne » (« I am always ready to learn although I do not always like to be taught »).

CONCLUSION

**Ce que
« professionnalisation
des managers » veut dire**

Nous avons parlé de « développement des compétences managériales » plutôt que de « formation au management », qui n'en n'est qu'une des modalités. C'est l'objet central de cet ouvrage et nous nous en sommes expliqué précédemment. La notion de « professionnalisation des managers » est aussi souvent utilisée. Il nous semble intéressant d'en mieux cerner les significations possibles.

Dans une première approche, la professionnalisation des managers est un ensemble d'actions visant à ce que les managers exercent pleinement une « profession », donc à ce que le management devienne une « profession » (Dubar, Tripier, 1998). Au sens strict, anglo-saxon, les « vraies professions » sont les professions réglementées (médecins, avocats, experts-comptables, notaires, architectes...) qui se caractérisent par un certain nombre d'éléments tels que :

- l'exercice de la profession à plein temps, à l'exclusion de tout autre type d'activité ;
- la réglementation de l'accès à la profession et de l'exercice de celle-ci ;
- l'existence d'écoles et de formations spécialisées ;
- l'existence de règles de l'art (référentiels de bonnes pratiques connues et partagées) ;
- une ou plusieurs organisations professionnelles édictant et faisant respecter un code de déontologie unique et obligatoire.

Le management ne répond que très partiellement aux critères ci-dessus et n'est pas, par conséquent, une profession au sens strict. La professionnalisation des managers doit plutôt s'entendre dans un deuxième sens, plus français, de développement du professionnalisme. Le manager professionnel est un praticien expérimenté qui a acquis une certaine expérience et sait l'intégrer, en même temps que prendre du recul, pour traiter des situations diverses, souvent incertaines et complexes. La figure de référence est ici celle du « praticien réflexif » (Schön, 1994) et c'est elle qui a été présente tout au long de ce travail.

Professionnaliser les managers, c'est donc leur permettre de se perfectionner sans cesse, sans chercher une perfection qui n'existe pas, mais en visant des avancées concrètes positives toujours plus ou moins éphémères dans un univers qui change.

C'est loin d'être simple en pratique et les obstacles ou difficultés ne manquent pas.

Tout d'abord, le modèle français de management valorise l'héritage (la transmission de la propriété économique ou les diplômes des grandes écoles)

au détriment de l'expérience du terrain et entretient la défiance plutôt que la confiance entre les différents acteurs au sein des entreprises (Philippon, 2007 ; Algan, Cahuc, 2007 ; BPI, BVA, 2007). De ce fait, bien souvent encore, les fonctions, le rôle et le professionnalisme des managers ne sont pas vraiment reconnus ou considérés comme importants.

Par ailleurs, le contexte économique et social confronte les managers à de multiples tensions ou paradoxes. L'époque n'est plus à la découverte quelque peu angélique du « paradis managérial » comme ce fut le cas des années soixante aux années quatre-vingt. Alors que les cadres sont plus que jamais invités à s'impliquer, les enquêtes révèlent leur fatigue et « la baisse tendancielle du taux de motivation » (Dupuy, 2005). Ils sont aujourd'hui saturés de langue de bois et de poudre aux yeux managériales, et critiques ou désabusés quant aux écarts entre les discours ou les théories du management et les pratiques vécues au quotidien. Une démarche de professionnalisation doit le prendre en compte et éviter, par exemple, les pièges des démarches susceptibles d'être taxées de naïveté ou d'hypocrisie...

La route de la professionnalisation des managers est longue, parfois difficile ou sinueuse (Khurana, Nohria, Penrice, 2005). Elle n'en n'est pas moins utile à parcourir. Parce que les entreprises et les managers expriment de plus en plus souvent la volonté de progresser sur cette voie. Et parce qu'au niveau économique, l'étude de plusieurs centaines d'entreprises dans plusieurs pays montre que l'amélioration des pratiques de management va de pair avec des progrès des performances mais aussi des progrès (et non de la dégradation) de la qualité de vie au travail (Bloom, Kretschmer, Van Reenen, 2006). La professionnalisation du management est bonne pour *le business*, mais aussi pour les managers.

BIBLIOGRAPHIE

Alzra C., Bardier G., Obadia A., Simonet J., Verreaux J.-L., « Anticiper l'emploi », *Les Cahiers Bernard Brunhes*, N° 15, octobre 2005.

Becker B. E., Huselid M. A., « High performance work systems and firm performance : a synthesis of research and managerial implications », *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16, 1998.

Bloom N., Kretschmer T., Van Reenen J., Work - Life Balance, *Management Practices and Productivity*, Centre for Economic Performance, London School of Economics, 2006.

Boureau A., Le coaching en individuel ou en équipe, *Décryptage*, septembre 2006.

BPI, BVA, *Etude internationale sur le management*, novembre 2007.

Collins J. C., De la performance à l'excellence, *Village Mondial*, 2006.

Collins J. C., Pollas J. I., Bâties pour durer, *First*, 1996.

Delavallée E., Le manager idéal n'existe pas !, *Editions d'Organisation*, 2005.

Dubar C., Tripier P., Sociologie des professions, *Armand Colin*, 1998.

Dupuy F., La fatigue des élites : le capitalisme et ses cadres, *Editions du Seuil*, 2005.

Enlart Bellier S., Pensez ! Ou on le fera pour vous, *Mango*, 2006.

Fompeyrine D. « Comment accompagner l'installation d'une culture matricielle dans les entreprises vivant des changements continus ? », *Document interne Leroy Consultants - BPI Group*, 2007 (publié dans le Carnet de Tendances 2007-2008 « Veille et Prospective » édité par l'Ordre des Experts Comptables)

Forestier G., Regards croisés sur le coaching, *Editions d'Organisation*, 2002.

Gilbert P., L'instrumentation de gestion, *Economica*, 1998.

Hansen G., Wernerfelt B., « Determinants of firm performance : Relative importance of economic and organizational factors », *Strategic Management Journal*, 10, 1989.

Hersey P., Blanchard K., Management of Organizational Behavior, *Prentice Hall*, 1969.

Jullien F., Traité de l'efficacité, *Grasset*, 1996.

Kao J., Jamming : The Art and Discipline of Business Creativity, *HarperBusiness*, 1997.

Khurana R., Nohria N., Penrice D., « Management as a Profession », in **Lorsch J. W., Berlowitz L., Zelleke A.**, Restoring Trust in American Business, *MIT Press*, 2005.

Khurana R., Searching for a Corporate Savior : The Irrational Quest for Charismatic CEOs, *Princeton University Press*, 2004.

Kolb D. A., Experiential learning, *Prentice Hall*, 1984.

Labelle F., « Le leadership post-héroïque : vers un nouveau paradigme », *Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, ESG UQAM*, www.observatoiregrh.uqam.ca, 2007.

Le Gal A., « Docteur en management, cela n'existe pas », Interview - Carlos Ghosn, *L'entreprise*, N° 212, mai 2003.

Leroy Dirigeants, HEC, « Les nouveaux enjeux du dirigeant ... Structure, sens, désir, un triptyque au cœur du leadership ? », *petit déjeuner-débat*, 25 septembre 2007, BPI Group.

Lorino P., « Un débat sur l'improvisation collective en jazz animé par André Villéger », in **Teulier R., Lorino P.**, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, *La Découverte*, 2005.

Maister D., « Why (Most) Training is Useless », *www.davidmaister.com*, 2006.

Mintzberg H., *Des managers, des vrais ! Pas des MBA*, *Editions d'Organisation*, 2005.

Mintzberg H., *Le management : voyage au centre des organisations*, *Editions d'Organisation*, 1990.

Mintzberg H., « The manager's job : Folklore and fact », *Harvard Business Review*, 53, 1975.

Mispelblom Beyer F., *Encadrer, un métier impossible ?*, *Armand Colin*, 2006.

Perrenoud P., « L'analyse des pratiques en questions », *Cahiers Pédagogiques*, N°416, 2003.

Perrenoud P., *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*, *ESF - éditeur*, 2001.

Pfeffer J., Sutton R., *Faits et foutaises dans le management*, *Vuibert*, 2007.

Pfeffer J., Veiga J. F., « Putting people first for organizational success », *Academy of Management Executive*, Vol. 13, N° 2, 1999.

Philippon T., *Le capitalisme d'héritiers*, *Editions du Seuil*, 2007.

Portères P., *Réussir une fusion, d'abord une histoire d'hommes*, *Les Cahiers Bernard Brunhes*, N° 17, décembre 2006.

Proudfoot Consulting, 2006 Proudfoot Productivity Report, *www.proudfootconsulting.com*, 2006.

Rabardel P., « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », in **Teulier R., Lorino P. (dir.)**, *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, *La Découverte*, 2005.

Rabardel P., *Les hommes et les technologies, une approche cognitive des instruments contemporains*, *Armand Colin*, 1995.

Révah J. - F., « La résistance collective au changement : de la théorie à la pratique - Présentation de deux cas réels d'application de la méthode des « irritants », *Document interne Trans/Formation Bernard Brunhes Consultants - BPI Group*, 2007.

Roth G., Kurtyka M., *Profession dirigeant*, *Dunod*, 2007.

Rummler G., *Serious Performance Consulting*, *Pfeiffer*, 2007.

Schön D. A., *Le praticien réflexif*, *Editions Logiques*, 1994.

Simonet J., *Les cadres et la mondialisation*, *Les Cahiers Bernard Brunhes*, N° 18, mai 2007.

Simonet J., De la formation au management des compétences, coll. « Dossiers d'Experts », *Editions de La Lettre du Cadre territorial*, 2003.

Simonet J., Les stratégies de l'éphémère, guide du nouveau management, *Editions d'Organisation*, 1998.

Syntec Conseil en évolution professionnelle, « Les enquêtes sur le coaching », *Espace coaching*, www.syntec.evolution-professionnelle.com

Teulier R., Lorino P. (dir.), Entre connaissance et organisation : l'activité collective, *La Découverte*, 2005.

Whetten D. A., Cameron K. S., Developing Management Skills, *Prentice Hall*, 2007.

Depuis la fin des années 90, les entreprises ont conscience du rôle des managers et de l'importance de les aider à diriger les équipes, motiver ou mobiliser leurs troupes, bref à être de bons managers. Elles ont longtemps recouru à des formations traditionnelles au management, mais elles sont de plus en plus nombreuses à juger aujourd'hui comme peu efficaces tous ces stages généralistes et standard qui sont proposés.

De nouvelles approches de formation ou, au sens large, de développement des compétences, apparaissent : la formation-action, le coaching, les groupes d'analyse des pratiques, l'apprentissage par l'action dans les projets ou les démarches de progrès... qui méritent d'être analysées et comparées. Quels enjeux servent-elles ? Comment fonctionnent-elles ? Quels résultats en attendre ?

Ce numéro des Cahiers Bernard Brunhes s'appuie sur huit cas pratiques pour aborder le sujet en profondeur, décrire ces nouvelles approches, expliciter les principes méthodologiques qui s'en dégagent et faire le lien entre développement des compétences managériales et management.

Alors que les salariés français sont particulièrement critiques vis-à-vis de leur manager (voir les résultats de l'enquête internationale sur le management réalisée par BVA pour BPI en octobre 2007), ce sujet devrait intéresser bon nombre de directions d'entreprises.

Les Cahiers Bernard Brunhes entendent contribuer à analyser les changements sociaux qui sont liés aux mutations économiques actuelles. Les interventions et les réflexions des consultants de BPI en fournissent la matière.

Directeur de la publication : Bernard Brunhes

Coordination : Fanny Barbier

Les Cahiers Bernard Brunhes
16, rue Vivienne
75002 Paris

Téléphone : 33 (0)1 55 35 75 26
Télécopie : 33 (0)1 55 35 77 09

E-mail : cahiers@groupe-bpi.com
Site Internet : www.groupe-bpi.com

Juin 2008 • 8 €
ISSN 1953-0498