Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation : du manager idéal au management réparti

Aurélie Sara Cognat

▶ **To cite this version:**

Aurélie Sara Cognat. Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation : du manager idéal au management réparti. Gestion et management. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2013. Français. NNT : 2013ENMP0090 . tel-01077956

HAL Id: tel-01077956

https://pastel.hal.science/tel-01077956

Submitted on 27 Oct 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY

MINES ParisTech

École doctorale n° 396 : Économie, Organisation & Société

Doctorat ParisTech

T H È S E

pour obtenir le grade de docteur délivré par

l'École nationale supérieure des mines de Paris

Spécialité " Sciences de Gestion "

présentée et soutenue publiquement par

Aurélie Sara COGNAT

le 09 décembre 2013

Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation

du manager idéal au management réparti

Directeur de thèse : **Jean-Claude SARDAS**

Jury

Mme Sylvie CHEVRIER, Professeur, IRG, Université Paris-Est MLV	Rapporteuse
M. Albert DAVID, Professeur, IMRI, Université Paris-Dauphine	Suffragant
M. Mathieu DETCHESSAHAR, Professeur, LEMNA, Université de Nantes	Rapporteur
M. François PICHAULT, Professeur, LENTIC, Université de Liège	Suffragant
M. Jean-Claude SARDAS, Professeur, CGS, Mines-ParisTech	Directeur de thèse
Mme Blanche SEGRESTIN, Professeur, CGS, Mines-ParisTech	Suffragante
Mme Dolorès THIBAUD, Secrétaire général, ADMIN	Invitée

MINES ParisTech
Centre de gestion Scientifique
60 Boulevard Saint-Michel, 75 006 PARIS

T H È S E

Mines ParisTech n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

Au moment d'écrire ces remerciements je suis très émue. Cette thèse aura été une formidable aventure dans laquelle j'ai été incroyablement accompagnée. Elle a été l'occasion de très belles rencontres et du soutien sans faille de ceux qui étaient déjà là.

Je tiens à remercier,

Mon directeur de thèse, Jean-Claude Sardas, pour les discussions passionnantes, enrichissantes que nous avons eues tout au long de cette thèse, qui a été présent et a su m'accompagner, me faire progresser tout en me laissant une grande liberté ;

ADMIN et son Directeur Général qui m'ont confié le suivi du projet,

Bertrand D., qui a cru en moi et m'a soutenu pour qui je puisse avoir un accès illimité à un terrain terriblement passionnant, et pour sa formation express au métier de consultant ;

Dolorès T. pour m'avoir fait tellement confiance, m'avoir confié de nouvelles missions, pour les discussions que nous avons pu avoir et la franchise de ses remarques ;

Agnès B. qui a mis à mon service toute sa connaissance de l'entreprise, son réseau, ses informations, et qui m'a toujours donné son avis avec la plus grande franchise sans jamais tenter de me l'imposer ;

Emilie R. pour son soutien et les discussions interminables de notre fine équipe ;

Les nombreux collaborateurs et les managers qui m'ont fait confiance et m'ont accordé tellement de temps ;

Muriel Jougleux et l'équipe de l'Université de Marne La Vallée, Catherine Maman, Sylvie Chevrier, Amina Beji-Becheur, Eugénie Briot, Alain Debenedetti, pour leur accueil chaleureux. Cela a été un bonheur de travailler avec eux et de découvrir l'enseignement à leurs côtés.

Tous les professeurs du CGS, parce que c'est un endroit rare et peuplé de chercheurs qui font mon admiration, et où il fait bon apprendre à réfléchir,

Sophie Hooge, Cédric Dalmasso, Sébastien Gand, Matthias Béjean, pour leur franchise et leurs conseils toujours avisés,

Les doctorants pour l'ambiance, la bonne humeur, le soutien. Et tout particulièrement mes collègues du bureau, qui ont trouvé un peu de place et beaucoup de sourires pour m'accueillir. Mélodie Cartel, Jeanne Riot ma complice de lecture, Olga Kokshagina, Pierre-Antoine Arrighi, c'était tellement agréable de finir d'écrire dans cette ambiance studieuse et joyeuse même quand c'était difficile pour les uns ou pour les autres.

La solidarité sans faille et la belle complicité de toute l'équipe de Mips.

Olga Lelebina, Frédéric Garcias, Maud Guy-Coquille (et la ligne sos santé au travail) pour leur attention et leur amitié qui ont été infiniment précieuses et salvatrices.

Mes amis qui m'ont soutenue et ont été présents pour me faire décrocher du travail quand il y avait besoin, avec une mention spéciale pour la terrible efficacité de l'équipe de Cachan (Damien, Matthieu, Sarah, Aymeric, Bérangère, Christophe et Hélène, bientôt notre premier repas de Noël où vous allez m'appeler docteur !) !

Hélène, qui a toujours l'intuition du moment où il faut téléphoner pour remonter le moral, remettre de l'ordre dans les questions existentielles, donner quelques tuyaux très utiles sur le fond ou la forme de la thèse.

Ma famille,

Ma Maman, qui a toujours été là pour me rassurer, prendre soin de moi et pour toute la force qu'elle m'a donné ;

Mon Papa, mes frères, Charlène et Coralie qui ont pris ma thèse au sérieux mais avec suffisamment d'humour complice, de légèreté, et de tendresse pour que je me rappelle aussi qu'il y a plein d'autres choses importantes dans la vie ;

Ma Mamilou qui a créé des petites bulles de calme pour que j'étudie dans le confort et la tranquillité ;

Et mon mari, qui a été tellement attentionné et merveilleux que je compte bien lui dire très souvent tout au long de ma vie.

With the new day comes new strength and new thoughts.

Eleanor Roosevelt

Sommaire

REMERCIEMENTS 5

SOMMAIRE 9

INTRODUCTION 13

ANNONCE DU PLAN 19

PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE, QUEL LIEN ENTRE LE ROLE MANAGERIAL ET LA STRUCTURE 25

CHAPITRE 1 : MANAGER, UNE FONCTION ET DES ACTIVITES STABLES 27

I. LES APPROCHES PAR LA FONCTION : LES MANAGERS VUS COMME DES EXECUTEURS DE FONCTIONS UNIVERSELLES 30

II. LES APPROCHES PAR L'ACTIVITE : LE TRAVAIL DES MANAGERS EST CARACTERISE PAR SON FRACTIONNEMENT ET LA PRESSION DE L'IMMEDIATETE 50

III. UN ROLE MANAGERIAL UNIQUE, IDEAL, FLOU ET DIFFICILE 58

CHAPITRE 2 : QUEL LIEN ENTRE ROLE MANAGERIAL ET STRUCTURE ? LE CHANGEMENT COMME REVELATEUR 63

I. COMMENT FAIRE CHANGER LES MANAGERS ?: LA QUESTION DE LA PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS 66

II. Y A-T-IL UN LIEN ENTRE TYPE DE STRUCTURE ET ROLE MANAGERIAL ? 77

III. QUEL IMPACT SUR LES MANAGERS QUAND LA STRUCTURE EVOLUE ? 82

CHAPITRE 3 : LA NOTION DE ROLE COMME MEDIATEUR ENTRE L'ORGANISATION ET LES MANAGERS 89

I. DEFINITION DES NOTIONS DE ROLE ET DE TRAVAIL IDENTITAIRE ET POSITIONNEMENT PAR RAPPORT A LA LITTERATURE 93

II. L'IMPORTANCE DES RESSOURCES : DE QUELS MOYENS DISPOSENT LES MANAGERS POUR TENIR LEUR ROLE 103

III. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DE L'APPROPRIATION PAR LES MANAGERS DE LEURS FONCTIONS ET DE LEUR CAPACITE A REPONDRE AUX ATTENTES SELON LES RESSOURCES DISPONIBLES 111

PARTIE 2 : UNE DEMARCHE DE RECHERCHE PARTICIPANTE A ADMIN 114

CHAPITRE 4 : LE CHOIX D'UNE DEMARCHE DE RECHERCHE PARICIPANTE 117

I. METHODOLOGIE CLASSIQUE DE L'IDENTITY WORK 120

II. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE PARTICIPANTE : POUVOIR ETUDIER LE NIVEAU INDIVIDUEL ET LE NIVEAU ORGANISATIONNEL 122

III. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE 125

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU TERRAIN : ADMIN 135

I. L'ENTREPRISE 139

II. LES TRANSFORMATIONS A L'ŒUVRE 143

III. INTERET DE CETTE STRUCTURE POUR NOTRE ETUDE 146

CHAPITRE 6 : METHODE DE COLLECTE DES DONNEES 153

I. TYPES DE DONNEES COLLECTEES, TRAITEMENT ET VALIDITE 157

II. INTERET DES DONNEES 166

PARTIE 3 : CIBLE, LEVIERS ET EFFETS DE LA DEMARCHE DE TRANSFORMATION DES ROLES MANAGERIAUX A ADMIN 169

CHAPITRE 7 : DEFINITION ET ANALYSE DU NOUVEAU ROLE MANAGERIAL A ADMIN 171

I. IDENTIFICATION DES MANAGERS 175

II. LA CIBLE : UN MANAGER IDEAL 184

III. ANALYSE DU NOUVEAU ROLE OFFERT : PARADOXES ET ADEQUATION AVEC LES EVOLUTIONS STRUCTURELLES 199

CHAPITRE 8 : LA DEMARCHE DE TRANSFORMATION DU MANAGEMENT – PROFESSIONNALISER LES MANAGERS 203

I. LA DEMARCHE DE 'PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS' 206

II. ÉVOLUTIONS NOTEES A LA SUITE DES FORMATIONS 216

CHAPITRE 9 : RESSOURCES DISPONIBLES, ACQUISITIONS DE RESSOURCES ET SITUATIONS DE BLOCAGE DES DYNAMIQUES DE ROLE 223

I. LES RESSOURCES COLLECTIVES DES MANAGERS 225
II. LES RESSOURCES INDIVIDUELLES 233
III. DES SITUATIONS DE BLOCAGE ET DES ROLES REELS DIFFERENCIES 236

PARTIE 4 : LE MANAGEMENT PARTAGE : OBSERVATIONS ET ANALYSE, RATTACHEMENTS THEORIQUES ET PRECONISATIONS MANAGERIALES 243

CHAPITRE 10 : LE MANAGEMENT PARTAGE COMME SOLUTION A DES BLOCAGES DE DYNAMIQUES DE ROLE 247

I. INSUFFISANCE DE RESSOURCES COLLECTIVES – DES EXEMPLES DE CAS DE MANAGEMENT PARTAGE 252
II. INSUFFISANCE DE RESSOURCES INDIVIDUELLES – DES EXEMPLES DE CAS DE MANAGEMENT PARTAGE 254

CHAPITRE 11 : LITTERATURE SUR LE MANAGEMENT PARTAGE 259

I. LE MANAGEMENT PARTAGE DANS LA LITTERATURE 263
II. COMMENT COMBINER DES MANAGERS HIERARCHIQUES ET DES MANAGERS DE PROJET 265

CHAPITRE 12 : LE MANAGEMENT UN PROCESSUS QUI PEUT SE PARTAGER : L'ACCOMPAGNEMENT DES DYNAMIQUES DES ROLES MANAGERIAUX 271

I. SYNTHESE : LES MANAGERS RESPONSABLES DE PROCESSUS MANAGERIAUX 276
II. CONTRIBUTIONS THEORIQUES 281
III. IMPLICATIONS MANAGERIALES 281
IV. INTERETS ET LIMITES DU TERRAIN ET DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE 284
V. PROLONGEMENTS 285
BIBLIOGRAPHIE 287
SOMMAIRE DETAILLE 297
TABLEAUX & FIGURES 303
SOMMAIRE DES ANNEXES 305

Introduction

En 2007, ADMIN, tête d'un réseau de service public lance un grand projet de transformation de ses fonctionnements, le projet Performance 2006-2009. Soumise à de nouvelles exigences d'amélioration des fonctionnements des services publics, cette administration publique doit également effectuer une transition complète de ses missions, passant d'un logique de production d'un service homogène et non innovant à une série d'activités différenciées et innovantes.

"Le management est le cœur du projet. Il nous faut mettre en place un ensemble de chantiers nous permettant de professionnaliser les managers, à tous les niveaux, avec l'idée de les placer au centre du fonctionnement de l'organisation de l'entreprise." indique le programme de référence du projet Performance.

Professionnaliser les managers pour améliorer les fonctionnements, cette idée peut sembler évidente puisqu'on la retrouve dans la plupart des offres types des grands cabinets de conseils en management, ou dans les conseils de la presse spécialisée. On retrouve aussi cette idée déclinée sur toutes les thématiques de la gestion : gestion des ressources humaines (*le manager, premier acteur RH*), pilotage de la stratégie (*le manager de proximité est le nouveau stratège*), gestion des risques psychosociaux (*le manager, colonne vertébrale du bien-être au travail*), de l'innovation *(le manager entrepreneur)* etc. L'idée sous-jacente est la suivante : avec de *bons* managers, des managers *professionnels,* l'entreprise fonctionne bien.

Manager et entreprise semblent intimement liés. Selon Mintzberg, c'est même justement le manager qui constitue 'l'entreprise', qui la distingue d'un simple rassemblement de personnes :
« ce qui distingue, avant tout, une organisation formelle d'un quelconque rassemblement d'hommes – d'une foule, d'un groupe informel – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs ***managers*** *dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné. »* '(Mintzberg, 1989, p. 21).
Les managers sont donc des individus qui sont **intégrés dans la hiérarchie** formant un système d'autorité et d'administration et dont la tâche est de **coordonner l'activité** de tous, d'unir les efforts de tous dans un but donné.

Pourtant Hamel dans un article de Harvard Business Review de décembre 2011 présente le cas de Morning Star, une entreprise qui n'a pas de manager. Pour Hamel, les managers sont coûteux et source d'inefficacité. S'il n'est pas possible de compter uniquement sur les mécanismes de marché pour coordonner et contrôler, il est nécessaire de penser à la disparition des managers au profit d'autres formes de coordination.

Cette idée qui se veut volontairement provoquante peut pourtant judicieusement être mise en perspective avec l'histoire. Ainsi dans son ouvrage, *L'invention de la grande entreprise* (2003),

Philippe Lefebvre précise que la hiérarchie n'est pas un fait naturel. *"L'existence de cette hiérarchie intermédiaire est supposée aller de soi"* pourtant l'auteur démontre tout au long de son ouvrage que ce n'est qu'à partir des années 1870 que de grandes entreprises ont construit des capacités à surveiller le travail, à le coordonner, à le cadrer et à commencer à le concevoir lors d'un long processus d'élaboration d'une hiérarchie intermédiaire.

Alors les managers sont-ils bien cette figure familière et évidente de l'organisation de l'entreprise ? Et pourquoi peut-on considérer qu'en les *professionnalisant* on va améliorer les fonctionnements de l'entreprise ? Qu'est-ce qui relie manager et fonctionnements d'entreprise ?

En général on considère le management comme le fait de faire atteindre des résultats grâce à d'autres personnes et le manager comme celui ou celle qui occupe une fonction avec la responsabilité du travail d'au moins un subordonné (Stewart, 1991). Une première façon d'envisager le manager serait donc celui qui est responsable du travail d'au moins un tiers. Dans son ouvrage de 1977, *La main visible du manager,* Chandler avance que les structures de management (ou hiérarchies) remplace les mécanismes de marchés comme moyens d'allouer et de coordonner les ressources. Le manager n'est pas seulement celui qui est en charge du travail d'autrui mais celui qui alloue et coordonne les ressources au sein d'une organisation.

La difficulté à définir le manager, comme le souligne Hales (2001), réside dans la confusion qu'entretien le vocabulaire utilisé. En effet, "manager" est aussi bien un verbe qu'un nom, il décrit aussi bien une fonction organisationnelle, un groupe d'occupation (*occupational group*), un processus organisationnel, un processus interpersonnel aussi bien qu'un processus intra-personnel (*self management*). Comment alors distinguer le processus général du management des enjeux spécifiques du travail managérial ? Il faut pour cela considérer que le management est une fonction prise en charge principalement et non exclusivement par un groupe distinct d'agents : les managers. Le management n'est pas synonyme de 'ce que les managers font'. Le management est un processus qui se réalise dans un système complexe d'activités interdépendantes.

Or cette distinction entre 'managers', 'processus de management' (pris en charge en partie par les managers) et 'système complexe d'activité interdépendantes' a été très peu étudié. Pourtant Hales (2001) souligne l'importance d'étudier en relation la 'structure organisationnelle' et le 'travail managérial'.

Au fond ce que l'on se demande c'est en quoi ce qui entoure le manager, ce qui se passe autour de lui et avec lui va impacter le rôle qu'il a à jouer et à son tour comment il va agir sur ce qui l'entoure. Nous avons cherché à nommer cet environnement organisationnel et extra-organisationnel qui viendrait impacter le travail du manager, environnement dont il fait à la fois partie et avec lesquels il interagit.

Mintzberg (2009) parle de contexte de management qui pourrait impacter le travail managérial, contexte composé de douze variables :

le contexte externe	le milieu culturel
	le secteur (public, privé, associatif, etc.)
	le type d'activité
le contexte organisationnel	**la forme d'organisation (entrepreneurial, professionnel, etc.),**
	son âge, sa taille et son stade de développement
le contexte du poste occupé	le niveau hiérarchique
	la nature du travail (ou la fonction) supervisé
le contexte conjoncturel	les pressions conjoncturelles
	les 'modes' de management
le contexte personnel	les antécédents
	l'ancienneté (dans le poste, dans l'organisation, dans le type d'activité)
	le style personnel

Mintzberg note que le contexte organisationnel joue une influence forte et le contexte externe une influence moyenne à forte mais sans expliquer les mécanismes à l'œuvre. Quel lien existe, relie le manager en tant qu'individu et ce contexte ? En mettant de côté ce qui est intrinsèque au manager (c'est-à-dire le contexte personnel), on peut donc référencer un grand nombre de variables internes à l'entreprise et externes du contexte qui peuvent influencer le travail managérial.

Comment ces facteurs influencent-ils ce que les managers font et en retour comment ce que les managers font va-t-il impacter ce qui les entoure, et notamment rendre les fonctionnements organisationnels performants ?

La difficulté dans le choix du vocabulaire à retenir pour qualifier ce 'contexte' réside dans le périmètre que l'on veut donner à cet ensemble d'éléments organisationnels et extra-organisationnels. Or comme justement cela a été très peu étudié jusqu'à présent il est difficile justement d'établir ce périmètre. C'est pourquoi nous retenons finalement une définition très large, autour de la notion de *structure*.

La structure, telle que nous l'entendons ici, est constituée de l'ensemble des éléments organisationnels à l'œuvre autour du manager, de son environnement très proche (nature du travail supervisé) à beaucoup plus lointain (secteur d'activité de l'entreprise).

Elle recouvre les dimensions formelles et les dimensions informelles de l'environnement, à la suite de nombreux travaux (Crozier 1962, Galbraith 1973, …) puisque *"les structures formelles et informelles sont mêlées au point d'être indissociables"* (Mintzberg, 1983, p.26).

Nous envisageons que le traitement de notre question puisse ultérieurement nous conduire à resserrer et renommer cet environnement organisationnel en précisant justement les mécanismes d'influence réciproque à l'œuvre.

La question qui se pose alors est : quel lien existe entre ce que font les managers et la structure dans laquelle ils prennent place ? **Quels mécanismes d'influence réciproques existe-t-il entre les managers et la structure ?**

Pour étudier cette relation et accompagner ses évolutions il est nécessaire de disposer de grilles d'analyse, de concepts. Notre question se situe à l'intersection de plusieurs champs disciplinaires qui ont traité certains des aspects sans pour autant l'envisager dans sa globalité : cette question est abordée dans le cadre des études sur le *design organisationnel* d'une part (le lien entre structure et hiérarchie) et dans le cadre des études sur la performance des managers d'autre part (*accompagnement RH des managers, managerial education, managerial work, managerial identity work, …*). Pourtant il n'existe pas encore de travaux permettant de conceptualiser la relation complète d'influence entre le manager et son environnement organisationnel (Hales, 2001 ; Mintzberg, 2009)

Afin d'analyser le rôle managérial et ses liens avec la structure dans laquelle il prend place, nous avons choisi l'étude d'une situation de transformation structurelle et tenté de comprendre les variables sur lesquels portent le changement. La situation de changement est considérée comme un révélateur permettant de comprendre les phénomènes à l'œuvre : si la structure change, quel impact sur le travail managérial ?

Nous avons décomposé notre question de recherche en trois points :

- Quel lien est fait dans la littérature entre travail du manager et structure ?
- Quelles incidences a un changement de structure sur le management et réciproquement ?
- Quels concepts permettent de comprendre l'évolution des attentes envers les managers, l'influence de la structure et la capacité des managers à transformer leurs pratiques ?

Pour répondre à ces questions nous allons effectuer une revue de littérature qui nous permette d'élaborer une grille d'analyse. Nous testerons cette grille d'analyse en mobilisant le matériau collecté dans le cadre d'une recherche participante à ADMIN. Cette administration publique a mis en œuvre un programme d'accompagnement du changement où le manager est placé au cœur, comme l'extrait retranscrit plus haut le précise. Ce terrain est donc particulièrement intéressant pour étudier notre sujet de recherche. En considérant comme une évidence que les fonctionnements internes de

l'entreprise allaient être améliorés grâce à la transformation des pratiques managériales, on soulève en réalité toute une série de questions, qui vont générer des apprentissages sur les fonctionnements eux-mêmes.

Notre analyse s'inscrit dans les recherches étudiant les organisations publiques comme des organisations dont les spécificités ne suffisent pas à les analyser comme un champ disciplinaire spécifique (Martineau et Sauviat).

Nos contributions participeront à la compréhension des mécanismes d'influence réciproque entre nouveau rôle du manager et organisation en transformation.

Annonce du plan

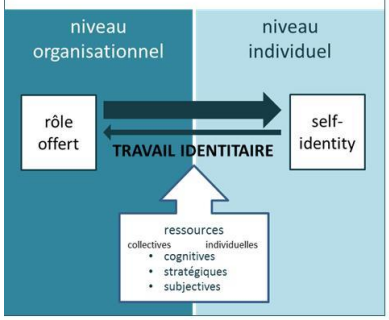
Partie 1
Revue de Littérature
Quel lien entre rôle managérial et structure ?

Chapitre 1 :
Quel lien entre rôle managérial et structure ? Pas d'impact de l'organisation sur le rôle : Le rôle managérial est unique et stable
(- *approche fonctionnaliste* (Fayol, Taylor, …) - *content managerial work* (Mintzberg, Stewart , …))

Chapitre 2 :
pourquoi alors vouloir faire changer les managers ?
- parce qu'ils ne seraient pas compétent (*management education, critical management education…), alors il faudrait les 'professionnaliser' (sociologie des professions)*
- parce que les évolutions de structure sont nécessaires et vont impacter les fonctionnements hiérarchiques classiques *(organizational design …)*

Chapitre 3 :
comment s'effectue la transformation des rôles managériaux ? : la dynamique de rôle
- par la communication de nouvelles attentes envers les managers et le travail identitaires qu'ils vont effectuer pour se l'approprier (*managerial identity work)*
- par le recours à des ressources cognitives, stratégiques et subjectives pour entrer dans le nouveau rôle

Proposition d'une grille d'analyse de la dynamique des rôles managériaux :



Partie 2
Démarche de recherche
Quelle méthode pour étudier le niveau organisationnel et le niveau individuel

Chapitre 4 :
Intérêt d'une démarche intervention pour collecter des données au niveau organisationnel et au niveau individuel sur les dynamiques des rôles managériaux

Chapitre 5 :
Présentation du terrain : ADMIN, une administration publique qui place la professionnalisation des managers au centre de son programme de transformation des fonctionnements

Chapitre 6 :
Méthode de collecte et validité des données collectées : une grande variété et une grande richesse qui permettent une triangulation.

Partie 3
Etude de cas
Améliorer les fonctionnements en transformant les managers

Chapitre 7 :
Le rôle cible retenu pour la transformation du manager à ADMIN : **le manager idéal** (même s'il est difficile de savoir qui sont les managers)

Chapitre 8 :
La démarche de transformation du management mise en œuvre : **une 'professionnalisation' des managers … qui a des effets très limités …**

Chapitre 9 :
… en raison de **déficit de ressources des managers**
- Ressources collectives
- et/ou ressources individuelles

Pourtant, on constate, face à des **situations de blocage de rôle, que certains managers développent de nouvelles ressources**

Partie 4
En cas de blocage de rôle, le management, envisagé comme un processus, peut être partagé

Chapitre 10 :
On observe également dans des situations de blocage de rôles **des solutions organisationnelles originales :** les cas de **management partagé**

Chapitre 11 :
Le management partagé est un champ de littérature en cours de structuration. Notre apport réside dans la mise à jour de configurations pouvant déboucher sur des situations des management partagé
(shared leadership)

Chapitre 12 : Conclusion Générale
Le management est un processus qui peut être partagé : l'accompagnement des dynamiques de rôles

Synthèse des principaux résultats :
- Constat de solutions originales de management partagé : en réponse à des blocages de rôles, des solutions structurelles originales sont mises en œuvre.
- Les contributions théoriques se situent à deux niveaux :
  intégrer l'analyse des ressources dans les dynamiques de rôles (*managerial identity work)*
  envisager le management comme un processus qui peut être partagé notamment quand les individus managers sont bloqués dans la prise en charge du rôle : cette analyse permet de reboucler avec les travaux fondateurs de la pensée managériales (Taylor, Fayol, Weber) (*shared leadership)*

Des implications pour les entreprise :
- En terme de GRH (sélection, formation des managers)
- En terme de design organisationnel (les enjeux de coordination de l'activité)

Intérêt et limites de la méthode de recherche

Prolongements possibles

Notre travail de thèse s'intéresse à la façon dont s'opère la transformation des pratiques managériales dans un contexte plus général de changement. Pour cela nous nous appuyons sur une étude menée à ADMIN portant sur les liens entre le processus de transformation de l'organisation et la transformation de sa fonction managériale.

La <u>première partie</u> vise à faire un état de l'art sur le lien entre fonction managériale et structure de l'entreprise (structure telle que définie en introduction).

Le **chapitre 1** porte sur **l'étude du "managerial work"**. Une généalogie des travaux sur le "managerial work" permet de mettre en évidence une série de rationalisations du travail managérial et la conceptualisation théorique qui l'accompagne. Une première série de travaux, à la suite de Fayol, adopte un point de vue largement *fonctionnaliste*. Il s'agit de comprendre, de la naissance de la grande entreprise à la rationalisation de sa gestion via le management scientifique ou la bureaucratie, une fonction managériale qui est basée sur la division du travail entre fonctions managériales et fonctions opérationnelles.

Au cours du mouvement inverse amorcé à partir du milieu des années 60 (flexibilité, transversalité, empowerment, etc.) il devient encore plus complexe de rendre compte de la fonction managériale. La littérature se tourne alors vers l'étude de l'*activité* managériale. Il s'agit notamment des études sur le 'content managerial work' qui va s'efforcer de caractériser l'activité managériale. Néanmoins, ce courant rencontre des difficultés à reconnecter de façon robuste des activités observées quotidiennement et des finalités organisationnelles. Il ressort de l'étude de cette littérature que de nombreux auteurs envisagent une fonction managériale selon un modèle unique, quelle que soit la nature de l'activité et la forme de l'organisation. Cette littérature ne permet pas de comprendre le phénomène de transformation des pratiques managériales puisque celles-ci seraient relativement stables.

Cela conduit donc, dans **le chapitre 2**, à élargir le champ d'étude pour **comprendre les liens établis entre changement organisationnel et changement de la fonction managériale**. Nous cherchons à savoir dans quelle mesure un changement d'organisation requiert et/ou entraîne un changement des pratiques managériales.

Dans un premier temps partant du principe d'un rôle unique du manager, nous nous penchons sur les pratiques de formation des managers, voire de 'professionnalisation'. Nous cherchons à comprendre le succès de cette approche, mais aussi les limites qu'elle porte. Après avoir discuté et écarté le fait que l'activité managériale puisse relever d'une profession, nous montrons qu'il s'agit plutôt de répondre à un double enjeu : faire face à la difficulté pour expliciter les attentes d'une part et construire une légitimité d'autre part.

Une difficulté majeure rencontrée lors de la revue de littérature réside dans la variété du vocabulaire qui entoure ce que fait le manager (activité, compétence, comportement, etc.), qui est le reflet d'une

difficulté à conceptualiser le lien entre l'activité managériale et l'organisation. Cela conduit dans le **chapitre 3**, à chercher à comprendre les phénomènes à l'œuvre entre la mise en œuvre d'un rôle managérial et le contexte organisationnel afin de mieux appréhender la façon dont s'exercent les changements visant les managers et comment ces changements peuvent se réaliser.

Pour cela nous mobilisons une conceptualisation de **la notion de rôle** : nous nous appuyons sur des travaux issus de l'organizational role theory', du 'managerial identity work' et des dynamiques identitaires. Ces travaux permettent d'envisager la notion de rôle comme un cadre d'analyse de la rencontre dynamique entre des attentes organisationnelles au sens large (rôle offert ou 'social identity') et la démarche de l'individu pour entrer dans ce rôle ('identity work') en déployant des ressources individuelles et collectives.

Cela permet d'étudier la transformation du rôle managérial à deux niveaux :

- le rôle offert par l'organisation (ce qui est attendu)
- la capacité du manager à entrer dans, ou éventuellement à transformer, le rôle offert.

La capacité ou les difficultés du manager à entrer dans ce rôle peuvent alors être le révélateur d'un conflit de rôle, mais aussi d'un manque de ressources individuelles et/ou collectives. On identifie trois types de ressources : cognitives, stratégiques et subjectives.

Nous aboutissons à une grille d'analyse nous permettant d'étudier les transformations à l'œuvre au niveau structurel et au niveau individuel.

La **deuxième partie** présente le terrain et la méthodologie de recherche participante menée à ADMIN.

Le **chapitre 4** justifie le **positionnement épistémologique** d'une recherche participante pour étudier ce sujet. Cette démarche permet d'obtenir un matériau riche et varié, notamment sur les transformations à l'œuvre au niveau de l'organisation et au niveau des managers. Cela afin de développer des connaissances pratiques et théoriques.

Le **chapitre 5** présente **notre terrain**, ADMIN où s'est déroulé notre recherche participante entre 2007 et 2012 et **les transformations qui y sont à l'œuvre** : volonté politique de 'moderniser' l'administration publique, transformation de l'environnement institutionnel et changement de métier. La richesse de ce terrain réside dans les transformations à l'œuvre et dans la variété des activités qui s'y déroulent : degré d'innovation, degré stratégique, variété des métiers, fonctions supports, etc.

Afin d'accompagner les changements, un projet a été mis en place, le "projet Performance 2006-2009", qui présente la transformation de la fonction managériale comme centrale dans le processus de changement.

Le **chapitre 6** expose notre **méthodologie et le matériau collecté**. La recherche participante menée a consisté en une participation opérationnelle importante permettant un accès à des matériaux divers et complémentaires : trois séries d'entretiens de managers, le verbatim de nombreuses réunions opérationnelles et stratégiques portant sur le management jusqu'à 2010, des documents de travail et documents finalisés sur le chantier management, les données chiffrées du baromètre social, des entretiens informels avec de multiples acteurs de l'organisation.

La **troisième partie** rend compte de **l'analyse du processus de transformation de l'organisation et des pratiques managériales** à ADMIN.

Le **chapitre 7** expose **les difficultés rencontrées pour tracer les contours du nouveau rôle** managérial. La première phase du projet que nous avons observé a consisté à faire un état des lieux de la population managériale, à expliciter les évolutions attendues et à élaborer un référentiel de compétences. L'étude de cette phase a permis de comprendre les nombreuses difficultés à appréhender la population managériale : flou autour des critères à appliquer pour déterminer précisément qui étaient les managers concernés, difficulté à expliciter les évolutions attendues, caractère peu opératoire du référentiel de compétences traçant les contours d'un manager idéal. On retrouve ici la difficulté à établir un lien entre ce qui est attendu des managers au niveau individuel et l'évolution de la structure, conduisant à construire une fonction managériale idéale.

Le **chapitre 8** revient sur **les leviers mobilisés** pour changer les pratiques managériales. La deuxième phase du projet a consisté en la mise en place d'un dispositif de 'professionnalisation' des managers via des formations. L'étude de cette phase nous permet de confirmer notre analyse de la littérature réalisée dans le chapitre 2 : il est relativement logique pour une entreprise de se tourner vers une démarche de formation des managers. Cependant, ce n'est, d'une part, pas suffisant pour développer les ressources cognitives des managers. Et d'autre part, cela a aussi été un révélateur de tensions sur les ressources stratégiques et subjectives disponibles pour les managers.

Le **chapitre 9** analyse les **effets de ces transformations** à la fois sur les managers et sur les fonctionnements organisationnels et les freins au changement : individuels et collectifs. Le constat est le faible impact de ce dispositif de formation sur les pratiques des managers. Cependant, les formations ont été l'occasion pour les managers de réagir à ce qui leur était demandé, ce qui nous a permis d'affiner l'analyse. En effet, il est apparu que les ressources stratégiques et les ressources subjectives dont disposent (ou pas) les managers vont également être des facteurs explicatifs de leur capacité à entrer et à transformer leur rôle. Ces ressources sont envisagées sous l'angle individuel et sous l'angle collectif.

Une typologie des activités est alors établie, permettant de différencier les attentes réelles et les ressources disponibles. Un certain nombre de situations où des blocages apparaissent sont étudiées : cela débouche sur trois types de situations :

- le manager fait évoluer ses ressources ou transforme le rôle
- le manager est dans une situation de construction identitaire défaillante
- des configurations organisationnelles originales apparaissent

Le cas étudié nous permet donc de tester la pertinence du raisonnement en terme de rôle pour comprendre l'évolution de la fonction managériale sous deux angles : le lien entre rôle managérial et organisation d'une part et, d'autre part, la façon dont les managers peuvent ou non entrer dans le rôle offert.

La **quatrième partie** expose la nécessité et l'intérêt d'envisager la fonction managériale comme un système de rôles.

Le **chapitre 10** rend compte de l'étude menée sur le terrain sur des cas spécifiques de partage, de répartition ou d'éclatement de la fonction managériale. Ces situations sont des réponses organisationnelles spontanées ou organisées dans le cas où la fonction managériale devait évoluer, mais était confrontée à des difficultés personnelles ou organisationnelles Ces cas sont des illustrations où il ne s'agit plus d'envisager un rôle unique, ni même décliné, mais un système de rôles.

Ces situations sont aujourd'hui difficiles à saisir d'un point de vue théorique, car les cadres d'analyse s'inscrivent dans un clivage activité individuelle / fonction organisationnelle. Cependant dans le **chapitre 11** nous cherchons à relier ces situations à des questionnements présents dans la littérature, notamment au sein de la littérature sur le design organisationnel en situation de transversalité et le courant naissant du shared leadership d'autre part. Nous montrons comme la mobilisation de la notion de système de rôles permet de saisir l'intérêt de ces configurations organisationnelles.

Le **chapitre 12** réalise la synthèse de nos travaux en proposant d'étudier le management comme un processus et resitue les façons de les prendre en charge au travers de l'analyse des dynamiques des rôles. Ces dynamiques permettent de comprendre les mécanismes d'influence réciproque entre le rôle managérial et la structure. Il étudie les implications managériales des situations mises à jour, les dispositifs mis en œuvre par ADMIN dans ce cadre sont notamment présentés. La méthode de recherche est rediscutée au vu des résultats obtenus. Des prolongements de ce travail sont envisagés.

PARTIE 1

Revue de littérature : Quel lien entre rôle managérial et structure

chapitre 1

manager : une fonction et des activités stables

Chapitre 1

I. LES APPROCHES PAR LA FONCTION : LES MANAGERS VUS COMME DES EXECUTEURS DE FONCTIONS UNIVERSELLES 30

I.1) FREDERICK W. TAYLOR, LES 8 CHEFS AU CŒUR DU DISPOSITIF D'ORGANISATION SCIENTIFIQUE 31

I.2) HENRI FAYOL , L'EXPLICITATION D'UNE FONCTION D'ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE. 37

I.3) CHESTER BARNARD, LE MANAGER COMME GUIDE 42

I.4) MAX WEBER, UNE FONCTION MANAGERIALE MINIMALE EN BUREAUCRATIE 44

I.5) D'AUTRES AUTEURS SE CONCENTRENT SUR UNE FONCTION SPECIFIQUE PREPONDERANTE DANS LE ROLE MANAGERIAL 47

II. LES APPROCHES PAR L'ACTIVITE : LE TRAVAIL DES MANAGERS EST CARACTERISE PAR SON FRACTIONNEMENT ET LA PRESSION DE L'IMMEDIATETE 50

II.1) LE REJET DES GRANDES FONCTIONS POUR DECRIRE LE TRAVAIL DU CADRE 50

II.2) UNE METHODE BASEE SUR L'OBSERVATION DE L'ACTIVITE QUOTIDIENNE 51

II.3) LE TRAVAIL DU MANAGER EST DECRIT PAR UNE SERIE DE CARACTERISTIQUES 51

II.4) L'INTERET DE CES TRAVAUX : METTRE EN EVIDENCE LA REALITE QUOTIDIENNE DU TRAVAIL MANAGERIAL 52

II.5) DES DIFFICULTES A RELIER LES ACTIVITES AVEC LEUR FINALITE 53

III. UN ROLE MANAGERIAL UNIQUE, IDEAL, FLOU ET DIFFICILE 58

III.1) UN ROLE UNIQUE 58

III.2) UN ROLE DIFFICILE 59

III.3) SYNTHESE DES TRAVAUX ET CONSEQUENCE : UN MANDAT FLOU 60

Nous cherchons dans un premier temps à formuler une généalogie de ce qui est attendu de la part des managers. Pour cela nous cherchons à le comprendre au travers des grands mouvements de rationalisation de l'entreprise : c'est-à-dire, pourquoi a-t-on envisagé le travail managérial de cette façon ? Pour répondre à quelles exigences de rationalisation ?

Cela va nous amener à étudier dans ce chapitre deux grands 'temps' de l'étude du managerial work : le temps de la rationalisation de la fonction managériale et le temps de la rationalisation de l'activité managériale.

I. LES APPROCHES PAR LA FONCTION : LES MANAGERS VUS COMME DES EXECUTEURS DE FONCTIONS UNIVERSELLES

Suite à la Grande Dépression, crise économique majeure de la fin du XIXème siècle, les dirigeants ont éprouvé le besoin de surveiller, contrôler, encadrer voire concevoir le travail. Pour cela, ils ont cherché à disposer de doctrines d'action pour organiser le travail. Des théoriciens et des praticiens se sont alors efforcés d'élaborer des théories formelles de gestion autour de deux questions majeures :

- Comment établir des méthodes rationnelles permettant d'augmenter la productivité des ouvriers ? Ce sont des auteurs tels que Taylor, Gilbreth, Gantt, qui vont être à l'origine de ce que l'on appelle le management scientifique et qui cherche en grande partie à établir les règles
- Comment organiser de façon optimale l'entreprise : ainsi Fayol, Weber font poser les fondements de la théorie administrative.

Ainsi Fayol, dans un discours de 1901 appelle les ingénieurs de son temps à participer à son effort pour *"s'ingénier à découvrir et à appliquer les lois qui rendront aussi parfaites que possible l'organisation et le fonctionnement des machines administratives."*

L'étude de ces travaux permet aussi de comprendre comment ces auteurs ont travaillé sur une redéfinition de la notion de "chef". Ils ont cherché à développer des savoirs nouveaux pour être chef dans un nouveau contexte de production.

I.1) Frederick W. Taylor, les 8 chefs au cœur du dispositif d'organisation scientifique

Frederick W. Taylor (1856-1915) est un ingénieur américain. Son objectif a été de trouver des moyens 'scientifiques' d'augmenter la production des ateliers industriels. Il a parcouru différents échelons hiérarchiques et connaît bien les fonctionnements des ateliers.

Taylor se pose la question du contrôle du travail ouvrier. Il considère que des méthodes rigoureuses permettraient de sortir des mauvaises relations entre la direction et les ouvriers qui seraient sinon caractérisées par un « état de guerre ». Il constate que d'un côté les membres de la direction ne savent pas vraiment ce qu'ils peuvent attendre de leurs salariés et donc ont tendance à reprocher aux ouvriers de travailler insuffisamment et de l'autre les ouvriers ont le sentiment de n'être pas payés à la juste valeur de leur travail. Taylor cherche donc à mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'objectiver la valeur du travail et donc d'améliorer les relations entre les ouvriers et les salariés.

Il faut ajouter à cela que Taylor doute de la bonne volonté de l'ouvrier à produire le meilleur de ce qu'il pourrait faire et à améliorer sa manière de produire. C'est une des raisons majeures qui le pousse à sortir de ce qu'il appelle lui-même 'l'ancien type de management' pour passer à un 'nouveau type de management, le management scientifique' (souvent traduit par organisation scientifique). Selon lui, l'ancien type de management repose entièrement sur l'initiative du travailleur, or il estime que cette prise d'initiative par le travailleur est rare. Au contraire, avec le nouveau type de management, l'initiative du travailleur serait obtenue uniformément et dans une bien plus large mesure que dans l'ancien système.

De la même manière, il est préoccupé par les questions de la coordination du travail collectif qui se complexifie. « Autrefois le succès pouvait dépendre d'un homme ayant les qualités de chef. Le succès des entreprises dépendra plus dans l'avenir de l'action harmonieuse d'un groupe d'hommes moyens unissant leurs efforts que de l'action d'un seul homme. L'efficacité d'un groupe convenablement constitué est de loin la plus grande. »

C'est un des éléments récurrents dans ses écrits : dans le système ancien, un 'grand homme' pouvait diriger seul une entreprise vers le succès, mais cela n'est plus possible, en effet, les grands hommes sont rares, et on ne peut uniquement se reposer sur eux. Il est nécessaire d'organiser un système de management efficace.

L'étude des méthodes de direction le mène à ce constat : **on ne peut pas compter uniquement sur des grands hommes pour organiser une grande entreprise**.

« […] les différents services d'une entreprise se développent d'une façon non homogène. Chacun d'entre eux est dirigé par un ou deux hommes ; c'est grâce à leur énergie et à leurs qualités personnelles qu'ils se sont développés. En règle générale, ces chefs s'élèvent de postes plus ou

moins importants dans l'un ou l'autre des services de l'entreprise jusqu'à ce qu'ils deviennent chacun chef d'un service. Quand l'un d'entre eux montre une aptitude spéciale à son poste, il est, pour cette raison, nommé directeur général de l'entreprise.

Quand on examine l'organisation du travail dans le service d'où vient le directeur général, on constate fréquemment que, grâce à son action, cette organisation est arrivée au plus haut niveau possible, le succès de ce chef étant dû à une connaissance approfondie des rouages du service, dans leurs détails les plus infimes, connaissance qu'il a acquise par son expérience personnelle, et à un entraînement progressif de tous les membres de ce service, de telle manière qu'ils atteignent l'efficience maximum.

Mais les autres services que le directeur connaît peu par expérience personnelle présentent très souvent des exemples frappants d'inefficience. Ceci est dû au fait que la direction des entreprises n'est pas considérée comme un art comportant des lois aussi précises et pouvant être aussi nettement énoncées que, par exemple, les principes fondamentaux de la mécanique, qui demandent pour être connus une étude et des réflexions longues et poussées à fond. La direction des entreprises est encore uniquement considérée comme un problème purement humain, l'opinion ancienne étant que quand on a l'homme qualifié au poste de direction, on peut lui laisser en toute sécurité le soin de définir les méthodes de direction. "

L'élaboration de ces nouvelles méthodes de direction l'amène **à se pencher sur le rôle du chef**. Il estime qu'il devrait être suffisant de donner des instructions écrites décrivant le travail, mais les ouvriers ont besoin d'être guidés :

« Cependant la nature humaine est telle que la plupart des ouvriers, si on les laissait à eux-mêmes, ne prêteraient que peu d'attention aux instructions écrites. Il est alors nécessaire d'avoir des instructeurs (que nous avons appelés contremaîtres fonctionnels) pour s'assurer que les ouvriers comprennent et appliquent les instructions écrites. " (Taylor, 1916, p. 277)

Par ailleurs **un des principes à l'origine de sa doctrine sur le management scientifique réside dans le partage des responsabilités entre ouvriers et la direction.**

« Les patrons n'aident pas assez leurs ouvriers. Pour que le travail puisse être accompli en respectant des lois scientifiques, il est nécessaire qu'il existe une répartition de la responsabilité du travail entre la direction et les ouvriers plus équitable que celle que nous constatons dans les modes courants de direction. Les membres de la direction qui ont pour tâches de créer et de faire progresser cette science doivent aussi guider et aider les ouvriers à l'appliquer ; par conséquent il leur faut prendre en charge, eux et les autres membres de la direction, une plus grande part de responsabilité, en ce qui concerne l'exécution du travail, que dans les modes actuels de commandement. » (Taylor, 1916 b, p. 33) *" le manager a la charge de recueillir le savoir traditionnellement détenu par les travailleurs, et de le classer, l'organiser, l'ordonner de façon à*

le réduire à des règles, des lois et des formules qui seront immensément utiles au travailleur dans l'exécution de son travail quotidien. » 1

Le manager étudie le savoir détenu par les ouvriers et le transforme en règle. C'est pourquoi les managers se voient confiés *"de nouvelles charges, de nouveaux devoirs, de nouvelles responsabilités jamais imaginées dans le passé :* **le management prend en charge de nouveaux devoirs qui impliquent de nouvelles et lourdes charges**. Ces nouveaux devoirs sont regroupés en quatre principes :

« Premièrement : les managers doivent développer une science *pour chaque élément du travail humain, qui remplace les anciennes méthodes approximatives.*

Deuxièmement : ils doivent sélectionner scientifiquement puis former, *instruire les travailleurs, alors qu'auparavant ces derniers choisissaient leur travail et se formaient du mieux qu'ils pouvaient.*

Troisièmement : il y a pratiquement une division égale du travail et des responsabilités entre le management et le travailleur*. Le management reprend tout le travail pour lequel il est plus compétent/ que le travailleur. Alors que dans le passé la majeure partie du travail et la plus grande part des responsabilités étaient prises par les travailleurs.*

C'est cette combinaison d'initiative des travailleurs, couplée aux nouveaux types de missions réalisées par le management qui fait que le management scientifique est bien plus efficient que l'ancien.

Quatrièmement : une égale division des responsabilités entre le management et le travailleur" Ce qui est entendu ici renvoie à la division du travail. Le travailleur est entièrement responsable de la qualité de son travail, et cela amène notamment à mettre en place le management de *"initiative and incentive*". Par ailleurs, ce sont les travailleurs qui réalisent l'ensemble du travail physique. Par contre, le manager dans son bureau des méthodes, conçoit les meilleures méthodes et est entièrement responsable de ce qu'il élabore.

Cet extrait illustre le transfert de la connaissance de l'ouvrier au manager qui est un élément central du management scientifique mis en place par Taylor. Mais il pointe aussi la charge du manager qui s'alourdit considérablement. En fait, Taylor affirme même que l'organisation

[1] traduction personnelle (et très perfectible) du texte F. W. 1916 *The Principle of Scientific Management, Harper & Brothers*. Les traductions françaises de Taylor sont anciennes et ont souvent été critiquées sur le choix du vocabulaire qui fait parfois contresens (Mispelblom Meyer, 2006)

scientifique du travail n'amène pas à une augmentation du travail ouvrier, mais à une augmentation des responsabilités de ceux qui encadrent le travail. Ils vont avoir davantage de travail à effectuer.

Or, selon l'expérience de Taylor, l'ancien modèle de management, qu'il compare au modèle militaire, n'est pas efficace dans un environnement de production se caractérisant par des ateliers variés dans une organisation complexe.

" Dans un établissement de cette sorte, les devoirs des contremaîtres, chefs de bande, etc. sont si variés, et exigent une telle quantité d'informations spécifiques jointes à une telle variété de compétences naturelles, que ***seul un homme avec des qualités exceptionnelles d'une part et qui aurait en plus des années de préparation, pourrait réussir d'une manière satisfaisante****. "(§ 310)*

Cela le conduit à dresser la liste des aptitudes nécessaires pour être un bon encadrant : **il faudrait des hommes aux compétences exceptionnelles.**

"La difficulté à obtenir d'un même homme la variété des connaissances requises et les qualités mentales et morales nécessaires pour accomplir toutes les tâches effectuées par ces hommes est clairement résumée dans la liste qui suit des neuf qualités qui font un homme complet :

- l'intelligence

- l'éducation

- des connaissances spécifiques ou techniques, la dextérité manuelle ou la force physique

- le tact

- l'énergie

- la fermeté

- l'honnêteté

- la capacité de jugement ou de bon sens

- une bonne santé" (§ 328)

Le premier problème qui se pose à lui est qu'il est très rare de trouver toutes ces qualités réunies chez un même homme, et si c'est le cas il doit être placé au plus haut degré de l'entreprise.

Le second problème est que le travail managérial doit lui aussi répondre aux principes fondateurs du management scientifique : tâches clairement définies et délimitées, possibilité d'accomplir le travail dans un temps défini, récompense ou sanction selon que le travail a été effectué conformément aux prescriptions. Or il note que le travail managérial ne répond à aucun de ces principes.

Cela conduit Taylor à mettre en place un système de 'direction fonctionnelle' qui consiste à tellement diviser le travail de management que chaque homme, depuis l'assistant-superintendant jusqu'au plus bas échelon, doit avoir aussi peu de fonctions que possibles à réaliser. Il détaille alors les huit personnes qui réalise les fonctions d'encadrement simultanément (cf. encadré 1 : les huit chefs chez Taylor)

encadré 1 : les huit chefs chez Taylor

" Donc, dans un système d'encadrement fonctionnel, nous voyons que le travail qui était effectué dans une organisation de type militaire par un seul chef de bande, est divisé pour être confié à huit hommes " (§ 361) :

1. **le responsable du cheminement** sur l'ordre dans lequel l'ouvrier doit entreprendre les différents travaux et sur la façon dont les matières sont déplacées d'un point à un autre de l'atelier.
2. **le responsable des cartes d'instructions :** il s'assure que l'ouvrier comprend les dessins et les instructions concernant le travail
3. **le responsable des coûts et du temps** lui donne toutes les informations utiles sur le mode de paie et sur les rapports écrits à établir.
   Ces trois hommes planifient et donnent leurs instructions depuis le département de planification
4. **le chef d'équipe** a la charge de préparer tout le travail jusqu'à ce que la pièce soit installée sur la machine. Il doit vérifier que chaque homme en dessous de lui a, à chaque instant, au moins une pièce d'avance, prête à être positionnée sur la machine dès qu'il aura fini la pièce précédente, avec tous les équipements, calibres, dessins, mécanismes de commande, etc. nécessaires. Le chef de brigade doit montrer à ses hommes comment installer les pièces sur leur machine de la façon la plus rapide et vérifier qu'ils le font ainsi.
   Il est responsable du travail qui doit être réalisé de façon précise et rapide, et il ne doit pas seulement en être capable, mais doit être prêt à s'investir et montrer aux hommes comment installer les pièces en un temps record.
5. **le chef de vitesse** doit vérifier que les bons outils de coupes sont bien utilisés pour chaque pièce, que le travail est réalisé de façon appropriée
6. **l'inspecteur** est responsable de la qualité du travail et les ouvriers tout comme les chefs d'allure doivent veiller à ce que le travail soit réalisé pour lui convenir. Cet homme fera mieux son travail bien sûr s'il est lui-même passé maître dans l'art de finir le travail à la fois bien et rapidement.
7. **les chefs de maintenance** donnent toutes les directives nécessaires sur le nettoyage de la machine, son réglage, son maintien en bon état, sur ses organes moteurs, etc.
   Ces quatre hommes montrent aux hommes comment appliquer les instructions et montrent comment faire le travail selon la vitesse appropriée
8. **le responsable de la discipline** qui assure sa fonction pour l'établissement entier. En cas d'insubordination ou d'effronterie, d'échec répété à accomplir son travail, de retard ou d'absence injustifiés, le responsable de la discipline prend en main le travailleur ou les chefs en main et applique le remède approprié. Il vérifie qu'un enregistrement complet des qualités et défauts de chaque homme est conservé. Ce responsable peut également avoir fort à faire avec le réajustement des salaires des travailleurs. Enfin, il doit systématiquement être consulté avant que chaque changement soit opéré. Une de ses fonctions importantes devrait être de maintenir la paix. Il intervient notamment quand l'un des ouvriers se trouve en difficulté avec l'un de ses contremaîtres.

"Le point le plus positif résultant de ce changement est qu'il devient possible de former des chefs qui peuvent réellement et pleinement accomplir les fonctions qui leur sont demandées, alors que dans l'ancien système cela prenait des années pour former des hommes qui au final étaient seulement capables d'accomplir une partie de leurs responsabilités." (§ 362)

Il est donc indispensable de former les contremaîtres pour mettre en œuvre dans une entreprise le management scientifique du travail. Or c'est pour lui la plus grande difficulté qu'il a rencontrée pour mettre en œuvre son organisation.

"L'auteur a trouvé, tout d'abord, que cette difficulté était pratiquement un obstacle insurmontable dans son travail d'organisation des établissements manufacturiers,

et même après des années d'expérience, surmonter l'opposition des têtes de départements, des contremaîtres et des chefs de bandes, et les former à leurs nouvelles responsabilités, reste le plus grand problème dans l'organisation. L'auteur a comparativement eu moins de problèmes à amener les travailleurs à changer leur façon de travailler et à accroître leur vitesse, en leur présentant les leçons objectives appropriées et de laisser le temps suffisant pour que cela fasse effet.

C'est rarement le cas, pourtant, qu'un superintendant ou un contremaître puisse trouver une bonne raison pour changer ses méthodes, qui sont, pour autant qu'il puisse en juger, efficaces.

Et comme ils ont, comme c'est la règle, obtenu leur place grâce à leur force de caractère, et ont été habitués chaque jour à commander d'autres hommes, leur opposition est en général puissante."(§ 318)

Taylor estime que ce changement ne peut être fait qu'entre trois et cinq ans. Ceux qui voudraient aller plus vite commettent une grave erreur. *« Malheureusement, les personnes qui étaient chargées du travail ne prirent pas le temps – ou ne se soucièrent pas – de former des contremaîtres fonctionnels ou instructeurs qui soient aptes à guider et à instruire progressivement les ouvriers. Ils tentèrent, par l'intermédiaire du contremaître traditionnel, armé de cette seule nouvelle arme qui est l'étude exacte des temps, d'amener les ouvriers, contre leur volonté et sans grande augmentation de salaire à travailler plus au lieu de les instruire progressivement, de les guider dans l'emploi des nouvelles méthodes et de les convaincre par des démonstrations pratiques que la fixation des tâches signifie sans doute quelquefois pour eux un travail plus important, mais aussi une prospérité de loin beaucoup plus grande que ce qu'ils pouvaient imaginer. Le résultat de cette négligence des principes fondamentaux fut une série de grèves suivies par le renvoi des personnes qui avaient tenté d'apporter les modifications et à un retour à des conditions pires que celles qui existaient avant le début de la tentative. »* p. 294-295

Ce long exposé sur Taylor est assez paradoxal, car il expose une partie de la pensée Taylorienne qui a été peu reprise. Comme il le note lui-même, les entreprises qui se sont inspirées de son travail ont bien mis en œuvre la séparation entre conception et exécution du travail, mais ont eu beaucoup plus de mal à intégrer ses préconisations sur la mise en place d'une organisation scientifique du travail d'encadrement, basée sur une répartition de la fonction managériale. Cette vision de Taylor a bien sûr débouché sur la mise en place de bureau d'études et d'autres dispositifs qui ont durablement impacté les manières de produire.

Mais nous retiendrons surtout de l'analyse des travaux de Taylor le point suivant : face à la complexification de la production, la difficulté de la tâche du manager s'est trouvée considérablement accrue. Les missions se sont diversifiées et parfois sont contradictoires, les exigences de maîtrise de l'information sont très fortes, les compétences à mettre en œuvre sont nombreuses. Il n'est pas possible pour un seul homme, à moins qu'il fût extraordinaire, de remplir pleinement cette fonction, ce qui conduit Taylor à partager cette fonction entre plusieurs hommes. Les travaux de Taylor envisagent bien le management comme une fonction, et se penchent sur les capacités des encadrants à la mettre en œuvre. Pour lui, ces fonctions sont impossibles à prendre à charge par un seul homme, il faut donc partager la fonction managériale entre plusieurs.

I.2) Henri Fayol , l'explicitation d'une fonction d'administration de l'entreprise.

Dans le même esprit que Taylor, le projet de Fayol (1841-1925), ingénieur français, était de participer à la mise à jour de grandes lois permettant de rationaliser la gestion d'entreprise. Dirigeant d'entreprise, il s'est basé sur son expérience qu'il l'a conduit à conceptualiser l'administration d'entreprise et à énoncer des 'principes généraux'.

L'ouvrage *L'administration industrielle et générale* publié en 1916 dans le Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale décrit ce qu'il nomme la fonction administrative et l'accompagne d'une série de principes, de commentaires et de recommandations.

Tout d'abord, Fayol classe les opérations qui peuvent se réaliser dans une entreprise en 5 catégories :

1. les opérations techniques (production, fabrication, transformation) ;
2. les opérations commerciales (achats, ventes, échanges) ;
3. les opérations financières (recherche et gérances des capitaux) ;
4. les opérations de sécurité (protection des biens et des personnes) ;
5. les opérations comptables (inventaire, bilan, prix de revient, statistique, etc.) ;
6. les opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle).

Cette dernière catégorie, la fonction administrative a pour objet de dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social de l'entreprise, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes est une fonction "*dont les attributions et les limites sont assez mal définies*" (p. 4) comme le souligne Fayol.

Dès le départ de son ouvrage, afin d'expliciter et de décliner les opérations administratives, Fayol réfléchit au statut à donner au commandement :

" La prévoyance, l'organisation, la coordination et le contrôle font, sans conteste, partie de l'administration comme on l'entend couramment.

Faut-il y faire entrer aussi le commandement ? Ce n'est pas obligatoire ; on pourrait étudier le commandement à part. Je me suis cependant décidé à l'incorporer dans l'administration pour les raisons suivantes :

1° le recrutement, la formation du personnel et la constitution du corps social, qui sont les charges de l'administration, intéressent au plus haut degré le commandement ;

2° la plupart des principes de commandements sont des principes d'administration. Administration et commandement sont mêlés étroitement. Au seul point de vue des facilités de l'étude, il y avait intérêt à grouper ces deux sortes d'opérations ;

3° le groupement avait, en outre, l'avantage de constituer une fonction très importante, digne d'attirer et de retenir l'attention du public au moins autant que la fonction technique." (p. 4)

Cela permet de comprendre que Fayol accorde une grande importance à la gestion du personnel d'une part. Mais cela met aussi en lumière sa volonté de diffuser son travail et d'attirer 'l'attention du public'.

Ensuite Fayol s'attache à expliciter la fonction administrative :

***"Administrer*[2]*,** c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler :*

***Prévoir**, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action ;*

***Organiser**, c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise ;*

***Commander,** c'est-à-dire faire fonctionner le personnel ;*

---

[2] p. 63 Fayol détaille ainsi la fonction administrative

« 1° veiller à ce que le programme d'action soit mûrement préparé et fermement exécuté
2° veiller à ce que l'organisme social et l'organisme matériel soient en rapport avec le but, les ressources et les besoins de l'entreprise
3° établir une direction unique, compétente et vigoureuse
4° concerter les actions, coordonner les efforts
5° formuler des décisions claires, nettes et précises
6° concourir à un bon recrutement ; chaque service devant avoir à sa tête un homme compétent et actif, chaque agent devant être à la place où il peut rendre le plus de service
7° définir nettement les attributions
8° encourager le goût des initiatives et des responsabilités
9° rémunérer équitablement et habilement les services rendus
10° prendre des sanctions contre les fautes et les erreurs
11° faire observer la discipline
12° veiller à ce que les intérêts particuliers soient subordonnés à l'intérêt de l'entreprise
13° donner une attention particulière à l'unité de commandement
14° surveiller l'ordre matériel et l'ordre social
15° faire tout contrôler
16° combattre les abus de réglementations, de formalisation bureaucratique et de paperasserie, etc., etc. » p. 64-65

Coordonner, *c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;*

Contrôler, *c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés."*

On considère souvent que cette fonction administrative chez Fayol concerne les dirigeants de l'entreprise. Or ce n'est absolument pas le cas, Fayol le précise très explicitement, ces fonctions doivent être prises en charge par l'ensemble des lignes hiérarchiques.

" Ainsi comprise, l'administration n'est ni un privilège exclusif, ni une charge personnelle du chef ou des dirigeants de l'entreprise ; c'est une fonction qui se répartit, comme les autres fonctions essentielles, entre la tête et les membres du corps social.

La fonction administrative se distingue nettement des cinq autres fonctions essentielles.

Il importe de ne pas la confondre avec le gouvernement.

Gouverner, c'est conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose ; c'est assurer la marche des six fonctions essentielles. » (p.5)

Fayol trace donc le contour d'une **fonction managériale** qui va être largement reprise, répandue, critiquée comme nous le verrons par la suite, mais qui va rester une référence forte pour l'ensemble des praticiens et théoriciens du management.

Tout comme Taylor, Fayol cherche à expliciter les caractéristiques dont doivent disposer les chefs, il liste un certain nombre de qualités et connaissances désirables :

"1° santé et vigueur physique
2° intelligence et vigueur intellectuelle
3° qualités morales : volonté réfléchie, ferme, persévérante ; activité, énergie et, s'il y a lieu, audace ; courage des responsabilités ; sentiment du devoir, souci de l'intérêt général ;
4° forte culture générale ;
5° capacité administrative :
- *Prévoyance – habileté à dresser et faire dresser des programmes d'action*
- *Organisation – en particulier, savoir constituer le corps social*
- *Commandement – art de manier les hommes*
- *Coordination – harmoniser les actes, faire converger les efforts*
- *Contrôle*

6° notions générales sur toutes les fonctions essentielles
7° [comporte des conditions spéciales différentes pour chaque nature d'entreprise] la plus large compétence possible dans la profession spéciale caractéristique de l'entreprise." (p. 90)
« Ce sont des éléments de même nature associés à des degrés divers qui constituent la valeur des chefs grands et petits ». (p. 92)

Il s'agit de qualités et de compétences très générales, variées, emphatiques. Et il en arrive au même constat que Taylor, il est rarissime de conjuguer ces qualités :

« Le chef idéal serait celui qui, possédant toutes les connaissances nécessaires pour résoudre les problèmes administratifs, techniques, commerciaux, financiers et autres qui lui sont soumis, jouirait encore d'une vigueur physique et intellectuelle et d'une puissance de travail suffisante pour faire face à toutes les charges de relations, de commandement et de contrôle qui pèsent sur la direction. Un tel chef peut se trouver exceptionnellement, dans les petites affaires ; il n'existe pas dans les grandes, à plus forte raison les très grandes. ***Il n'y a pas d'homme dont le savoir embrasse toutes les questions que soulève le fonctionnement d'une grande entreprise ; il n'y en a point qui dispose des forces et du temps exigés par les multiples obligations d'une grande direction.*** *»p. 88*

Il propose donc comme solution de répartir certaines missions vers d'autres agents pour aider les chefs.

« à mesure que l'entreprise grandit, la part du chef dans l'exécution des opérations diminue pendant que son rôle de direction devient plus important et plus difficile. Ce rôle ne tarde pas à dépasser les capacités d'une seule personne malgré une excellente organisation des services subordonnés. Alors on voit apparaître autour du directeur des agents qui ont pour mission spéciale d'alléger la tâche personnelle du chef : secrétaires administratifs, secrétaires techniques, spécialistes-conseils en matières diverses, agents de liaisons et de contrôle, comités consultatifs, etc. » p :87

Fayol détaille les fonctions de cet un Etat-major, divisé en quatre groupes :

1° concours divers donnés au chef dans sa besogne courante, correspondance, réception, étude et préparation des dossiers
2° liaison et contrôle
3° études d'avenir, programme à faire et à harmoniser
4° recherche des améliorations

Cependant, cela ne remet pas en cause le 4ème principe administratif[3] sur l'unité de commandement.

4° L'unité de commandement : pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un chef. *« Les hommes ne supportent pas la dualité de commandement »*p 26

« un judicieux partage des attributions aurait diminué le danger sans le faire disparaître entièrement, car, entre deux chefs sur le pied d'égalité, il reste toujours quelque question indivise. Mais c'est courir après l'échec que d'organiser une affaire avec deux chefs sur le même pied, sans partage d'attributions et séparation de pouvoir. » p. 26

Il est intéressant de noter que Fayol parle de Taylor dans son ouvrage lorsqu'il dit avoir voulu mieux connaître le « Système Taylor *dont il est beaucoup question depuis quelques années* ». p. 80

Il souligne qu'il s'intéresse bien à la dimension « *d'organisation* scientifique *ou* administrative » de Taylor alors que beaucoup s'intéressent soit à l'étude attentive et minutieuse du temps et des mouvements et d'autres à l'acier coupe rapide. Il choisit justement de reprendre et commenter une partie du texte de Taylor cité plus haut sur la division du travail managérial entre huit chefs.

Il ressort deux points essentiels à son avis

1. la nécessité de renforcer les chefs d'atelier et les contremaîtres par un Etat-major : cette idée convient à Fayol qui estime que les chefs de grands ateliers de mécanique ne peuvent remplir convenablement leur mission que s'ils sont aidés
2. la négation du principe de l'unité de commandement

ainsi comme le dit Taylor *« La caractéristique extérieure la plus frappante de la direction administrative réside, au contraire, dans ce que chaque ouvrier, au lieu d'être en contact immédiat avec la direction par un seul point, c'est-à-dire par son chef d'équipe, reçoit ses ordres journaliers et son aide de huit chefs différents, donc chacun remplit une fonction particulière »*

3 Liste des principes administratifs de Fayol :

1° la division du travail
2° l'autorité
3° la discipline
4° l'unité de commandement
5° l'unité de direction
6° la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général
7° la rémunération
8° la centralisation
9° la hiérarchie
10° l'ordre
11° l'équité
12° la stabilité du personnel
13° l'initiative
14° l'union du personnel

Pour Fayol, cela n'est pas envisageable. Il voit même une contradiction forte entre ce qu'affirme Taylor et le fait qu'il a dirigé avec succès de grandes entreprises. *« Je suppose qu'en pratique Taylor savait concilier le fonctionnement de l'Etat-major avec le principe d'unité de commandement. Il y faut quelques habilités. Taylor devait en être richement pourvu. »*p 85

En ce qui concerne le 9ème principe, la hiérarchie, Fayol envisage des passerelles, des possibilités autorisées de contourner la hiérarchie, néanmoins il explicite peu les conditions permettant cela, mentionnant surtout les situations d'urgence. Par ailleurs, Fayol pose en face de la hiérarchie le principe d'initiative. Ce point également est peu explicité.

Fayol explicite la fonction managériale de façon suffisamment convaincante pour être restée un point de repère puissant dans les théories sur le management. Sa façon d'envisager le management est un fil conducteur puissant auquel vont se référer les auteurs : **le manager prend en charge les processus qui permettent le bon fonctionnement de l'organisation**. Pour Fayol aussi le rôle managérial est complexe, il demande des qualités spécifiques et doit en partie être partagé. Cependant il insiste sur le respect du principe d'unité de commandement. Fayol ne creuse pas ce paradoxe, ni la façon dont les managers vont pouvoir résoudre cette difficulté.

I.3) Chester Barnard, le manager comme guide

Chester Barnard (1886, 1961) est un manager américain qui a écrit *The functions of the executive* publié en 1938. La réflexion de Chester Barnard part d'un constat d'échec : la désorganisation, la désintégration ou la non-coopération des individus qui composent les organisations. Il cherche donc à comprendre les raisons de cette désorganisation et à proposer des solutions.

L'approche de l'organisation chez Barnard se distingue de ses prédécesseurs Taylor et Fayol. Il envisage **l'organisation comme un système**.

« if organizations are systems, it follows that the general characteristics of systems are also those of organizations. For our purposes, we may say that a system is something which may be treated as a whole because each part is related to every other part included in it in a significant way.» (p. 77)

Prenant comme postulat que la production d'ensemble peut être supérieure à l'addition des productions individuelles, il va s'intéresser aux conditions permettant des synergies entre les différentes parties de l'organisation.

Une autre différence majeure dans sa façon de considérer l'organisation réside dans sa prise en compte de **l'existence d'une dimension formelle, mais aussi d'une dimension**

informelle de l'organisation. Cette dimension informelle impacte également la production de l'entreprise et doit être prise en compte. Il part du principe selon lequel, comprendre une organisation est impossible en n'observant que sa structure – son organigramme par exemple (p.121). Au contraire, il faut s'immerger dans l'organisation pour tenter de **mettre au jour les liens, les relations, savoir « qui fait quoi » et « qui est qui ».** En un mot, il s'agit de comprendre les mécanismes « informels » qui la constituent. C'est évidemment tout à fait en opposition de l'approche Taylorienne par exemple, où il faut chercher à expliciter et contrôler tous les rouages de la production.

Chez Taylor et Fayol, la place et le rôle de manager sont plutôt envisagés par rapport à une structure globale. Ils les relient très fortement aux questions de la position hiérarchique et des responsabilités qui lui sont intrinsèquement liées ; tandis que **Barnard place le cadre au cœur d'une relation avec ses subordonnés**. Or Barnard part du principe que l'on peut considérer les individus de deux façons : selon leur rôle ou comme des individus soumis à des choix et des opportunités, des attentes, des désirs, des valeurs qui diffèrent de l'un à l'autre.

Barnard envisage alors **la figure du manager comme capable de répondre à la problématique de la diversité et l'instabilité intrinsèques des individus**. Le manager n'est donc pas à placer au même niveau que les autres membres de l'organisation, mais au contraire à considérer comme une personne capable de faire abstraction de ses propres forces contradictoires pour réconcilier celles des autres.

« Cooperation and organization as they are observed and experienced are concrete synthesis of opposed facts, and opposed thoughts and emotions of human beings. It is precisely the function of the executive to facilitate the synthesis in concrete actions in contradictory forces, to reconcile conflicting forces, interests, conditions, positions and ideals » (p. 21)

La conception de Barnard de l'action collective l'amène à considérer trois points comme centraux[4]:

- les individus ayant de la bonne volonté, il faut trouver les moyens de les motiver et les encourager à agir en vue des objectifs fixés par l'organisation
- l'ensemble des individus ayant des intérêts contradictoires, il est nécessaire de les faire converger vers des buts communs
- ces buts doivent être communiqués.

[4] l'ouvrage des Barnard est d'une incroyable densité et richesse conceptuelle, qui dépasse de loin la question des managers et pose les bases d'une théorie complexe des organisations. Ce résumé est donc forcément imprécis et discutable, mais nécessaire pour comprendre la façon dont Barnard envisage les fonctions managériales]

Cette conception de l'action collective sert de base aux **trois fonctions principales des managers :**

- **promouvoir l'effort**
- **formuler et définir les buts**
- **assurer la communication organisationnelle**

C'est de ces fonctions que découlent pour Barnard les autres fonctions du cadre que sont le contrôle et la motivation (qui inclut la sélection, la promotion et la supervision, l'exclusion éventuelle) des autres membres de l'organisation.

Tout comme Fayol et Taylor, Barnard s'efforce d'expliciter les qualités, ici des traits de personnalité permettant de faire un bon manager : *« loyalty, responsibility and capacity to be dominated by organisation personnality »* (p. 221) En fait pour Barnard les managers sont des personnes à part dans l'organisation, car ils sont les seuls à être capable de devoir faire abstraction d'eux-mêmes, de leur personnalité et de leur identité en se soumettant à celle de l'organisation.

La façon dont Barnard envisage les cadres est assez difficile à expliquer simplement, car il a une conception morale de l'organisation et du rôle du cadre. Selon lui tous les hommes sont moraux dans le sens où ils se réfèrent à différents codes qu'ils possèdent, qui leur ont été inculqués, au travers de leur expérience, par l'éducation, les modèles qu'ils ont suivis, leur situation familiale, leurs croyances religieuses, etc. Le problème est que ces codes moraux multiples entrent parfois en conflit. Notons cependant que les cadres, pour Barnard sont acteurs de cette responsabilité morale, quand les autres membres ne font que subir leurs principes moraux.

"executive positions imply a complex morality and require a high capacity of responsability under conditions of activity, necessitating commensurate general and technical abilities as a moral factor. (...) In addition there is required the faculty of creating moral for other" (p.272)

On voit ici chez Barnard une même volonté de rationaliser l'action collective, mais avec une conception de l'organisation radicalement différente de Taylor ou Fayol.

I.4) Max Weber, une fonction managériale minimale en bureaucratie

Dans les années 20, Max Weber, un sociologue allemand, va montrer l'avènement d'une nouvelle forme d'organisation, qu'il présentera comme « l'idéal type » bureaucratique. Fondée sur les savoirs et les procédures formalisées, elle semble être le modèle d'entreprise le plus rationnel pour permettre le développement de la société industrielle et l'essor de la grande entreprise. La fonction dirigeante est alors séparée de la propriété des moyens de production. (Weber, 1922).

Il existe des théories de la bureaucratie au XIXème et au XXème siècle, mais nous souhaitons nous pencher sur la conception du rôle du chef wébérienne dans une bureaucratie est basée sur le concept de domination rationnelle-légale, parce qu'elle va rester une référence importante pour de

nombreux auteurs de gestion. L'idéal wébérien de la bureaucratie va alors être une organisation reposant sur des règles et des lois et une hiérarchie claire et forte, permettant de répartir l'autorité. Chaque niveau hiérarchique vérifie que ses niveaux subordonnés appliquent les règles édictées. Les règles sont strictes, stables et peuvent être apprises, elles sont connues de tous.

C'est une conception très particulière du chef puisque dans sa forme la plus pure, le supérieur s'efface derrière la règle. C'est un ensemble de règles, établies de façon précise, connues, écrites qui domine et le chef vérifie son application. Ainsi, le supérieur ne se fait pas obéir, les individus obéissent aux règles.

« le détenteur légal type du pouvoir, le « supérieur », lorsqu'il statue, et partant lorsqu'il ordonne, obéit pour sa part à l'ordre impersonnel par lequel il oriente ses dispositions. » (Weber, 1971)

« Tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur, à obéir » (supra)

Le modèle type du chef relève de trois types de domination qui peuvent être plus ou moins combinées : statutaire, traditionnelle et charismatique :

« *Dans le cas de la* ***domination statutaire****, on obéit à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne, en vertu de la légalité formelle de ses règlements et dans leur étendue, dans le cas de* ***la domination traditionnell****e, on obéit à la personne du détenteur du pouvoir désigné par la tradition et assujetti (dans ses attributions) à celle-ci, en vertu du respect qui lui est dû dans l'étendue de la coutume. Dans le cas de la* ***domination charismatique****, on obéit au chef en tant que tel, chef qualifié charismatiquement en vertu de la confiance personnelle en sa révélation, son héroïsme ou sa valeur exemplaire, et dans l'étendue de la validité de la croyance en son charisme.* » p.222

La domination légale repose sur un certain nombre de concepts, notamment celui de « l'autorité constituée » clairement définie quand :

- *« Un domaine de devoirs d'exécution délimité objectivement en vertu du partage de cette exécution*
- *Avec l'adjonction de pouvoirs de commandement requis à cette fin*
- *Et une délimitation précise des moyens de coercition et des hypothèses de leur application »*.p.224

« Des types très importants de domination rationnelle appartiennent, du point de vue formel, par leur chef à d'autres types (charismatique héréditaire : monarchie héréditaire ; charismatique : président plébiscitaire) ; d'autres sont, du point de vue matériel, en grande partie rationnels, mais se situent (gouvernement de cabinet) entre la bureaucratie et le charisme ; d'autres encore sont dirigés (ministère de parti) par les chefs (charismatique ou bureaucratique) d'autres groupements (partis).

Le type de direction administrative, rationnelle et légale est susceptible d'application universelle et il est le plus important dans la vie quotidienne. Car avant tout, dans la vie quotidienne, la domination est administration ». p.225

Chez Weber, il est donc tout à fait notable que la façon dont le chef va exercer son autorité va conduire à faire évoluer la caractérisation de l'activité.

Le type pur de la domination légale est la direction administrative bureaucratique, applicable pour la fonction publique, mais aussi aux entreprises économiques de profit. La totalité de la direction administrative est composée de personnes n'obéissant qu'aux devoirs de leurs fonctions, dans une hiérarchie de fonctions clairement établies, dont le périmètre de responsabilité est clairement délimité. Ces personnes sont nommées selon leur qualification professionnelle attestée par un diplôme, leur fonction fait l'objet d'un contrôle, ils sont rémunérés en fonction de leur rang hiérarchique, l'avancement se fait à l'ancienneté ou selon les prestations de service, selon le jugement de leurs supérieurs. **C'est le modèle typique du chef dans la bureaucratie où ce sont des caractéristiques objectives qui déterminent son statut, dont découle son pouvoir, pouvoir d'ailleurs lié à sa fonction et qui consiste à faire appliquer les règles.**

Weber aborde cependant le principe de la collégialité et du partage du pouvoir. Ainsi une domination bureaucratique doit être limitée par des autorités constituées, distinctes de la hiérarchie bureaucratique par un droit propre, et qui possèdent :

- Le contrôle et la confirmation éventuelle de l'observation des règlements
- Le monopole de la création de tous les règlements, ou de ceux qui déterminent la liberté de décision des fonctionnaires
- Surtout le monopole d'octroi des moyens nécessaires à l'administration (p.184)

On touche là à un point tout à fait particulier : **l'auteur laisse entendre que les règles doivent être produites par une autorité constituée autonome.** On retrouve donc l'idée qu'il existe des instances qui produisent des règles et qui sont sorties de la ligne hiérarchique. Cependant, nous n'avons pas trouvé davantage d'explications sur cette idée dans l'œuvre de Weber. Cette idée est pourtant très logique : si la ligne hiérarchique voit son rôle limité à l'application des règles, ils ne peuvent pas être également producteurs de ces règles si l'on tient compte de la logique du système wébérien qui repose sur un système impersonnel et parfaitement équitable.

On peut faire l'hypothèse que ces règles sont définies par les instances dirigeantes, ou bien par le législateur en ce qui concerne les entreprises et les administrations publiques. Cependant, il est évident que ces entités ne décrivent pas finement les règles de fonctionnements à appliquer.

D'autant que Weber ajoute une difficulté supplémentaire dans l'interprétation : 'il ajoute que la collégialité est un obstacle aux décisions précises, claires et rapides. Elle est en général mise en place pour affaiblir le détenteur du pouvoir. (p.284).

Pour résumer **la conception du chef dans l'œuvre de Weber, on retiendra qu'elle repose sur une hiérarchie qui est un système vertical et gradué de relations subordonnées**. **Chaque position dans la hiérarchie désigne un domaine de responsabilité précis, aux contours stricts, un degré de pouvoir clair renvoyant à des prises de décisions précises**. Enfin l'accès aux ressources dépend du grade occupé. **Les contours de chaque fonction sont clairement définis**. Un individu peut entrer dans une fonction, y compris une fonction hiérarchique que s'il remplit **des conditions claires, objectives et transparentes**, telles que la réussite de concours ou l'ancienneté.

Ce modèle va souvent être cité comme référence pour l'univers du public, car il permettrait de mettre en œuvre les objectifs de neutralité et d'égalité intrinsèque au service public. Néanmoins, c'est la forme de base de fonctionnement de nombreuses entreprises privées également. De nombreux auteurs ont montré combien cette organisation, réinventée sous différents modèles (par exemple la post-bureaucratie) bien que massivement critiquée continue de structurer la conception de nombreuses entreprises.

I.5) D'autres auteurs se concentrent sur une fonction spécifique prépondérante dans le rôle managérial

Un certain nombre d'auteurs ont ensuite travaillé autour d'une dimension spécifique des fonctions managériales. Hales propose de relire le programme de recherches de nombreux auteurs classiques comme un centrage sur une des grandes fonctions fayoliennes : ainsi Braverman (1974), Litller (1982) et Storey (1983) se concentrent *sur le contrôle*, ou Sloan (1964) ou Watson (1994) étudient les fonctions d'*allocation et de coordination* du travail.

Mary Parker Follett (1941) a aussi largement travaillé sur la fonction de *coordination*. Des auteurs tels que Peter Drucker dans son ouvrage de 1999 ou Henry Mintzberg ont largement rendu hommage à ses enseignements. Ces travaux notamment sur le leadership, le pouvoir et le conflit sont tout à fait passionnants et salués pour leur modernité. La pensée de Parker Follett s'articule autour d'une vision de la société qui peut se déployer et s'enrichir en intégrant les capacités de chacun. Considérant l'entreprise comme une déclinaison du système social avec les mêmes modes de fonctionnements et les mêmes leviers de coordination, Parker Follett décrit un manager qui a pour fonction la mise à jour d'une communauté d'intérêts et l'organisation des contributions vers cet objectif commun. Ses travaux sur les conflits dans lesquels les managers jouent un rôle central illustrent de la même façon cette façon d'envisager la communauté et les façons de la gérer.

De même les travaux de Mc Gregor (1960), Herzberg (1966) ou Maslow (1970) peuvent être relus comme des déclinaisons des fonctions *de commandements et de motivation*. Cyert et March (1963) ont approfondi les modalités de *la planification* autour de la prise de décision. Simon, et à sa suite le courant de Carnegie[5], va aussi se pencher sur la prise de décision envisagée comme la fonction principale du manager. Ils vont essayer de comprendre les processus de prises de décisions afin de les rationaliser. L'organisation est envisagée comme un ensemble de programmes. Le manager intervient pour prendre des décisions lorsque les procédures ne permettent pas de prendre en charge une situation. Il va donc devoir trouver une solution. Ces auteurs se concentrent donc sur le processus de recherche de solutions qui doit être rendu le plus efficace possible. "Il n'y a pas de méthode claire et nette pour traiter le problème parce qu'on ne l'a jamais rencontré auparavant, ou parce que sa nature et sa structure précises sont floues et complexes, ou encore parce qu'il a une importance telle qui justifie un 'traitement à façon'". (Simon, 1965, p. 59). Le manager est alors un décideur non programmé qui programme le travail des autres.

On pourrait se demander pourquoi nous prenons le soin de détailler la pensée de quatre auteurs anciens sur le management. La raison principale est qu'ils posent des concepts fondamentaux pour comprendre les courants de littérature qui vont les suivre : soit parce qu'ils vont décliner certains aspects, soit parce qu'ils vont se construire en opposition. On retient notamment :

- les managers peuvent être vus comme les exécuteurs de grandes fonctions universelles
- pour cela ils doivent disposer d'un certain nombre de qualités et de connaissances qui sont au-delà de ce qu'un homme peut posséder à lui seul

Dans ces approches dites fonctionnalistes, la structure est un rassemblement de rôles interdépendants. **Les rôles sont alors des émanations de la structure formelle : des comportements sont attendus selon le statut.** Les rôles indiquent aux individus comment se comporter afin de contribuer aux finalités globales de l'organisation. (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010). **Les managers sont en charge des processus managériaux qui sont en fait les processus qui permettent le bon fonctionnement de l'organisation. Le rôle managérial qu'ils décrivent est donc logiquement décliné de leur conception de l'organisation.**

Comme nous l'avons exposé précédemment, le problème majeur de ces approches réside dans l'exposé d'un rôle prescrit, mais ne permet pas de comprendre le rôle réel.). La limite de ces

5 notamment March, Cyert, mais aussi l'économiste Lindblom (1959, 1963) qui, sans appartenir au groupe de Carnegie, se rapproche de cette conception du décideur]

travaux va résider en grande partie dans la volonté des auteurs de créer des modèles archétypaux, rationnels, des "idéaux" et qui vont ensuite être critiqués pour deux grandes raisons :

- Soit parce qu'ils sont le reflet d'idéaux et non de la réalité
- Soit parce que certains vont les appliquer et que ces idéaux confrontés à la réalité vont révéler des faiblesses importantes.

II. LES APPROCHES PAR L'ACTIVITE : LE TRAVAIL DES MANAGERS EST CARACTERISE PAR SON FRACTIONNEMENT ET LA PRESSION DE L'IMMEDIATETE

II.1) Le rejet des grandes fonctions pour décrire le travail du cadre

À partir des années 50, de nombreux auteurs, dont un des plus emblématiques est Mintzberg, vont rejeter l'approche du manager en grandes fonctions.

En effet, ces auteurs critiquent les théories disponibles sous plusieurs angles

- elles sont principalement construites sur une séparation des fonctions managériales et des fonctions opérationnelles, alors que le travail connaît une mutation importante venant brouiller cette frontière
- cela s'accompagne du besoin de comprendre le travail managérial qui va alors être centré sur l'individu et la compréhension de son activité. Or cela va conduire les auteurs à étudier l'activité managériale et à rejeter le raisonnement en grandes fonctions pour se pencher sur les missions accomplies quotidiennement. Ils ne vont plus raisonner en termes de finalités, mais en termes d'activités.

En effet, il existe un tournant dans les années 1950 : à la fois l'application 'caricaturale' des principes du taylorisme menant à une parcellisation extrême du travail, transformant les ouvriers en automates est dénoncée, et d'autre part apparaît la nécessité de rationaliser des activités qui ne sont plus seulement des activités manuelles, mais également des activités intellectuelles (Boltanski, 1982)

On assiste à la remise en cause de la séparation stricte entre exécution du travail et management du travail. S'ajoute l'essor des sciences humaines appliquées au travail qui démontre l'importance du 'facteur humain', de la motivation, de l'autonomie et la nécessité de 'manager' ces variables. Il s'agit à nouveau de penser le rôle des encadrants. Pour cela, il apparaît nécessaire de comprendre ce que font les 'vrais' managers. Cette idée d'étudier la réalité du management et non de grandes missions abstraites se retrouve dans le titre des articles publiés par les auteurs de ce courant : « *Real managers » (Luthans et al. 1988),* « What effective general managers really do » (Kotter, 1982),

Le projet de Mintzberg s'inscrit dans cette perspective. L'objectif poursuivi est de "développer une description de poste qui a un sens pour ceux qui croient qu'on peut approcher la gestion comme une science." (Mintzberg, 1984, p. 17) Mintzberg poursuit en expliquant que son travail ne fait l'objet d'aucune idée préconçue puisqu'il rejette tous les travaux antérieurs. Il estime que leurs conclusions *"ne sont pas validées expérimentalement [et] parce que nombre d'entre elles sont en fait directement contredites par les témoignages issus de notre recherche"* p.18

Pour lui les travaux précédents dans la littérature ne décrivent pas les activités des cadres, mais des "objectifs vagues", "des moyens". Une des raisons qu'il explicitera dans son ouvrage de 2009 du rejet des travaux de Fayol est qu'il considère que les fonctions fayoliennes, reformulées par Gulick et Urwick (1937) *[POSDCORB : planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting]* sont avant tout des expressions du contrôle exercé par les managers. Or Mintzberg estime que cette fonction n'est plus prédominante à partir des années 1960 au profit du facteur humain. (Cependant il réintroduit la fonction de contrôle dans ses derniers travaux, constatant qu'ils reprennent de l'importance comme nous le verrons plus loin).

II.2) Une méthode basée sur l'observation de l'activité quotidienne

Une série d'auteurs a choisi de comprendre les activités réelles des managers. Ainsi Carlson, Stewart, Mintzberg ont développé des travaux sur "l'agenda des managers"[6]. À partir d'une grille préétablie (type de tâche, sujet, durée, localisation, interlocuteurs …) les managers eux-mêmes ou les chercheurs doivent remplir une fiche indiquant les tâches effectuées. Les limites de cette méthodologie, reconnues par les chercheurs eux-mêmes résident dans la nécessité de préétablir des types de tâches et des caractéristiques de ces tâches, alors même que c'est l'objectif de leur recherche. .Une autre difficulté réside dans la qualification des catégories obtenues : soit ils classent les activités en grandes fonctions de la gestion, soit ils ont du mal à lever une ambiguïté (une même tâche pourrait renvoyer à des catégories de fonctions différentes).

II.3) Le travail du manager est décrit par une série de caractéristiques

Ces observations du travail managérial débouchent sur une série de caractérisation. En ce qui concerne le contenu, ils s'accordent notamment sur l'importance de la communication (notamment la communication directe en face à face, la communication informelle) et l'importance des échanges d'informations (verticalement et horizontalement).

Le chronométrage des tâches met en évidence que le travail est varié, le rythme est soutenu, voire intense. Carlson (1951) et Stewart (1967) ont particulièrement mis en avant la fragmentation du travail et les très fréquentes interruptions. Les types d'interlocuteurs sont également identifiés et les contacts avec eux caractérisés (médias, durée, fréquence, etc.) : Mintzberg (1984) relève que les managers passe un tiers à la moitié de leur temps en contact (principalement verbaux) avec leurs subordonnées et rarement plus d'un cinquième avec leurs supérieurs.

Ensuite les auteurs se sont attachés à affiner encore les caractéristiques : la nature de la communication avec les pairs (Burns, 1954 ; Thomason, 1967), la fréquence des "court-

[6] Burns, Copeman, Dubin, Spray, Horne, … sont également à classer dans ce type de recherche

circuitages" hiérarchique et leur forme(Mintzberg, 1984), ou le grand formalisme des échanges avec la hiérarchie (Mintzberg, 1984).

Un certain nombre d'éléments ressortent des différentes études menées par ces auteurs :

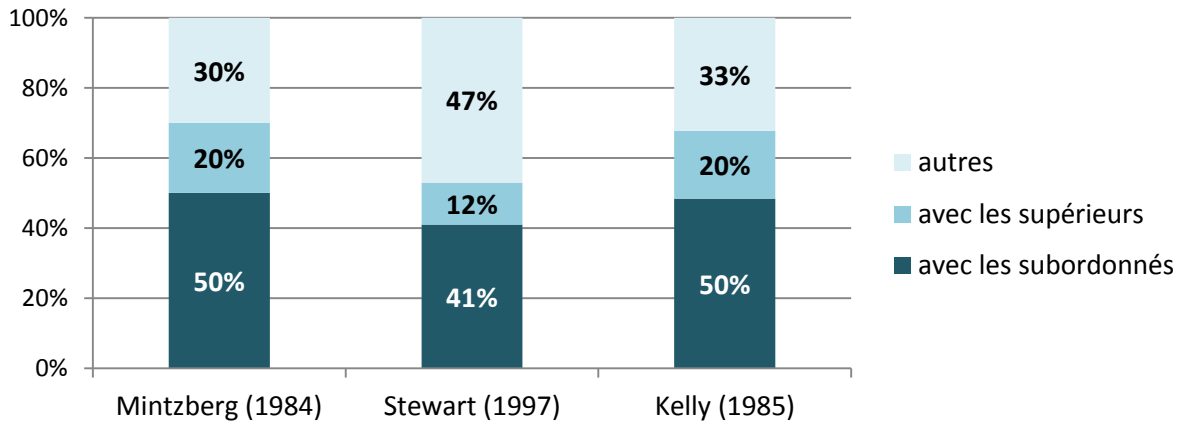
- Les managers ont une partie de leur activité qui est routinière (et c'est celle qu'ils aiment le moins)
- Les managers vont chercher des informations les plus récentes possible
- l'agenda des managers est dominé par les délais (Neustadt, 1960 ; Carlson, 1961) (plus la date est précise et plus on a de chance que l'action soit accomplie : Carlson, 1961)
- Les managers vont davantage réagir à des éléments précis et concrets.

II.4) L'intérêt de ces travaux : mettre en évidence la réalité quotidienne du travail managérial

Ces travaux présentent un intérêt certain car ils mettent en avant des phénomènes comme l'interruption continuelle du travail, les échanges informels, le temps consacré à des tâches qui pourraient être considérées comme 'superficielles', les tâches sont très variées et en partie non inscrites à l'agenda, elles sont davantage tournées vers l'action immédiate que vers la réflexion stratégique.

Ces caractéristiques du travail managérial pourraient le faire passer pour inefficace, or les auteurs montrent qu'elles sont intrinsèques, qu'elles sont la base même du travail de tous les managers. D'autant que cette série de travaux montre une concordance relative des résultats obtenus.

Par exemple, voici les résultats trouvés concernant les interlocuteurs avec lesquels les managers passent leur temps par trois auteurs différents.



Pour Mintzberg, c'est la nature même du travail managérial qui le conduit à être interrompu, tourné vers l'immédiateté, vers la communication, mais ces caractéristiques accroissent le risque de superficialité.

Face à ces éléments les auteurs élaborent donc une série de recommandations notamment pour encourager les managers à déléguer et accroître leur capacité à se protéger des interruptions.

II.5) Des difficultés à relier les activités avec leur finalité

Cela ne va pas empêcher les auteurs de poser la question du lien entre l'activité constatée et la finalité de cette activité. *"nous préférons donc ne pas considérer la planification et la prise de décision comme des activités séparées dans lesquelles le cadre s'engage. Elles sont inextricablement mêlées dans la trame des contacts et des interactions : c'est une abstraction et une erreur de les séparer."* (Sayles, 1964, p. 208-209)

Comme dit plus haut, la plupart des auteurs de ces courants rejettent la catégorisation des auteurs classiques de la gestion. Ainsi Mintzberg considère que les managers ne peuvent en aucun cas remplir ces fonctions classiques en raison de la nature même de leur travail. La pression de leur environnement de travail amène les managers à être dans la réponse permanente à des stimuli de leur environnement. Ils ne sont pas des planificateurs, mais des collecteurs d'informations afin de s'adapter en permanence aux contraintes de l'environnement.

Les différents auteurs vont donc travailler à élaborer de grandes catégorisations du contenu du travail managérial cohérentes avec les activités observées. Mintzberg (1984) explique qu'il élabore des catégories à partir de ces observations, qu'il recoupe ensuite avec les autres travaux réalisés sur ce sujet. Il précise que ces catégories sont issues de regroupements logiques, mais que cette catégorisation n'est pas la seule possible et qu'elle vise avant tout à être utile. Il propose d'envisager le travail des managers par dix "rôles", notion de rôle qu'il définit ainsi : "ensembles organisés de comportements identifiés à une fonction". Mintzberg ne justifie pas ce choix théorique et nous reviendrons plus loin sur la mobilisation des notions de rôle et de comportements.

L'articulation des dix rôles de Mintzberg repose sur cette logique :

« comme point de départ important de notre analyse, on constate que [les managers] sont tous investis d'une ***autorité formelle*** *dans l'organisation dont ils font partie. De cette autorité formelle* ***découle un statut*** *qui conduit lui-même à différentes formes de* ***relations inter-personnelles*** *et de ces dernières* ***s'induit l'accès à l'information****. L'information qui a son tour, permet au manager de* ***prendre des décisions*** *et d'****élaborer des stratégies*** *dans l'organisation dont il a la responsabilité."* (Mintzberg, 1984 : p. 37)

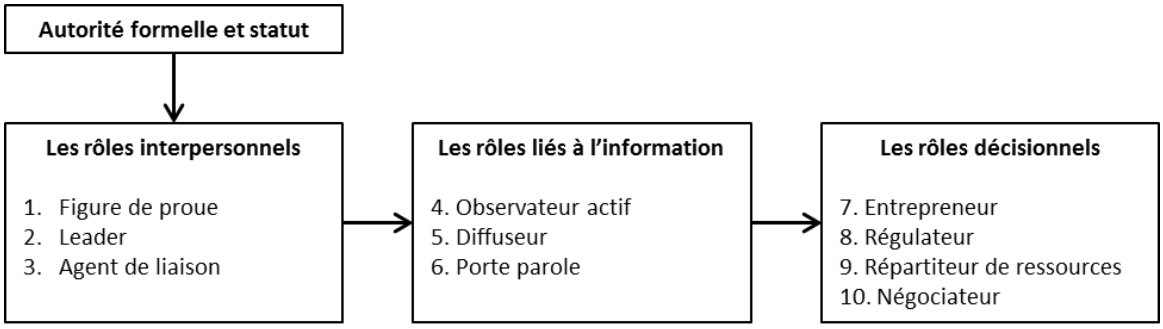


Figure 1 : les rôles du manager, Mintzberg 1984

Voici une synthèse des commentaires de Mintzberg dans ces différents écrits sur ces rôles :

Les **rôles interpersonnels** renvoient aux types de contacts noués avec les différents interlocuteurs du manager :

1. **figure de proue** renvoie à un rôle de représentation symbolique cérémoniale.

2. **leader.** *« parce qu'il est chargé d'une organisation, le manager est responsable du travail des employés de cette organisation. Ses activités, dans ce cadre, constituent le rôle du leader. Certaines de ces activités impliquent directement son leadership, ainsi, par exemple, dans la plupart des organisations le manager est normalement responsable du recrutement et de la formation de sa propre équipe. Tout manager doit savoir motiver et encourager ses employés, d'une certaine manière, il doit adapter les besoins des individus aux buts de l'organisation. Tous les contacts que le manager établit avec ses employés sont virtuellement subordonnés à la recherche d'indices de son leadership indiquant la voie qu'il entend suivre. « Approuve-t-il ? » « comment aimerait-elle sortir le rapport ? » « est-il plus intéressé par une part du marché, par le profit ? ». L'influence du manager est la plus évidente dans son rôle de leader. Son autorité formelle l'investit d'un grand pouvoir potentiel, son leadership détermine en grande partie la façon dont il peut, en fait, l'employer. »* (Mintzberg, 1989,p. 39)

À partir de cet extrait on voit combien ce rôle est très vaste pour Mintzberg, il s'agit pour le manager de donner une direction à suivre, des conseils, de la motivation, et même de 'définir l'atmosphère de travail'. Il intègre également la dimension RH (recrutement, formation, évaluation, rémunération, promotion et licenciements de subordonnés). Mintzberg estime que c'est le rôle le plus important et qu'il est logique que ce soit celui qui ait été le plus étudié jusque-là.

3. **agent de liaison** : il concerne les contacts importants que le manager prend à l'extérieur de la traditionnelle chaîne de relations verticales et qui lui permettent d'obtenir de l'information. Selon Mintzberg il s'agit d'un rôle peu étudié par la littérature, car l'importance de ces contacts n'avait pas été identifiée avant le relevé méthodique des activités des managers.

Les rôles liés à l'information correspondent à la collecte et à la diffusion d'informations réalisée par le manager à l'occasion des différents contacts noués. *" le processus d'information est une des clefs de la profession de manager"* (Mintzberg, 2004, p.41)

4. **observateur actif :** le manager écoute, va chercher les informations, les collecte, les trie. Il s'agit également des signaux faibles, rumeurs, tendance … Cela amène l'auteur à conclure que les systèmes d'informations formalisés de l'entreprise sont peu utiles : l'information est historique, hiérarchisée, agrégée, alors que le manager a besoin d'information immédiate. Cela conduit également le manager à rester très impliqué dans les dossiers, sur le terrain, car il y trouvera l'information la plus pertinente.
5. **diffuseur d'informations** : il transmet ensuite ces informations à l'intérieur de son organisation, notamment à son équipe.
6. **porte-parole :** il communique des informations à l'extérieur de l'organisation – et il informe et satisfait les demandes des personnes influentes qui contrôlent son organisation.
« L'information n'est pas une fin en soi, c'est la base du processus de prise de décision » p.43
7. **entrepreneur** : le manager cherche à améliorer l'organisation dont il a la charge, à l'adapter à tout type de changement dans les conditions de son environnement.
Mintzberg souligne que cette activité est très morcelée, le dirigeant prend une série de 'petites' décisions.
8. **régulateur :** Mintzberg conteste le rôle de manager comme initiateur du changement. Il estime que le changement se fait en dehors du contrôle du manager et que son rôle est plutôt de répondre à des perturbations très contraignantes.

Cette catégorisation est intéressante, mais la logique d'articulation est assez discutable. D'une part, la place prise par la collecte d'informations est très importante, sans qu'il soit forcément facile de comprendre pourquoi cette place est prédominante. D'autre part, il semble que la finalité de l'activité managériale soit la prise de décision, sans qu'il soit démontré en quoi il s'agit d'une forme de finalité, ni même pourquoi elle dominerait les autres : quand le manager diffuse de l'information : à quoi cela sert ? Pourquoi ? Pour en obtenir en retour ? Pour faire de l'information un pouvoir stratégique ? Parce qu'il est chargé de nourrir lui-même le système d'information informelle ? Etc.

On pourrait établir le même type de critiques avec les autres catégorisations établies dans la littérature. Hales (2001) présente un tableau synthétique des catégories d'activités managériales recensées dans la littérature (cf. Tableau 1 : The content of managerial work : key elements [extraits] (Hales, 2001). Les auteurs reconstruisent souvent des catégories 'logiques' à partir des activités quotidiennes observées sans critères de regroupement clairement définis.

Cette difficulté à établir un lien entre les 'actions quotidiennes observées' et leurs finalités se retrouve dans un grand nombre d'appellations 'activités', 'activités récurrentes', 'actions', 'positions', 'comportement', 'tâches' qui renvoient à des catégories vagues

Tableau 1 : The content of managerial work : key elements [extraits] (Hales, 2001)

Carlson (1951)	Hemphill (1959)	Sayles (1964)	Stewart (1967, 1976, 1982)
'Executive Action'	**'Position Elements'**	**'Managerial Activities'**	**'Recurrent Managerial Activities'/ 'Managerial Jobs'**
1. getting information 2. systematizing information 3. taking decision 4. confirming/correcting others' decision 5. giving orders 6. advising/explaining 7. inspecting/reviewing 8. executing 7. personal development	1. providing non-operational staff service 2. work supervision 3. internal business control 4. technical aspects of product markets 5. human, community and personal 6. long range planning 7. exercise authority 8. business reputation 9. personal demands 10. preservation of assets	1. participation in external work-flows via following relationships: *1.1 work flow* *1.2. trading* *1.3. servicing* *1.4. advising* *1.5. auditing* *1.6. stabilizing* *1.7. innovating* 2. monitoring 3. leadership	1. liaison/contact 2. maintenance of work 3. innovation/risk taking 4. setting job boundaries

Kotter (1982)	Luthans et al. (1987)	Kraut et al. (1989)	Watson and Harris (1999)
'Similarities in Managerial Behaviour'	**'Categories of Managerial Activity'**	**'Management Tasks'**	
1. setting agendas (planning) 2. network building (contacts) 3. network using (persuading, getting, things done) 4. implementing agendas (decision-making)	1. traditional management: *1.1. planning* *1.2.decisions* *1.3.controlling* 2. routine communication: *2.1. exchanging information* *2.2. paperwork* 3. human resource management *3.1. motivation* *3.2. discipline* *3.3. managing conflict* *3.4. staffing* *3.5. training* 4. networking: *4.1. interacting with outsiders* *4.2. socializing/politicking*	1. managing individual performance 2. instructing subordinates 3. planning and allocating resources 4. co-ordinating groups 5. managing group performance 6. monitoring business environment 7. representing one's staff	1. managing people 2. managing systems 3. keeping in touch with action 4. keeping on top of it all 5. crisis management 6. paperwork 7. meeting

Mintzberg a lui-même critiqué sa propre démarche publiée dans son livre de 1973 et essayé de l'améliorer dans son ouvrage de 2009 : "j'en suis venu à reconnaître que, comme la plupart des livres sur le sujet, le mien offrait une liste de rôles plutôt qu'une description intégrée du management".

Il propose donc un nouveau modèle en trois dimensions (cf.Tableau 2) :

- Le manager dans sa fonction (structuration et planification)
- Sur 3 plans (actions, personnes, information)
- Dans trois directions : son unité, le reste de l'organisation, l'extérieur de l'organisation

Tableau 2 : les rôles du manager – Mintzberg (2009)

	la structuration et le planning	
	interne	**externe**
sur le plan de l'information	**la communication**	
	Activité de suivi Centre nerveux	Porte-parole Centre nerveux Diffuseur
	le contrôle Conception Délégation Arbitrage Affectation Prescription	
sur le plan des personnes	**le leadership** Motivation des individus Développement des individus Formation d'équipes Renforcement de la culture	**la création de liens** Réseautage Représentation Communication-persuasion Transmission Protection
sur le plan de l'action	**l'action interne** Gestion de projet Traitement des imprévus	**la négociation** Constitution de coalition Mobilisation de soutien

Ce modèle nous semble en effet être une tentative intéressante pour dépasser les limites des modèles proposés précédemment. Il remonte notamment à un niveau fonctionnel (structuration et planification). Cependant, il est difficile de comprendre les articulations établies entre les différentes catégories proposées. Les éléments rassemblés sont relativement hétérogènes, peut-être par manque d'explicitation. De plus, ces catégories sont très peu justifiées, ni empiriquement, ni en se basant sur une littérature académique étayée ce qui fait qu'il est difficile de les discuter.

Cette littérature par l'activité présente un intérêt majeur : elle pointe la difficulté à faire le lien entre de grandes fonctions managériales et les activités quotidiennes des managers. En détaillant les caractéristiques des activités quotidiennes des managers, ces études montrent leur caractère haché, interrompu, communicationnel, bien loin de la figure du manager planificateur, surplombant l'organisation. L'objectif est donc de montrer au 'vrai manager' que ses activités

quotidiennes sont surprenantes quand on les compare aux descriptions classiques de la littérature, mais que c'est bien normal.

Une première tentative est donc faite dans la littérature pour prendre en compte des individus, les managers face à une fonction. Cependant, à trop se centrer sur les activités quotidiennes des managers, les finalités de ces activités disparaissent derrière une série de caractéristiques.

III. UN ROLE MANAGERIAL UNIQUE, IDEAL, FLOU ET DIFFICILE

III.1) un rôle unique

Le point commun entre ces deux grandes approches sur le management (l'approche par les fonctions et celle par les activités) réside dans une vision unique du manager. **Ces auteurs s'accordent d'une façon ou d'une autre sur des éléments communs définissant *tous* les managers.**

Les approches fonctionnalistes sont souvent citées comme les approches du 'one best way'. C'est évidemment un peu réducteur puisque leurs auteurs phares, que ce soit Taylor, Fayol ou Weber, présentent des cas archétypiques et introduisent eux-mêmes des nuances. Cependant, ils décrivent des fonctions universelles permettant le fonctionnement de l'entreprise et les confient aux managers, il est donc logique qu'ils envisagent chacun un rôle unifié de manager quelle que soit l'entreprise dans laquelle il exerce. Ainsi Fayol étend ses conclusions aux organisations publiques *« et si l'entreprise est une industrie d'Etat, la hiérarchie technique se poursuit jusqu'au chef de l'Etat en passant par un ministre. »*.

Ce qui ressort de l'analyse de la littérature de *l'approche par l'activité* est une grande similarité entre les activités managériales identifiées. Les éléments tels que collecter et répandre l'information, négocier, gérer les perturbations, résoudre des problèmes, allouer les ressources, surveiller et contrôler le travail, activer des contacts « networking », …. reviennent très fréquemment.

Une des conclusions majeures que met en avant Mintzberg (1984) tient à la similarité du travail de tous les cadres :

« le travail est remarquablement semblable d'un cadre à un autre. Le travail d'agents de maîtrise, de présidents, d'administrateurs gouvernementaux et d'autres cadres peut être décrit à l'aide de dix rôles de base et de six ensembles de caractéristiques. Les différences qui existent entre cadres peuvent être décrites pour une large part à l'aide des caractéristiques et des rôles

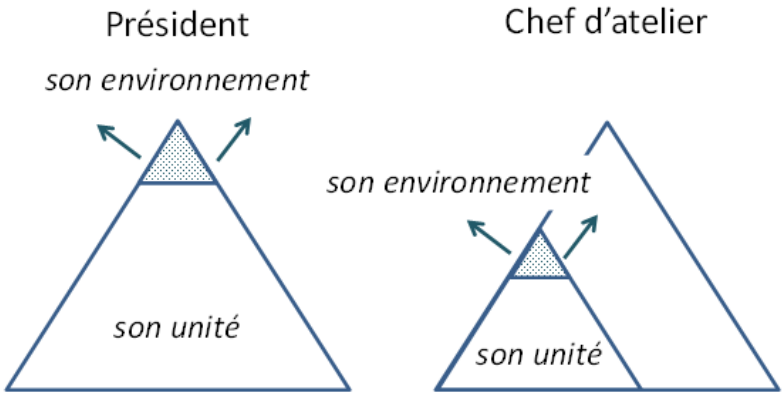
qui leur sont communs, par exemple une caractéristique atténuée ou au contraire particulièrement importante, ou encore une attention toute spéciale accordée à un rôle."(Mintzberg, 1984, p. 18)

Il réitère ce constat dans son ouvrage de 2004 :

« je fus frappé de constater, durant mon étude, le fait que les managers dirigeants que j'observais, bien que tous très compétents selon tous les critères en usage, ne se distinguaient pratiquement pas de leurs homologues d'il y a un siècle. » (Mintzberg, 2004, p. 35)

Ce qui fait la stabilité du rôle du cadre tout au long de la ligne hiérarchique pour Mintzberg tient dans cette figure : chaque cadre gère une organisation dans un environnement complexe, environnement extérieur à l'entreprise pour le président, environnement extérieur et intérieur pour le chef d'atelier. Toutefois, Mintzberg ne traite pas la question de l'impact potentiel de différences radicales d'environnement sur l'activité managériale.

Figure 2 : le cadre entre son unité et l'environnement (Mintzberg, 1984)



Tout un courant de la littérature sur l'activité managériale s'est également penchée sur les évolutions dans le temps, et maintient son constat. Comme le souligne Hales en 2001 ***"malgré la nouvelle tendance du leadership, c'est encore le management de toujours qu'on pratique et ses caractéristiques fondamentales n'ont pas changé"***.

III.2) un rôle difficile

Les auteurs, que ce soit les auteurs de l'approche par la fonction ou l'approche par l'activité s'accordent aussi sur la grande difficulté du rôle managérial. Nous avons ainsi cité de nombreux passages des auteurs classiques illustrant ce point dans la point I.

Un certain nombre d'auteurs de l'approche par l'activité souligne aussi ce point :

« si nous considérons les faits concernant le travail du gestionnaire, on s'aperçoit que la profession des managers est très complexe et très difficile. Le manager est écrasé par le fardeau de ses obligations et pourtant il ne peut pas facilement déléguer ses tâches. » (Mintzberg, 2004, p. 35)

Notamment du fait du nombre de compétences à maîtriser :

"un manager peut-il maîtriser toutes ces compétences ? A priori, non. Toutefois […], notre monde a fonctionné assez bien jusqu'à présent, avec des managers qui, comme le reste de l'humanité, ne sont pas parfaits. Il n'a pas le choix." Mintzberg (2009)

Ce constat d'un rôle difficile, mais pourtant nécessaire, et forcément tenu, laisse entendre qu'il ne peut être accompli dans sa globalité. Cela rejoint les conclusions des auteurs travaillant sur le flou qui entoure le travail managérial.

III.3) Synthèse des travaux et conséquence : un mandat flou

La généalogie que nous avons faite des travaux sur le "managerial work" nous a permis de mettre en évidence une série de rationalisations du travail managérial et la conceptualisation théorique qui l'accompagne. Une première série de travaux, à la suite de Fayol, adopte un point de vue largement *fonctionnaliste*. Il s'agit de comprendre, de la naissance de la grande entreprise à la rationalisation de sa gestion via le management scientifique ou la bureaucratie, une fonction managériale qui est basée sur la division du travail entre fonctions managériales et fonctions opérationnelles.

Une fois que le mouvement inverse a été amorcé à partir du milieu des années 60 (flexibilité, transversalité, empowerment, etc.) il devient encore plus complexe de rendre compte de la fonction managériale. La littérature se tourne alors vers l'étude de l'*activité* managériale. Il s'agit notamment des études sur le 'content managerial work' qui s'efforce de caractériser l'activité managériale. Cependant cette littérature ne permet pas de remonter à un niveau organisationnel : elle décrit l'activité quotidienne des managers, mais pas en quoi elle contribue aux fonctionnements organisationnels.

Que ce soit en termes de fonctions à prendre en charge ou bien d'activités quotidiennes les auteurs ont plutôt tendance à envisager un rôle managérial stable (que ce soit dans le temps, sur l'échelle hiérarchique, dans différents types d'entreprise).

La lecture de cette littérature apporte déjà une première réponse à notre question autour du lien entre structure et rôle managérial. Il y aurait un rôle managérial 'M' quelle que soit la structure (S1 / S2 / S3) dans laquelle il se trouve.

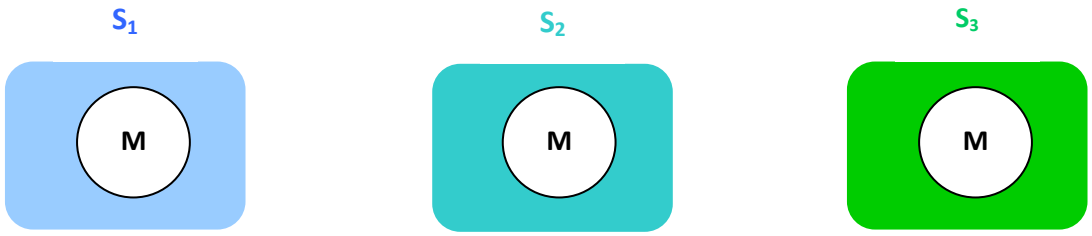


Figure 3 : le lien entre structure et rôle managérial : un rôle managérial unique

Figure 4 : légende des schémas : lien entre structure et rôle managérial

Cependant, on retrouve dans ces deux courants de littérature une difficulté à éclaircir ce que l'organisation attend concrètement des managers, à relier *activité managériale* et *fonctions organisationnelles* et cela conduit à créer un grand flou autour de l'activité managériale.

Cette idée est présente déjà à la lecture des auteurs du « content managerial work » (Carlson, Sayles, Stewart …) : **le travail managérial est suffisamment mal défini pour qu'une part même du travail consiste à en modeler, négocier ses propres frontières.** Les managers doivent gérer les paramètres de leur propre travail. Ainsi Stewart à partir des années 1980 se détache d'un rôle managérial unique et souligne que l'ambiguïté inhérente à la fonction de management et l'incertitude qui la caractérise conduit à laisser un haut degré de choix dans ce que les managements font, qui explique en partie des variations parfois importantes du travail managérial. (Stewart, 1982)

Des auteurs vont spécifiquement étudier la grande difficulté pour les cadres à identifier ce qui est attendu d'eux. On retrouvera notamment les travaux sur le mandat flou du manager (Laroche 2000 ; Laroche, H., Falcoz, C., & Cadin,2004 ; Barabel et Meier 2004 et 2006)

Mispelblom Beyer affirme lui aussi *« peu d'encadrants affirment sans sourciller savoir très précisément en quoi consiste leur travail au quotidien. Dans ce domaine, le vague des définitions l'emporte tant la variété des tâches et des missions semble telle qu'on ne peut pas vraiment comprendre ce qu'on y fait »*. (Mispelblom Beyer, 2006, p. 13)

chapitre 2

Quel lien entre rôle managérial et structure ? : le changement comme révélateur

Chapitre 2

I. COMMENT FAIRE CHANGER LES MANAGERS ?: LA QUESTION DE LA PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS 66

I.1) POURQUOI LE CHOIX DE LA « FORMATION » 67

I.1.1.) Quelle coordination possible de l'activité des managers ? 67

I.1.2.) La question de la formation des managers : quelle nature des savoirs 69

I.1.3.) l'éducation des managers une question ancienne 71

I.1.4.) la question de l'expérience 73

I.2) PROFESSIONNALISER LES MANAGERS 74

I.2.1.) manager, est-ce une profession ? 75

I.2.2.) De la professionnalisation à la professionnalité des managers 76

I.2.3.) Professionnaliser les managers : le lien aux spécificités organisationnelles et une tentative de contrôle de l'activité managériale 77

II. Y A-T-IL UN LIEN ENTRE TYPE DE STRUCTURE ET ROLE MANAGERIAL ? 77

II.1) CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET EVOLUTIONS DES MODES DE COORDINATION 78

II.1.1.) Pourquoi les organisations bureaucratiques et centralisées ne sont plus capables d'assurer la coordination 78

II.1.2.) La question de la coordination dans des structures décentralisées 79

II.2) QUEL IMPACT SUR LE TRAVAIL DES MANAGERS 80

III. QUEL IMPACT SUR LES MANAGERS QUAND LA STRUCTURE EVOLUE ? 82

III.1) LE MANAGER ACTEUR DU CHANGEMENT 84

III.2) LE ROLE DU MANAGER CHANGE : L'INDIVIDU MANAGER EST REMPLACE 85

III.2.1.) Le leadership contingent 85

III.2.2.) Un manager spécifique pour accompagner le changement. 86

III.3) LE ROLE DU MANAGER CHANGE : L'INDIVIDU MANAGER DOIT CHANGER 86

La littérature traitant du managerial work a donc deux points d'entrée : soit la fonction managériale, soit l'activité managériale. Dans l'un ou l'autre des cas, la plupart des auteurs s'accordent sur le caractère invariable du travail des managers. Quelle que soit la structure, leur niveau hiérarchique, le métier, la nature de leur travail serait comparables.

Cela conduit donc, dans **le chapitre 2**, à élargir le champ d'études pour **comprendre les liens établis entre changement organisationnel et changement de la fonction managériale**.

Ce chapitre se penche donc sur les changements qui peuvent être opérés dans les pratiques managériales. A priori, il ne devrait pas y avoir de changement puisque le rôle managérial serait stable. On pourrait donc en déduire que vouloir faire changer les managers, ce serait vouloir faire devenir des individus managers, les faire passer d'un statut de manager à une fonction de manager. On peut alors se demander de quels leviers dispose l'entreprise pour faire effectivement changer les pratiques managériales. Un de ces leviers est plus spécifiquement étudié dans la littérature : c'est celui de la formation des managers, voire de la professionnalisation. Nous cherchons alors à comprendre le succès de cette approche, mais aussi les limites qu'elle porte (I). Après avoir discuté et écarté le fait que l'activité managériale puisse relever d'une profession, nous montrons qu'il s'agit plutôt de répondre à un double enjeu : faire face à la difficulté pour expliciter les attentes d'une part et construire une légitimité d'autre part (II).

L'étude de la littérature sur la professionnalisation des managers a aussi ouvert une série de questions sur les impacts des évolutions structurelles sur les pratiques des managers. Cela nous amènera à interroger plusieurs grands champs de la littérature (leadership, changement organisationnel, design organisationnel, etc.), et sans prétendre être exhaustif, à tracer les contours d'une cartographie permettant d'étudier la situation où les attentes envers les managers seraient différentes si l'organisation est différente. (III)

I. COMMENT FAIRE CHANGER LES MANAGERS ?: LA QUESTION DE LA PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS

À la suite de la revue de littérature effectuée dans le chapitre 1, il semble que le rôle du manager soit donc constant. Il consiste à prendre la responsabilité de grandes fonctions de gestion d'entreprise, se décline en une série d'activités quotidiennes classiques. Une hypothèse courante est alors de considérer que si les entreprises ne sont pas satisfaites de la prise en charge des managers de leur rôle, c'est qu'ils ne savent pas faire. Ce qui amène à envisager de les former, voire, dans un terme assez répandu à les professionnaliser.

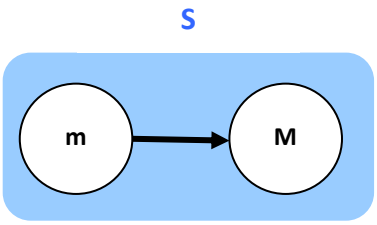


Figure 5 : le lien entre structure et rôle managérial : professionnaliser les managers

On peut alors se demander pourquoi choisit-on la voie de la « professionnalisation », du « développement de compétences » des managers pour transformer les pratiques managériales ? Dans quelle mesure peut-on développer la capacité à manager ? En quoi cela consiste ? Est-ce efficace de vouloir développer les compétences managériales ? Est-ce qu'on peut les faire acquérir ? Les développer ? Les évaluer ?

Dans ce chapitre nous nous focalisons sur la notion de professionnalisation du management en nous efforçant d'abord de comprendre pourquoi la visée de professionnalisation s'impose très souvent comme une voie obligatoire dans les tentatives actuelles de transformation du management.

Nous verrons en fait qu'il s'agit davantage d'un recours à la professionnalisation par défaut lié à l'impossibilité à prescrire le contenu ainsi que les résultats du travail des managers. Ce qui nous conduira à préciser la nature de la professionnalisation en cause pour les rôles de managers, en particulier pour la dimension relationnelle de ces rôles où il s'agit surtout de favoriser le développement d'un potentiel d'aptitudes déjà présent au travers de confrontations collectives de pratiques, ce qui se distingue nettement de l'acquisition de compétences professionnelles, ainsi du reste que d'un apprentissage traditionnel.

I.1) Pourquoi le choix de la « formation »

On se demande alors pourquoi cette solution de la formation des managers est retenue. Pourquoi la méthode choisie pour faire évoluer les pratiques managériales passe par un développement des compétences ?

I.1.1.) Quelle coordination possible de l'activité des managers ?

Pour répondre à cette question, nous avons fait l'exercice théorique de situer l'activité du manager du point de vue des enjeux de son pilotage en appuyant notre raisonnement sur le modèle des mécanismes de coordination proposé par Mintzberg dans son ouvrage de 1982, *Structures et dynamiques des organisations*.

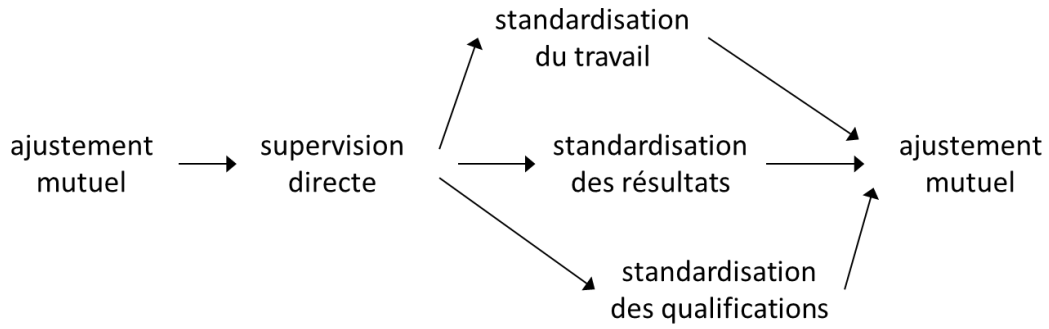


Figure 6 : les mécanismes de coordination : un continuum approximatif de complexité - in Mintzberg (1982, p.23)

Mintzberg présente ce modèle comme une évolution logique des modes de coordination dans le temps, avec la croissance de la taille de l'entreprise et de la complexité de l'activité. Nous allons pour notre part utiliser cette différenciation afin de discuter de la nécessité de considérer et de gérer l'activité managériale comme une activité professionnelle. Dans le schéma de Mintzberg, gérer une activité comme une activité professionnelle renvoie à une coordination par la standardisation des qualifications. Bien que les différents mécanismes de Mintzberg ne s'excluent pas nécessairement les uns les autres, il nous semble fécond, quand on s'interroge sur la conception de l'organisation du travail, de considérer les possibilités de coordination ou de pilotage d'une activité donnée (coordination horizontale et pilotage vertical) en suivant l'ordre proposé par Mintzberg.

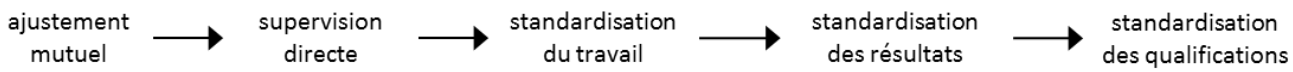


Figure 7 : possibilités de pilotage d'un acteur (à partir de Mintzberg, 1982)

Outre les possibilités ou nécessités d'ajustement mutuel ou de supervision directe quand l'activité est assez simple et les effectifs très réduits, la considération successive des possibilités de standardisation peut être envisagée selon la logique suivante :

- s'il est possible de standardiser le travail (on pourrait dire prescrire le travail) d'un acteur donné, l'organisateur se privera rarement de choisir cette option.
- si ce n'est pas possible, mais qu'on peut prescrire un résultat en laissant à l'acteur le soin de déterminer lui-même le contenu de son travail, l'organisateur devrait logiquement choisir cette seconde option.
- enfin dans les cas où il n'est ni possible de prescrire le travail ni d'en prescrire précisément le résultat, alors l'organisateur devra s'en remettre entièrement à la professionnalité de l'acteur : à lui, dans le cadre de sa mission générale, et grâce à sa compétence professionnelle, de déterminer ses objectifs et le contenu de son travail permettant d'aboutir à ces résultats.
- et au-delà, en raison d'une complexité accrue et/ou d'un fort caractère innovant, la professionnalité de l'acteur, si elle existe peut s'avérer insuffisante. L'organisateur devra alors s'en remettre à la capacité d'ajustement mutuel des différents acteurs en présence, ce qui signifie qu'il n'y a plus d'organisation du travail à proprement parler.

Examinons maintenant les différents modes de coordination au regard de l'activité des managers.

Il est clair qu'une standardisation du contenu du travail des managers n'est pas envisageable. Pour ce qui relève de l'ensemble des fonctions même des managers, il n'est pas possible de donner des règles et étapes de travail. Elles ne sauraient être suffisamment précises pour être utilisées comme points de repère dans l'action, balisant les étapes et décrivant le processus de travail. Par exemple, on peut décrire les étapes de l'entretien d'évaluation, mais ce ne sera pas le respect de ces étapes qui garantira que le travail a été bien réalisé, que ce soit du point de vue de l'entreprise (accompagnement de l'évolution des salariés, cadrage du travail, fixation des objectifs) ou du point de vue du salarié (reconnaissance du travail, mise en perspective du travail dans l'organisation et dans le temps ...). Le contenu du travail de management est donc par nature rebelle à la prescription. Le fait qu'on standardise certains outils de management, qu'il s'agisse de procédures de reporting ou de support aux entretiens d'évaluation, pourra bien sûr avoir des effets, mais cela ne touche pas au contenu véritable du travail du manager à qui il revient de nourrir de façon pertinente les "cases vides" proposées par ces différents outils.

Ensuite, peut-on envisager de standardiser les résultats du travail des managers ? La réponse sera moins catégorique qu'en ce qui concerne la standardisation du contenu. On peut penser que le pilotage par le résultat touche à l'essence même du rôle d'un responsable d'entité. Quand l'activité est relativement simple et stable, on sait prévoir les performances opératoires réalisables et donc assigner des objectifs au manager. On sait aussi qu'il y aura quelques aléas et ce sera justement le travail du manager que de trouver les moyens ad hoc pour surmonter les difficultés induites, mais on est assez certain qu'il pourra y arriver. Il y a donc bien là un pilotage possible par le résultat.

En revanche, si l'activité est complexe et instable, on pourra toujours fixer des objectifs de performances et s'inscrire dans la logique et la pratique du management par objectifs, mais pour autant, ces objectifs seront davantage des balises stratégiques qui serviront de référence à l'action et à la justification des performances réelles observées in fine.

De plus, si on s'intéresse à la mission de GRH qui prend une importance grandissante dans les nouveaux rôles qu'on cherche à faire assumer aux managers, on se rend compte combien il est difficile de prescrire précisément les résultats attendus On peut certes attendre du manager qu'il motive ses collaborateurs et qu'il instaure un climat positif dans son équipe, mais outre le fait que ce type de résultat ne se quantifie pas facilement, il sera toujours difficile d'évaluer la part de responsabilité du manager dans d'éventuels mauvais résultats sur ce plan. C'est notamment le cas en cas de conflits au sein de son équipe, voire de conflits qu'il aurait avec certains collaborateurs, de même pour la détection des potentiels, ou des risques psychosociaux …

Aussi nous retiendrons que cette dimension RH du rôle de manager ne peut ni être prescrite en contenu, ni en résultat, et c'est sans doute ce qui explique selon nous l'engouement pour la troisième voie de rationalisation, que Mintzberg nomme la standardisation des qualifications. Cela nous semble être la raison pour laquelle on parle souvent de « professionnalisation du management » : implicitement cela suppose qu'il faudra que les intéressés acquièrent ou développent de réelles compétences de managers afin que leurs patrons puissent se reposer sur eux et leur déléguer des responsabilités, puisqu'aucune technocratie n'est capable de définir le contenu du travail des managers ni de les piloter entièrement par le résultat.

Mais en quoi au juste va consister cette professionnalisation ? De quelles compétences parle-t-on ?

I.1.2.) La question de la formation des managers : quelle nature des savoirs

« La qualification et le savoir sont standardisés lorsqu'est spécifiée la formation de celui qui exécute le travail. »(Mintzberg, 1982). Cela amène à se pencher sur la question de la formation des managers et donc à la nature des savoirs ainsi qu'à la façon de les transmettre. Si l'on reprend

Taylor, Fayol (cf. chapitre 1), les chefs doivent posséder des qualités (intelligence, tact, honnêteté, santé, etc.) et un certain nombre de compétences qui sont peu spécifiées (par exemple : "capacité administrative" chez Fayol, 1916). Mintzberg (1984) énonce quant à lui une série d'aptitudes (aptitudes aux relations avec les pairs, aptitudes au leadership, aptitudes à la résolution de conflits, aptitudes au traitement de l'information, aptitudes à la prise de décision en situation d'ambiguïté, aptitudes à la répartition des ressources, aptitudes entrepreneuriales, aptitudes à l'introspection) qui sont aussi variées que difficile à expliciter.

TABLEAU 3 : COMPETENCES DU MANAGER– MINTZBERG (2004)

A. les compétences personnelles

1. l'automanagement, en interne (la réflexion stratégique)
2. l'automanagement, en externe (la gestion du temps, l'information, le stress, la carrière)
3. l'organisation du temps (le morcellement, la définition de priorités, le planning, le moment opportun)

B. les compétences interpersonnelles

1. le leadership auprès d'individus (la sélection, la formation, le coaching, l'accompagnement, la motivation, la collaboration avec des spécialistes)
2. le leadership de groupe (la formation d'équipes, la résolution de conflits, la médiation, la coordination, la conduite de réunions)
3. le leadership de l'organisation/unité (le développement de la culture)
4. l'administration (l'organisation de l'unité, l'affectation des ressources, la délégation, la validation, la systématisation, la prescription d'objectifs, l'évaluation de la performance)
5. la mise en relation de l'organisation/unité (le réseautage, la représentation de l'unité, la mise en place de collaboration, la promotion et la défense des causes de l'unité, la protection)

C. les compétences informationnelles

1. la communication orale (l'écoute, les interviews, les discours, le briefing, l'écrit, la collecte d'informations, la diffusion d'informations)
2. la communication non-verbale (par la vision – ou *intelligence perceptive* – ou par le *feeling* –ou *intelligence viscérale)*
3. l'analyse (le traitement des données, la modélisation, la mesure, l'évaluation)

D. les compétences liées à l'action

1. la conception (la planification, la créativité, l'imagination)
2. la mobilisation (la gestion de crise, la gestion de projets, la négociation, les manœuvres politiques, la gestion du changement)

Benguigui et alii (1977) qualifient l'ensemble des activités des encadrants de 'relationnelles' sur la base d'une importante enquête empirique dans des dizaines d'entreprises industrielles. Alves (2009) nuance ce résultat en répartissant les compétences des managers en trois grandes catégories : technique / intermédiaire (ou mixte) / relationnelle. Ainsi dans l'activité d'évaluation

le manager va mobiliser à la fois des compétences techniques (par exemple, "compléter correctement le support d'évaluation"), mixtes ("mener l'entretien") et relationnelles ("écouter, relancer et discuter").

Comment peuvent se développer ces compétences ? En ce qui concerne les compétences techniques, les formations classiques semblent être suffisantes pour permettre un apprentissage de la part des managers. La question de l'acquisition est plus complexe quand il s'agit des compétences relationnelles (et donc des compétences 'mixtes').

I.1.3.) l'éducation des managers une question ancienne

La formation classique, à l'université, dans les écoles est depuis longtemps largement contestée comme suffisante à former de bons managers. Taylor dès 1909 dans une communication à la *Society for the Promotion of Engineering Education* expliquent "pourquoi les industriels n'apprécient pas les diplômés des universités et écoles techniques". Pour lui les étudiants sortant d'écoles *"peuvent rendre de réels services, mais il faut, avant de les utiliser, attendre plusieurs années après leur sortie d'école."* Il voit deux raisons à cela : le fait de ne pas être davantage habitués à la contrainte dans leurs études, et le fait de se chercher des excuses ("*dans l'industrie, peu importent les excuses, les résultats seuls comptent ; il faut, coûte que coûte, produire ; on ne vend pas de bonnes paroles.")* Ce que Taylor met en avant dans son texte sont surtout deux choses importantes : le travail en usine est monotone, fatigant et désagréable ; et, autre point sur lequel Taylor insiste ; les ouvriers sont les égaux des étudiants au point de vue intellectuel. Enfin, Taylor souligne que les 'positions' occupées par les anciens élèves sont pour la moitié d'entre eux, des fonctions non techniques. Or cette 'matière vivante' n'est pas enseignée dans les écoles et universités qui se concentrent sur l'enseignement technique. La solution pour Taylor réside dans un an de stage en usine comme ouvrier pour commencer les études, pour que les étudiants comprennent combien le travail est monotone, qu'entrer à l'usine c'est travailler en collaboration avec les autres (Taylor parle déjà de l'individualisme des étudiants). Ils doivent comprendre aussi comment pensent les ouvriers. Fayol dans ses *conseils aux futurs ingénieurs* en 1918, insiste aussi sur le respect des ouvriers et la nécessité de l'expérience.

Au-delà de ces textes, le projet de Taylor, de Fayol, mais aussi de nombreux autres praticiens de leur temps est de conceptualiser et rationaliser la production, non pas simplement pour eux-mêmes, mais pour diffuser ensuite les bonnes manières de faire. Ce besoin de l'élaboration puis de la diffusion de savoirs a débouché sur une 'industrie' constituée d'écoles, de revues, de clubs, de cercles, de cabinet de conseils s'est alors mise en place. (pour le détail de la constitution de cette industrie en France voir Thuderoz,2006).

Pourtant Mintzberg en 1984, annonce *"assurer un travail d'encadrement exige de tenir des rôles spécifiques et d'avoir des aptitudes particulières. Malheureusement, nous savons peu de choses de ces aptitudes et, par conséquent, nos écoles de gestion ont jusqu'ici peu fait pour les enseigner de façon systématique."* p. 18

Watson va dans le même sens : *" Management is not a clear cut occupation with either an established body of knowledge and operating principles or a clearly set of tasks of the type wich we might expect to see in other parts of society's occupational division of labour ». (*Watson, 2001 : p.221)

Laroche (2007) décrit les trois grands modèles de l'enseignement de la gestion classiquement étudiés dans la littérature.

- Le modèle direct : les praticiens sont les enseignants
- Le modèle pédagogique : les enseignants observent puis diffusent les pratiques grâce à des techniques pédagogiques
- Le modèle académique : des enseignants-chercheurs contribuent à l'élaboration de savoirs en partant des pratiques, en les critiquant, les améliorant puis les diffusant7.

Une critique majeure à l'encontre de l'approche classique de l'éducation managériale *(management education)* est qu'elle consisterait en une approche technique et instrumentale. Or le paradigme sous-jacent à la littérature étudiant le développement des compétences managériales permettant de la « production » de managers efficaces peut être largement remis en cause.

Compétences managériales ➡ comportements adaptés ➡performance

« le développement de compétences managériales entraînera des comportements adaptés qui déboucheront sur une meilleure performance » est un postulat de départ non démontré (McKenna, Garcia-Lorenzo et Bridgman, 2010)

Deux grands courants se sont développés dans la littérature contre cette approche classique :

---

7 La question de l'apprentissage managérial pose un problème profond aux académiques : en effet, il est courant que les recherches sur le management mettent en avant un fossé profond entre les théories disponibles et la réalité des pratiques de management. Cette relation complexe entre la théorie et la pratique du management amène logiquement la question de l'apprentissage du management. Si les théories explicatives du management disponibles sont décalées par rapport à la réalité des pratiques alors de quels moyens dispose-t-on pour enseigner le management ? (Perriton et Hodgson, 2012). Ainsi, de façon beaucoup plus profonde, l'enseignement du management pose la question de la pertinence des sciences de gestion et de leur capacité à rendre compte du réel. C'est dans cette perspective que les chercheurs du CGS travaillent, notamment dans leur projet pour une refondation des sciences de gestion (David, Hatchuel, Laufer, 2001) et la redéfinition de son objet.

Un premier courant critique constitué notamment des travaux des "Critical management studies" (CMS) (Alvesson et Willmott, 1992, 1996 ; Watson (2001)) et de "Critical management education" (CME) (French et Grey, 1996).

"What it required of individuals was 'the ability to interpret the thoughts and wants of others – be these employees, customers, competitors or whatever- and the facility to shape meanings, values and human commitments". (Watson, 2000 : p.223*)*

Cette vision du travail managérial renvoie davantage à des pratiques sociales et morales qu'à une activité techniquement spécialisée ou une profession basée sur des savoirs. Les outils à mobiliser sont donc d'ordres sociaux, politiques, culturels et rhétoriques. Watson retient cette façon d'envisager le travail managérial, pour lui apprendre à devenir manager, c'est donc davantage 'apprendre de la vie' davantage qu'acquérir un ensemble de compétences professionnelles.

Ces courants sont parfois mal acceptés par la communauté de recherche sur le développement managérial, car ils adoptent une posture très critique, insistant sur les thèmes du pouvoir, du contrôle voire de la reproduction et de la confiscation des intérêts.

Un autre courant, qui travaille sur l'Action-based education[8], propose des alternatives aux approches classiques sur l'éducation managériale (*management education)* et le développement managérial (*management development)*. L'apprentissage managérial est alors principalement envisagé au travers des activités quotidiennes et de l'expérience au travail.

I.1.4.) la question de l'expérience

Cela conduit certains auteurs à estimer qu'une préparation précoce et un développement toute la vie sont les clés du développement des managers. (Kotter, 1988; McCall, Lombardo, & Morrison, 1988), et ce d'autant plus que le développement de ces compétences est très lié à la situation et à l'expérience développée antérieurement. C'est la raison qui explique, selon Mintzberg (1984), que les Business School se sont beaucoup orientées vers une formation à base d'études de cas, reconnaissant tacitement qu'elles n'étaient pas capables d'enseigner de façon explicite les aptitudes à gérer. Pour lui, il y a trois façons d'acquérir les aptitudes : *un apprentissage cognitif*

[8] L'action-based education regroupe notamment la littérature autour de l'"action learning", "incidental learning", "project-based learning)

(en lisant des ouvrages et en assistant à des cours sur l'aptitude en question), *par simulation* (développer l'aptitude en étant placé dans une situation artificielle comportant un retour d'information sur les performances (par exemple, dans un jeu de rôle)) et *l'apprentissage en situation* (développement de l'aptitude dans le cadre naturel du travail en bénéficiant de l'introspection consciente et des commentaires de ceux qui l'entourent).

Le coaching est également une pratique qui s'est beaucoup répandue pour accompagner les managers, individuellement cette fois (Bayad et Persson, 2005). Plusieurs finalités peuvent être poursuivies (résolution de problème ou développement) et plusieurs démarches sont utilisées (comportementales ou analytiques). Quand elles visent le développement, les pratiques de coaching sont souvent présentées comme des outils de développement des compétences de management. Le coach est un professionnel de ce type d'accompagnement, c'est-à-dire qu'il utilise un référentiel de techniques - qui lui sont propres ou non – dont il a acquis la maîtrise lors d'un apprentissage théorique et pratique, et il peut être aussi bien externe à l'entreprise qu'interne (Gand S., Sardas J-C., 2007).

Il s'agit donc de prendre en compte le fait que, contrairement aux compétences techniques qui peuvent s'acquérir en formation, les compétences relationnelles renvoient à des personnalités constituées et qu'il est difficile d'avoir un impact significatif sur ces dernières (Mintzberg 1984). C'est pourquoi on se situe plutôt dans le développement de ces aptitudes via un travail réflexif individuel ou collectif basé sur l'expérience.

Le fait qu'il ne s'agisse pas d'un corps de compétences constitué, dont la formation pourrait être transmise au sein d'un apprentissage traditionnel permet déjà en partie de rejeter l'idée de profession.

Poursuivons néanmoins pour comprendre l'attrait de cette notion de 'professionnalisation' des managers.

I.2) Professionnaliser les managers

Le thème de la professionnalisation rencontre aujourd'hui un vif succès dans le monde de l'entreprise en raison de *« la nécessité de finaliser davantage les apprentissages par rapport aux situations de travail, d'articuler plus étroitement travail et formation, de développer des expertises multiples … dans des contextes d'activité qui changent de façon quasi permanente. »* (Wittorski, 2008)

I.2.1.) manager, est-ce une profession ?

La notion de professionnalisation a été mobilisée pour étudier des enjeux qui apparaissent à des époques et des endroits différents depuis la constitution des groupes sociaux à la fin du XIXe siècle jusqu'à sa mobilisation croissante aujourd'hui. Historiquement c'est la sociologie fonctionnaliste américaine qui étudie le processus par lequel, dans les pays anglo-saxons, des acteurs économiques ont développé une rhétorique transformant leur activité en profession libérale. L'objectif est de permettre d'identifier leur contribution au marché et d'obtenir davantage de pouvoir sur ce marché voire de le réguler.

Wittorski (2008) explique que le contexte en France de constitution des professions a été différent : il s'agissait de se positionner par rapport aux corps d'Etat afin d'obtenir les meilleures places de la hiérarchie étatique.

- L'approche francophone, elle, admet une approche plus multiforme, répondant moins à un idéal type. Bourdoncle (1993) distingue 5 sens au mot professionnalisation : Professionnalisation de l'activité : explicitation et formalisation des savoirs. Enseignements de ces savoirs à l'université.
- Professionnalisation du groupe : création d'une association professionnelle, d'un code de déontologie et interventions politiques
- Professionnalisation des savoirs : abstraire, organiser et valider les savoirs selon leur efficacité et leur légitimité
- Professionnalisation des personnes exerçant l'activité : acquisition de savoirs et de compétences professionnelles en situation réelle et de construction d'une identité.
- Professionnalisation de la formation : élaborer des formations pour que les individus puissent exercer une activité économique

Les entreprises se sont beaucoup plus récemment emparées de ce terme non pas pour étudier les modalités et les logiques de construction des professions dans l'espace social, mais pour mettre en place des dispositifs permettant de faire évoluer les compétences selon l'évolution des situations de travail. L'objectif est de faire face aux transformations profondes : production tournée vers la demande des clients, logique de résultat, décentralisation, etc.

« le recours à la compétence traduit un « surcroît d'exigence vis-à-vis du salarié, celui d'avoir à s'organiser lui-même pour répondre aux insuffisances du travail prescrit […], développer une nouvelle forme de performance centrée sur le service rendu aux clients et capable de mobiliser des ressources spécifiquement humaines de raisonnement et de décision » [Lichtenberger, 1999 : p.71]

Paradoxalement, l'auteur montre qu'il est de plus en plus fréquent de voir des variations significatives dans le travail prescrit par différentes organisations au même corps professionnel. Le contexte professionnel peut amener des personnes d'un même corps professionnel à réaliser des activités différentes. Cette logique est paradoxale : lorsque les entreprises parlent de professionnalisation, leur objectif est d'accroître le contrôle sur le travail à accomplir, alors que la logique de professionnalisation envisagée par la sociologie des professions a étudié, au contraire, la 'prise de pouvoir' des groupes professionnels sur leur activité.

Il semble que la mobilisation d'un vocabulaire tournant autour de la professionnalisation sur le marché de la formation s'inscrive également dans une logique de 'mise en scène' d'une plus grande efficacité (et contribue à une plus grande légitimité de l'action de formation).

I.2.2.) De la professionnalisation à la professionnalité des managers

En fait on peut observer un glissement de la notion de professionnalisation tel qu'entendu classiquement en sociologie des professions vers l'identification d'un groupe et la communication des attentes de l'entreprise. Wittorsky propose *« une définition construite de la professionnalisation qui met en avant l'idée d'une transaction identitaire sujet-environnement. La professionnalisation est, […] à la fois : une intention (du côté de l'organisation) de « mise en mouvement » des sujets dans les systèmes de travail par la proposition de dispositifs particuliers, traduisant une offre de professionnalisation ; un processus de développement de process d'action (côté individu ou groupe) dans ces dispositifs, assorti souvent d'une demande, émanant des sujets, de reconnaissance par l'organisation ; une transaction (individu et organisation) en vue de l'attribution d'une professionnalité à l'individu à partir des process d'actions développés. »* p : 32

Dans le même ordre d'idée, Sorel (2005) propose de caractériser ainsi le processus de professionnalisation :

« la professionnalisation correspond à une intention énoncée de rapprocher les personnes et les situations de travail en vue de permettre le développement articulé des compétences et des process d'action spécifiques aux situations de travail concernées – plan de la transformation des savoirs et des savoir-faire, l'enjeu étant la mise en place d'une professionnalité dont l'attribution requiert des mises en reconnaissance de la part des individus, des collectifs ou des organisations (plan de la socialisation professionnelle et des transactions identitaires. »

Ce qui nous conduira à préciser la nature de la professionnalisation en cause pour les rôles de managers, en particulier pour la dimension relationnelle de ces rôles où il s'agit surtout de favoriser le développement d'un potentiel d'aptitudes déjà présent au travers de confrontations collectives de pratiques, ce qui se distingue nettement de l'acquisition de compétences

professionnelles, ainsi du reste, que d'un apprentissage traditionnel. Comme nous l'avons envisagé plus haut, il semble pertinent de différencier également selon l'activité les dispositifs de développement des compétences.

I.2.3.) Professionnaliser les managers : le lien aux spécificités organisationnelles et une tentative de contrôle de l'activité managériale

Ce questionnement autour de la professionnalisation nous a conduits à deux conclusions :

- La nature des savoirs en question est très liée à l'organisation et ses spécificités. Ce qui semble contradictoire avec l'analyse menée au chapitre 1. Nous allons donc chercher maintenant à comprendre les variations organisationnelles qui peuvent avoir un impact sur les compétences à mettre en œuvre par les managers. Cela va nous conduire à questionner l'approche de certains auteurs de théorie des organisations et le lien qu'ils établissent entre organisation et rôle managérial.
- D'autre part, on ne peut pas parler de professionnalisation des managers telle que la définissent les différents courants sociologiques. Cette idée de professionnalisation renvoie davantage à une tentative de contrôle de la part des organisations sur ce qui est attendu de la part des managers et une capacité à s'adapter à un environnement mouvant. Nous étudierons de façon plus approfondie cette question dans le chapitre 3.

"en médecine, plusieurs compétences, dont le diagnostic, la déduction et le traitement [...] supposent que la maladie peut être décomposée en problèmes distincts qui ne varient pas beaucoup d'un patient à un autre et peuvent être traités par des remèdes assez standards. En revanche une bonne partie du travail du manager consiste à régler des problèmes qui ont un lieu d'interdépendance avec d'autres parties de l'organisation, qui sont propres à l'organisation, au marché et au secteur d'activité, et qu'on ne peut réduire à un syndrome général traitable par une technique précise. » (Whitley, 1995)

II. Y A-T-IL UN LIEN ENTRE TYPE DE STRUCTURE ET ROLE MANAGERIAL ?

Cela amène à se poser cette question : quand la structure évolue, dans ses composantes formelles ou informelles, y a-t-il un impact sur le travail des managers ? La littérature étudiée jusqu'à présent dans le chapitre 1 identifie de grandes fonctions identiques ou bien des caractéristiques stables de l'activité des managers quel que soit le type de structure. On se demande donc si la

littérature traitant d'évolution structurelle aborde la question de l'impact sur le travail managérial. On pourrait en effet faire l'hypothèse qu'un changement de mode d'organisation, de caractéristiques sectorielles, de rythme de l'environnement va impacter la manière de gérer les différents processus de management identifiés jusqu'à présent.

II.1) Configurations organisationnelles et évolutions des modes de coordination

Les évolutions de l'environnement et des contraintes de production ont conduit les entreprises bureaucratiques et centralisées à évoluer vers des formes post-bureaucratiques, décentralisées, multidivisionnelles (Chandler, 1932 , 1977), matricielles (Galbraith, 1973), en réseau (Miles et Snow, 1984, 1992), notamment.

II.1.1.) Pourquoi les organisations bureaucratiques et centralisées ne sont plus capables d'assurer la coordination

Galbraith (1973) explique les évolutions majeures de la hiérarchie en partant de la notion d'incertitude. Pour expliquer les mécanismes à l'œuvre, il part d'une structure basique de modèle bureaucratique. La meilleure méthode pour coordonner des sous-tâches interdépendantes est de spécifier les comportements nécessaires (*necessary behaviors)* préalablement à leur exécution sous forme de règles et de programmes. Les employés sont formés aux situations de travail auxquelles ils vont être confrontés et aux comportements appropriés dans ces situations. La hiérarchie intervient dans le cas où se produit une situation nouvelle : en développant une réponse à cette nouvelle situation, la hiérarchie prend également en compte toutes les répercussions que cela va avoir sur les sous-tâches qui vont être affectées.

Pour mener à bien cette mission de résolution de situation nouvelle et de prise en charge des impacts sur les tâches liées, il est nécessaire de développer de nouvelles activités de collecte d'informations et de résolution de problèmes qui peuvent être conséquentes : afin de réaliser ces activités, de nouveaux rôles sont créés, appelés rôles managériaux, et ils sont agencés dans une hiérarchie. Les 'occupants' de ces rôles prennent en charge les tâches de collectes d'informations et de prise de décision rendues nécessaires par l'incertitude. Quand un évènement inattendu se produit, le problème est référé au manager qui a l'information pour prendre une nouvelle décision.

Pour Galbraith, la hiérarchie est utilisée en complément de et non à la place des règles. Quand la règle ne peut s'appliquer simplement, c'est-à-dire quand l'incertitude est forte, il y a besoin de managers, et au fur et à mesure où l'incertitude augmente, la hiérarchie en place devient de moins en moins capable de gérer la coordination de l'entreprise. Plus le degré d'incertitude augmente, plus les exceptions au fonctionnement sont nombreuses et remontent, plus la hiérarchie est surchargée et les délais de prise de décision augmentent. La hiérarchie classique n'est plus capable d'assurer la coordination des activités.

II.1.2.) La question de la coordination dans des structures décentralisées

Dans un monde où l'incertitude est accrue et donc les exceptions nombreuses, les règles ne sont plus suffisantes, il est nécessaire de compléter avec une hiérarchie capable de traiter les exceptions. Cependant, si l'incertitude s'accroît encore, Galbraith (1973) montre que la hiérarchie n'est plus à même d'assurer la coordination.

Burns & Stalker (1964) identifient deux types d'organisations : les organisations mécanistes (proche du modèle de la bureaucratie rationnelle légale de Weber) et les organisations organiques (qui se caractérisent par un réseau complexe de contrôle, d'autorité et de communication. Dans des situations de marchés stables, les formes les plus efficaces sont les formes mécanistes alors que les formes organiques) sont efficaces dans les contextes de marchés et de technologies en évolution.

Lawrence et Lorsch (1967) se penchent sur la performance de l'entreprise. Ils cherchent à comprendre les différences internes de structures et de procédures en fonction de l'environnement externe des organisations. Ils contribuent à l'élaboration d'une théorie relativiste des organisations identifiant les structures des organisations les plus adaptées à leur environnement.

Ils envisagent la coordination d'une entreprise en raisonnant en termes de différenciation et d'intégration :

- étant donné que la prédictibilité des différentes sous-tâches peut varier au sein d'une même entreprise, différentes structures autonomes peuvent être créés : c'est la *différentiation*.
- il va falloir trouver les moyens de coordonner l'ensemble des activités, des sous-tâches, selon leur degré de différenciation : c'est l'*intégration*

Les organisations performantes sont celles qui ont des structures internes différentiées quand les sous-tâches varient en prédictibilité et celles qui adoptent des mécanismes de coordination en proportion de leur degré de différenciation.

Les moyens de coordination, les processus de résolution des conflits, les centres de pouvoir vont varier selon les caractéristiques de l'environnement : ainsi *« plus les différents secteurs de l'environnement sont imprévisibles et incertains, plus bas tendent à être les centres de décisions dans l'échelle hiérarchique ».*

Dans le même esprit Blau, Gouldner, Jaques ou Selznick montrent que ces systèmes organisationnels sont des systèmes ouverts influencés par leur environnement et simultanément capables de réagir à cette influence, en élaborant de nouvelles structures et de nouvelles fonctions. Des formules différentes peuvent même coexister au sein d'une même entreprise.

Ces travaux sur la coordination permettent de mettre en évidence des évolutions structurelles fortes avec la mise en place de structure décentralisée, c'est-à-dire remettant largement en question la hiérarchie verticale, le pouvoir centralisé. Or ces nouvelles structures posent des problèmes évidents de coordination.

II.2) Quel impact sur le travail des managers

On peut alors s'interroger sur les impacts de ces évolutions sur le travail des managers. Le monde de l'entreprise divisonnalisée est marqué par l'absence de rigidité : la division du travail est moins marquée, la hiérarchie et les règles sont assouplies. Les auteurs qui ont mis en évidence ces évolutions structurelles importantes ont abordé directement ou indirectement la question du travail des managers ou des conditions dans lesquelles leur travail est effectué.

Ainsi quand les départements fonctionnels sont réorganisés en business units plus autonomes, les managers ont davantage de marges de liberté, leur autonomie s'accroît. Le pouvoir clair et les relations basées sur l'autorité sont remplacés par le dialogue et la persuasion. Les managers intermédiaires seraient libérés du contrôle et du pilotage du travail, ils n'auraient plus qu'à s'assurer de la performance des unités. Leur fonction serait alors essentiellement du leadership et de la coordination. Les entités subalternes faisant de l'*automanagement*.

Draft et Lewin (1993) mettent même particulièrement en avant le rôle du manager renforcé en ce qui concerne la conception de l'organisation *"Managers in many organizationas are the frontier of finding new ways to use both the human ressources and technology in the creation of new organizational forms. Characteristics of these new organizations seem to include flatter hierarchies, decentralized decision making, greater capacitiy for tolerance for ambiguity, permeable internal and external boundaries, empowerment of employees, capacity for renewal, self-organizing units, and self-integrating coordination mechanisms. Leadership in these new organizations seems to reflect a shift from maintaining rational control to leadership without*

control, at least in the traditional term. […] Historically managers designed and redesigned organizations by making modifications to traditional bureaucratic forms on the basis of intuition, past experience, imitation, personal attitudes and preferences." p. ii

Cependant on trouve peu de textes qui étudient spécifiquement l'impact sur le travail managérial ou la façon dont on fait évoluer les manières de travailler des managers. Même un auteur comme Mintzberg, connu pour avoir fait à la fois une synthèse extrêmement intéressante des travaux sur les structures et d'autre part un travail empirique de collecte sur les rôles managériaux (cf. chapitre 1), a longtemps considéré que le rôle de manager est tout de même unique et invariable, quelle que soit la structure dans laquelle il se trouve.

Cependant dans son ouvrage de 2009, Mintzberg envisage lui-même les variations qui impactent le travail des managers. Il revient sur l'idée du rôle unique du manager et relit ses cas en se demandant l'influence qu'ont pu avoir des variations structurelles sur les rôles managériaux.

Il identifie cinq catégories de variables :

- Le *contexte externe :* le milieu culturel, le secteur (public, privé, associatif) et le type d'activité
- Le *contexte organisationnel :* la forme de l'organisation (de type entrepreneurial, professionnel, etc.), ainsi que son âge, sa taille et son développement.
- Le *contexte du poste occupé :* le niveau hiérarchique et la nature du travail (ou la fonction) supervisé
- Le *contexte conjoncturel :* les pressions conjoncturelles et les 'modes de management'
- Le *contexte personnel :* les antécédents du titulaire du poste, l'ancienneté (dans le poste, dans l'organisation, dans le type d'activité) et le style personnel.

Il ressort de son analyse que les variables ayant le plus d'influence sont la forme de l'organisation suivie du type d'activité. Il estime donc que les variables ayant été les plus étudiées dans la littérature (la culture nationale et le style personnel) ont finalement une influence très faible.

Mintzberg reprend alors sa typologie (cf. Tableau 2) pour montrer que certains rôles ont une plus place prédominante dans certains types de structure.

Tableau 4 : Rôles managériaux prédominants selon les types de structures organisationnelles, d'après Mintzberg, 2009[9]

9 Les citations présentées ici sont issues du livre publié en 2011 aux éditions Vuibert et qui est la traduction en français de l'ouvrage publié en 2009 aux Etats-Unis par Berrett-Koehler Publishers sous le titre *Managing*.

Type de structure	Rôle(s) managériaux prédominant(s)
Organisation entrepreneuriale	Action et négociation
Organisation bureaucratique (classique)	Contrôle
Organisation professionnelle	Création de liens et négociation
Organisation par projets (adhocratie)	Pour le cadre dirigeant : Créations de liens et négociation Pour le chef de projet : Leadership des équipes, action et création de liens entre les différentes équipes
Organisation missionnaire	Leadership (pour renforcer la culture)
Organisation politique	Action et négociation / souvent dans une logique de *cellule de crise*

Ces résultats de Taylor et les résultats sous-jacents des travaux sur les structures mettent en avant de façon implicite ou explicite que les rôles managériaux varient quand la structure est différente. On aurait donc des conditions d'organisation internes et/ou des éléments de l'environnement externes qui amèneraient à différencier des rôles managériaux.

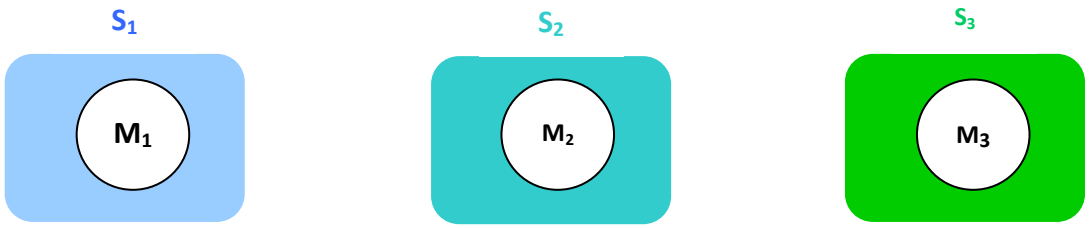


Figure 8 : le lien entre structure et rôle managérial : un rôle managérial différent selon la structure

III. QUEL IMPACT SUR LES MANAGERS QUAND LA STRUCTURE EVOLUE ?

La question qui se pose alors est la suivante : que se passe-t-il dans une situation de changement ? Les auteurs de la théorie de la contingence affirment que certaines structures sont

particulièrement performantes face à certains types d'environnement. Si l'environnement change et que la structure évolue pour rester performante, que se passe-t-il au niveau des managers ?

Plusieurs scénarios sont envisageables :

Scénario 1 : la structure change, les managers font évoluer la structure (point III.1)

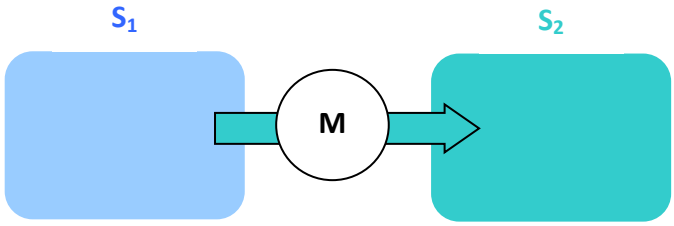


Figure 9 : le lien entre structure et rôle managérial : les managers font évoluer la structure

Scénario 2 : la structure change, les rôles managériaux changent.

Deux situations sont envisageables : la structure change, les rôles managériaux changent, les managers qui étaient dans l'ancienne structure ne conviennent plus à la nouvelle, cela amène à changer les individus managers. (III.2)

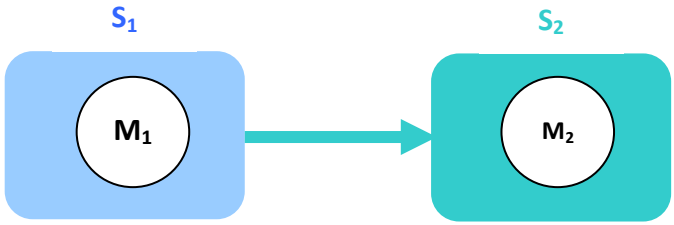


Figure 10 : le lien entre structure et rôle managérial : la structure change, les individus managers changent

Deuxième situation, les rôles managériaux changent, les individus managers changent en même temps que leur rôle. (III.3)

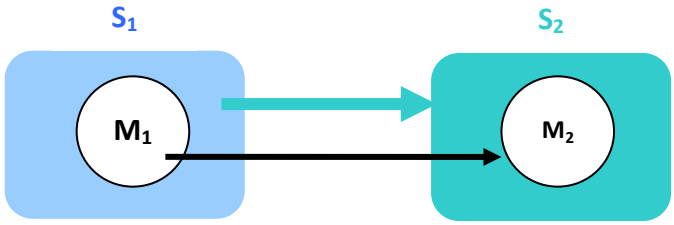


Figure 11 : le lien entre structure et rôle managérial : les individus managers changent en même temps que leur rôle évolue

III.1) Le manager acteur du changement

Tout un courant de littérature s'est penché sur le rôle du manager dans le changement. Dans le cadre d'un changement imposé par le haut, les auteurs se sont beaucoup penchés sur le rôle du manager : il peut avoir pour rôle de communiquer auprès des équipes, de donner du sens au changement (Gioia et Chittipedi, 1991 ; Balogun et Gerry, 2011), on va également attendre de lui de motiver et engager ses équipes dans l'action (Cummings, Mobrman et Mitroff, 1991). Enfin on peut aussi attendre de lui d'écouter et même s'assister émotionnellement les équipes dans le changement (Nadler et Tushman, 1991). Huy (2002) identifie quatre types de profils de manager pour accompagner le changement : l'intrapreneur, le 'traducteur' qui traduit une vision stratégique abstraite dans une implémentation pratique, un stabilisateur de changement et un 'gestionnaire d'émotion' qui accompagne les pairs et les collaborateurs.

Johnson et Scholes voient l'encadrement intermédiaire dans une posture de « *relais de transmission* ». Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) étudient les comportements et le rôle de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement selon « *la latitude de conception laissée aux acteurs du terrain* ». C'est-à-dire selon que le projet est imposé ou participatif. Si le changement est imposé, les managers vont plutôt être un lien entre le sommet stratégique et les opérationnels. Ils vont devoir faciliter et vérifier la mise en œuvre souhaitée du changement. Dans le cas d'un changement participatif, les managers vont devoir mettre en œuvre les dispositifs permettant aux opérationnels de concevoir le changement, d'être créatifs. Puis les managers doivent faire remonter les idées et participer à leur mise en œuvre. Cependant les managers peuvent adopter des comportements différents face au changement : légitimiste, négociateur, indifférent ou contestataire et il est alors nécessaire de 'manager les managers'. Pichault et Schoenaers (2012) identifient quant à eux trois catégories de comportement stratégique chez les managers stratégiques en situation de changement : le loyalisme, l'accommodement et la contestation. Ces comportements se formeraient au travers des contacts informels entre managers de premiers niveaux, selon la façon dont ces acteurs cherchent à donner du sens aux signaux qu'ils reçoivent, et à leur degré de « congruence » avec le contexte. Cela amène les auteurs à encourager l'élaboration des instruments et dispositifs en faisant appel à l'initiative des acteurs, en leur laissant une marge de manœuvre d'une part et d'autre part en jouant sur le degré de contrôle/sanction afin de rendre les managers davantage porteurs du changement. Detchessahar (2009) démontre le rôle fondamental des managers intermédiaires dans le processus de mise en œuvre du changement, dans l'apprentissage et la diffusion de nouvelles expériences. Pour des effets durables sur le terrain ils doivent être impliqués dans la démarche et être partie prenante.

Hales (2002) inverse la relation : c'est parce que le management prend une certaine forme que les structures des organisations vont être d'un certain type. Cela l'amène à considérer qu'il y a finalement peu de changement dans la structure des organisations. On assisterait à *"un changement limité vers une forme de bureaucratie light"* et *"on note peu de changement dans la substance des activités des managers. La responsabilité individuelle et l'insistance sur les*

processus administratifs demeurent." plutôt être bureaucratique. C'est le rôle habituel du manager (hiérarchique, centralisation du pouvoir, …) qui finalement va pousser une structure à être plus répandue que les autres (la structure bureaucratique et néo-bureaucratique).

La structure formelle évoluerait vers davantage de décentralisation, mais ce serait plutôt du re-branding, une forme d'affichage. En réalité les fonctionnements seraient maintenus de façon informelle. Le fait de dire que le travail managérial évolue serait aussi de l'affichage, du marketing pour soutenir l'idée de la décentralisation comme preuve de la capacité des entreprises à être performantes. Les managers feraient donc face à la dissonance entre les 'entrepreneurs' qu'ils devraient être et les managers du quotidien qu'ils sont en se référant aux routines des comportements habituels. Le travail managérial serait donc inchangé.

Cette routine des comportements qui maintiendrait les fonctionnements habituels et donc empêcherait le changement conduirait assez logiquement à envisager qu'il faille remplacer les individus managers.

III.2) Le rôle du manager change : l'individu manager est remplacé

Deux grands courants de littérature sur le leadership étudient des profils de leader spécifiques dans certaines situations : le leadership contingent et le leadership transactionnel ou transformationnel.

III.2.1.) Le leadership contingent

Si l'on reprend la littérature sur le leadership on note deux périodes : une première période avec *l'école des traits de personnalités* dans les années 1930 et 1940 qui étudient les traits de personnalité qui distinguent les leaders (Kirkpatrick et Lock(1991) expliquent que les leaders se distinguent par leur ambition, leur désir de conduire et influencer les autres, l'honnêteté et l'intégrité, la confiance en soi, l'intelligence et leurs savoirs techniques). Ensuite dans les années 1940 et 1950 c'est *l'école behaviouriste* qui se développe. Blake et Mouton[10] sont emblématiques de cette période. Les leaders ont certains comportements et certains styles spécifiques, mais une analyse fine de la situation permet de développer les comportements appropriés.

[10] Le modèle du *managerial grid* établit par Black et Mouton (1964) classe cinq styles de management sur deux dimensions : l'attention aux individus (éviter les conflits, contrôler peu, féliciter beaucoup au risque de ne pas atteindre les objectifs de production) versus la concentration sur les objectifs de production de façon autocratique et sans délégation de responsabilité. En 1987 (*The new managerial grid*) ils ajoutent une troisième dimension de management : 'le style personnel du management et la culture de l'organisation' : graduation d'une motivation négative (par la peur) à une motivation positive (par le désir). Cette grille est donc composée d'une dimension individuelle (les ressources du manager) et une dimension collective (la culture de l'organisation)

Le tournant se produit dans les années 1960 et 1970 avec l'école de la contingence et l'école situationniste. Les auteurs de ces courants ont étudié de quelle façon certains types de leaders sont particulièrement adaptés dans certaines situations : à partir du diagnostic de la situation (structure de récompense, pouvoir formel attaché à la place du cadre, climat de l'organisation) il est possible de déterminer le leader avec le profil adapté (aptitudes, attentes, personnalité) (Friedler (1966), Campbell et al. (1970)).

Dans le même ordre, il existe de nombreux travaux de *managerial psychology* où les auteurs établissent des profils types de personnalités managériales qui vont particulièrement s'accorder avec tel ou tel type d'environnement organisationnel On pourrait citer les travaux de Kilmann et Mitroff (1976) qui reprennent les types psychologiques établis par Jung pour élaborer des profils types de managers et leur organisation idéale.

Comme l'a souligné Bass en 1990 dans *Leader March, a Handbook of Leadership* ces travaux conduisent à penser que seul un changement de leader peut être la solution dans certaines structures organisationnelles.

III.2.2.) Un manager spécifique pour accompagner le changement.

Dans les années 1980 et 1990, *the Visionary school* se penche spécifiquement sur les questions de transformation organisationnelle et identifie deux types de leaders, les leaders transformationnels et les leaders transactionnels, qui vont être chacun particulièrement adaptés dans des circonstances de changement organisationnel, principalement en fonction de l'ampleur du changement qu'ils accompagnent. (Burns, 1978, Bass, 1985, Kuhnert & Lewis, 1987). Ainsi les leaders transformationnels établissent et maintiennent aisément des contacts tandis que les leaders transformationnels inspirent et motivent ceux qui les suivent. Il est donc nécessaire de choisir des leaders qui vont accompagner le changement en fonction de l'ampleur de celui-ci et des réactions qu'il peut susciter.

On pourrait aussi faire référence au '*manager de transition*'. Bien que très peu documenté et positionné par rapport à la littérature (Lahmouz & Mathieu, 2012), il s'agit d'un recours de plus en plus fréquent pour les entreprises. Il s'agit principalement de dirigeants, mais aussi de managers de haut niveau, appelé pour accompagner un changement.

III.3) Le rôle du manager change : l'individu manager doit changer

On comprend bien que la démarche de remplacer des managers est un cas extrême et que les entreprises qui sont confrontées à un changement organisationnel majeur ne peuvent envisager comme solution radicale le remplacement de toutes ses équipes d'encadrants.

Si l'on revient aux travaux de l'école behaviouriste, c'est une critique fréquente qui a été faite aux auteurs : ils n'expliquent pas comment le manager acquiert la capacité à faire évoluer son style de management, comme s'il choisissait librement et avec facilité son style selon la situation.

Finalement la littérature laisse entendre que les changements structurels, c'est-à-dire touchant à l'environnement externe ou à l'organisation interne de l'entreprise impactent le rôle managérial ou au moins les conditions dans lesquels le manager peut remplir son rôle, sans expliciter davantage comment va s'opérer cette transformation.

L'hypothèse que l'on pourrait faire serait celle d'éléments liés à l'environnement et/ou aux caractéristiques de la structure va impacter le travail managérial : rythme du marché, pouvoir des clients, disponibilité des informations, degré d'expertise des collaborateurs, degré d'autonomie des collaborateurs … Ces éléments sont à la fois présents en filigranes dans la littérature, mais ils sont peu explicités et les problématiques qui leur sont liées ne sont pas énoncées. Pourtant, ce sont des points essentiels de compréhension de la logique de mutation qui va être opérée à la fois individuellement et structurellement.

Les travaux étudiés jusqu'à présent nous ont apporté un éclairage intéressant sur façon d'envisager les managers dans l'organisation. Cependant nous avons constaté qu'il existe peu de travaux ayant étudié le processus de transformation de cette fonction managériale et la façon dont les managers étaient 'transformés'. Nous manquons d'outillage conceptuel permettant d'établir un lien entre l'activité managériale et la structure. En réalité une série de questions se posent lorsque l'on veut répondre à cette question : Que fait le manager ? *Pour quoi* fait-il ça ? Quand on regarde ce qu'il fait, on se place à quel niveau ? : on étudie ce qu'il fait à l'instant *t* ? On étudie les objectifs de son action ? Les objectifs personnels ? organisationnels ? Les objectifs conscients ? On compare à ce qui *devrait* être fait ? Mais *qui* définit ce qui devrait être fait ? En fonction de quoi agit-il ? Grâce à quoi peut-il manager ?

Nous avons déjà eu une série de réponses grâce à la revue de littérature réalisée dans le chapitre 1 : dans une littérature fonctionnaliste, le manager se charge de rendre possible le fonctionnement d'un certain type de structure. Pour cela il remplit de grandes fonctions. L'objectif de son action est de rendre possible le fonctionnement efficace de la structure. Il poursuit des objectifs qui découlent de sa place dans la structure et qui sont les mêmes pour toute personne à la même place que lui dans le même type de structure. Sa charge est lourde à porter. Pour pouvoir bien l'accomplir, il doit disposer de compétences et de qualités plutôt 'exceptionnelles'. Être à ce poste lui assure une reconnaissance sociale et une forme de légitimité. Cette légitimité cependant n'est pas suffisante et il doit en être digne.

Dans la littérature sur l'activité, les auteurs partent de la réalité des actions quotidiennes des managers. Le manager accomplit une série d'activités qui sont ensuite classées en grandes catégories. Les limites de cette littérature par rapport à notre objet qui est le lien à la structure est

justement la difficulté à remonter au niveau structurel. Les finalités ne sont pas étudiées, ou alors des catégories de finalités sont reconstruites sans réels fondements théoriques. C'est notamment une des faiblesses pointées par Hales (2001).

Ces définitions sont à parfaire, mais illustrent l'angle selon lequel est regardé le travail managérial. Il est révélateur à la fois de la méthodologie (partir de la structure et en déduire la responsabilité du manager (fonction) versus partir de l'observation quotidienne et méthodique des actions des managers (activité)), mais aussi d'une conception organisationnelle. Que ce soit sous un angle ou un autre ces approches démontrent une certaine stabilité dans leur approche du management. Pourtant au chapitre 2, nous avons vu une série de travaux traitant de variétés ou d'évolutions de structures importantes laissant envisager que l'exercice des fonctions managériales pouvait être différencié selon les structures. La limite de ses travaux est également dans la difficulté à reconnecter des grandes fonctions managériales et l'individu manager qui voit l'environnement dans lequel il exerce sa fonction évoluer sans qu'il soit finement étudier comment se passe la transformation.

On cherche donc à comprendre de quelle façon le manager s'adapte pour prendre en charge ses fonctions dans une structure qui évolue, les attentes envers le manager évoluent. Nous avons donc besoin de concepts pour décomposer et comprendre les phénomènes à l'œuvre. Ce qui nous intéresse précisément est de comprendre ce qui se passe quand la structure[11] évolue : quel va être l'impact sur les managers ? Comment vont-ils eux-mêmes évoluer ? Comment vont-ils contribuer à l'évolution de la structure ?

Pour comprendre cela nous avons besoin de concept nous permettant de reconnecter ces deux niveaux : le niveau organisationnel (à la fois les caractéristiques de la structure) et le niveau individuel afin de mieux appréhender la façon dont s'exercent les changements sur les managers et comment ces changements peuvent se réaliser.

11 La définition de la structure est celle retenue dans l'introduction c'est-à-dire la structure dans sa dimension formelle (organigramme, missions, etc.), mais aussi dans sa dimension informelle (réseaux de pouvoirs, ...), intégrant les variables de l'environnement externes comme l'organisation interne.

chapitre 3

la notion de rôle comme médiateur entre l'organisation et les managers

Chapitre 3

I. DEFINITION DES NOTIONS DE ROLE ET DE TRAVAIL IDENTITAIRE ET POSITIONNEMENT PAR RAPPORT A LA LITTERATURE 93

I.1) LA NOTION D'IDENTITE 94

I.1.1.) la notion d'identité en gestion 94

I.1.2.) d'où vient l'identité professionnelle ? Une rencontre entre des attentes sociales et une conception de soi 95

I.2) LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE : UN 'TRAVAIL' PERMANENT 96

I.2.1.) Une approche dynamique de l'identité 96

I.2.2.) Travail identitaire et identité managériale / l'identité managériale, une partie de l'identité personnelle des managers 99

I.3) LA NOTION DE ROLE. 100

I.4) CONFLITS DE ROLE 101

II. L'IMPORTANCE DES RESSOURCES : DE QUELS MOYENS DISPOSENT LES MANAGERS POUR TENIR LEUR ROLE 103

II.1) LA DIMENSION COGNITIVE 105

II.2) LA DIMENSION STRATEGIQUE 106

II.2.1.) Les sources de pouvoir 107

II.2.2.) À partir de quel moment y a-t-il du pouvoir ? 108

II.2.3.) Les managers sont-ils autonomes ou contraints ? 108

II.3) LA DIMENSION SUBJECTIVE 109

III. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DE L'APPROPRIATION PAR LES MANAGERS DE LEURS FONCTIONS ET DE LEUR CAPACITE A REPONDRE AUX ATTENTES SELON LES RESSOURCES DISPONIBLES 111

III.1) LES ATTENTES ORGANISATIONNELLES ENVERS LES MANAGERS 112

III.2) LES ATTENTES PERÇUES PAR LES MANAGERS 112

III.3) UN DIAGNOSTIC DES EVOLUTIONS STRUCTURELLES 112

III.4) LE TRAVAIL IDENTITAIRE DES MANAGERS 112

Une difficulté majeure rencontrée lors de la revue de littérature réside dans la variété du vocabulaire qui entoure ce que fait le manager (activité, compétence, comportement, etc.), qui est le reflet d'une difficulté à conceptualiser le lien entre l'activité managériale et l'organisation. Cela conduit dans le **chapitre 3**, à chercher à comprendre les phénomènes à l'œuvre entre ces deux niveaux : le niveau individuel (celui du manager) et le niveau organisationnel afin de mieux appréhender la façon dont s'exercent les changements sur les managers et comment ces changements peuvent se réaliser.

Pour cela nous mobilisons une conceptualisation de **la notion de rôle** : nous nous appuyons sur des travaux issus de 'organizational role theory', du 'managerial identity work' et des dynamiques identitaires. Ces travaux permettent d'envisager la notion de rôle comme un cadre d'analyse de la rencontre dynamique entre des attentes organisationnelles au sens large (rôle offert ou 'social identity') et la démarche de l'individu pour entrer dans ce rôle ('identity work') en déployant des ressources individuelles et collectives.

Cela permet d'étudier la transformation du rôle managérial à deux niveaux :

- le rôle offert par l'organisation (ce qui est attendu) (point I.)
- la capacité du manager à entrer dans, ou éventuellement à transformer, le rôle offert. (point II.)

La capacité ou les difficultés du manager à entrer dans ce rôle peuvent alors être le révélateur d'un conflit de rôle, mais aussi d'un manque de ressources individuelles et/ou collectives. On identifie trois types de ressources : cognitives, stratégiques et subjectives.

I. DEFINITION DES NOTIONS DE ROLE ET DE TRAVAIL IDENTITAIRE ET POSITIONNEMENT PAR RAPPORT A LA LITTERATURE

Le niveau organisationnel est porteur d'attentes, plus ou moins explicites, envers les managers. Comment les managers vont-ils 'se' transformer pour répondre à ces attentes ?

Pour répondre à cette question nous mobilisons une conceptualisation de **la notion de rôle social** : nous nous appuyons sur des travaux issus de 'organizational role theory', du 'managerial identity work' et des dynamiques identitaires. Ces travaux permettent d'envisager la notion de rôle comme un cadre d'analyse de la rencontre dynamique entre des attentes organisationnelles au sens large (rôle offert ou 'social identity') et la démarche de l'individu pour entrer dans ce rôle ('identity work') en déployant des ressources individuelles et collectives.

Cela permet d'étudier la transformation du rôle managérial à deux niveaux :

- le rôle offert par l'organisation (ce qui est attendu)
- la capacité du manager à entrer dans, ou éventuellement à transformer, le rôle offert.

I.1) La notion d'identité

Nous avons choisi d'analyser cette rencontre entre structure et manager au travers des notions de **rôle social** et d'identité, ou plus précisément de **travail identitaire**. Ces notions sont très largement utilisées dans la littérature et parfois dans des sens différents.

Il est évident que ce terme d'*identité* est un concept riche des sciences sociales tout en étant très périlleux à utiliser. Levi-Strauss(1977) a montré que son usage est problématique à l'intérieur de chacune des disciplines de sciences sociales : *« La question de l'identité renvoie à l'élucidation des paradigmes sous-jacents à l'explication scientifique et qui concernent aussi bien les relations entre les individus et la société qu'entre l'espace et le temps* ». Par ailleurs ce « concept » est affaibli dans la mesure où les points de repère dans la société sont de moins en moins collectifs. Nous percevons donc bien les limites de l'idée d'une *identité* de manager.

Cependant la conception de Claude Dubar d'une identité comme une « *marque d'appartenance à un collectif, un groupe ou une catégorie qui permet aux individus d'être identifiés par les autres, mais aussi de s'identifier eux-mêmes face aux autres* » (C. DUBAR, 1991) organise la rencontre entre un processus de construction de soi et un processus relationnel par des processus de reconnaissance et semble intéressante à mobiliser dans le cadre des managers. Il nous semble toutefois nécessaire de compléter la façon dont nous mobilisons ce concept.

I.1.1.) la notion d'identité en gestion

La notion d'identité est très largement utilisée en science de gestion et de façon plus générale dans l'ensemble des sciences sociales [Svenningsson & Alvesson, 2003]. Elle est étudiée sous l'angle organisationnel, professionnel, social, individuel. On retrouve le concept d'identité relié aux concepts *de sens, motivation, engagement, loyauté, logique d'action, prise de décision, stabilité et changement, leadership, relation de groupes et inter-groupe, collaborations organisationnelles, etc.* Les approches elles-mêmes sont très variées : de l'approche monolithique aux identités multiples, des visions essentialistes aux approches discursives et constructivistes.

I.1.2.) d'où vient l'identité professionnelle ? Une rencontre entre des attentes sociales et une conception de soi

'Qui' crée l'identité au travail ? Cette approche s'inspire de travaux d'auteurs qui mobilisent la notion d'identité au travail dans une perspective critique historique et politique. Il s'agit de la littérature sur le travail identitaire[12] et la régulation identitaire qui connaît un certain essor depuis les années 2000. Ces travaux se demandent comment les organisations essayent de "produire des individus appropriés".

Alvesson, Bridgman, Willmot sont parmi les auteurs majeurs de ce courant. Dans leur ouvrage *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* publié en 2009, ils revendiquent une conception de l'identité marquée de l'influence de Foucault, mais aussi de Barth, Bruner, Ricoeur, Elias, Butler, Lacan …

Leurs travaux présentent l'identité individuelle comme le produit de discours, idéologie et pratiques institutionnelles, à un moment donné. Pour Giddens (1991), l'identité peut être comprise "*as a reflexively ordered narrative , its construction being stimulated by social interaction and ordered by institutionalized patterns of being and knowing"*. Cette façon de conceptualiser l'identité facilite le *focus* sur l'opération des relations de pouvoir dans un contexte, aussi bien que les opportunités de résistance au niveau micropolitique (Deetz, 1992, Alvesson et Willmott 2002).

Dans un premier temps **l'identité peut donc être perçue comme une série d'attentes produites par des discours organisationnel**s.

Un certain nombre d'auteurs de ce courant ont ensuite mené des études empiriques qui démontrent que les **managers ne restent pas passifs face aux discours**. Ainsi les managers racontent activement l'histoire de leur vie et de leurs expériences au travail [Sims, 2003]. Watson et al. (2001) étudient la façon dont les managers intermédiaires essayent de sécuriser leur identité et Sveningsson et Alvesson (2003) comment les managers s'appuient sur les différents discours organisationnels comme des ressources pour créer du « sense of self ». Pour résumer, les organisations tentent de mettre en place des contrôles organisationnels sur le 'self-positionning' au travers de discours managériaux, mais cela est en partie contrebalancé par les individus avec des éléments d'histoire de vie d'influence et d'inspiration variées (Alvesson et Willmott, 2002).

[12] Auteurs majeurs courant de l'identity work (selon Watson 2013)
Alvesson et Willmott 2002
Kreiner and Hallensbe 2006
Sturdy et al. 2006
Sveningsson et et Alvesson 2003

On soulignera rapidement que ces auteurs considèrent que l'organisation, en produisant des discours, a un rôle majeur dans la constitution des identités sociales au travail, mais qu'il existe d'autres sources culturelles, discursives et institutionnelles qui définissent ce que devraient être les individus.

On distingue classiquement cinq types d'identités sociales :

- la catégorie sociale : genre, nationalité, ethnie ...
- le rôle formel : métier, "rang", "engagement citoyen"
- l'organisation dans laquelle on travaille
- la personnalité (*local-personnal*) : (ce qui distingue des autres dans des situations ou des contextes spécifiques)
- les stéréotypes culturels

Cette façon de découper l'identité sociale nous permet de bien prendre en compte qu'il y a d'autres origines que l'origine organisationnelle dans la construction de l'identité sociale professionnelle. Cela nous permet également de comprendre pourquoi les managers peuvent percevoir des rôles offerts différents : les impulsions peuvent venir de l'extérieur comme de l'intérieur de l'organisation.

I.2) La construction de l'identité : un 'travail' permanent

Plus que l'identité, qui est donc un concept infiniment complexe à saisir, nous voulons étudier le processus de transformation, ce qui se passe lorsque les individus font évoluer leur identité professionnelle en réponse à des évolutions de leur environnement organisationnel . C'est pourquoi nous avons retenu **une approche dynamique de l'identité.**

I.2.1.) Une approche dynamique de l'identité

La construction de l'identité est donc la « lutte continue » autour de la création du sens de soi et de réponses temporaires aux questions « qui suis-je / qui sommes nous ? » et « qu'est ce que je représente / nous représentons (*stand for) »* (Svenningsson & Alvesson, 2003)

Afin de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre Watson établit une distinction analytique claire entre 'self-identity', interne et personnelle et 'social-identity', externe et discursive. La 'social-identity' permet d'établir un lien entre les discours sociaux et la 'self-identity'. Les discours sociaux produisent un certain nombre de messages qui influent la façon dont les individus perçoivent ce qui est attendu d'eux *(social-identity)*. Ensuite ils effectuent un travail identitaire (*identity work*) afin de faire évoluer leur identité personnelle *(self-identity)*.

D'où notre intérêt pour les travaux d'auteurs étudiant **le travail identitaire**[13] comme Svenningsson & Alvesson (2003) qui notent que malgré les très nombreuses études portant sur le concept d'identité en gestion, les processus et les situations de construction identitaires autour du travail et des organisations ont été très peu étudiés. Ils se penchent donc sur le travail identitaire « *identity work »,* défini comme le fait que des personnes soient engagées dans un processus de formation, réparation, maintien, renforcement ou révision des constructions qui produisent un sens en terme de cohérence et de distinction.

Nous notons toutefois que ces auteurs ont développé ces outils pour les mobiliser dans un contexte dynamique, c'est-à-dire qu'ils considèrent que l'identité évolue en continu. Ils n'identifient pas de 'moment' spécifique où le travail identitaire serait particulièrement intense, comme une période de changement par exemple. Pullen (2006) est une exception étudiant la façon dont les managers s'appuient sur l'identité sociale comme un construit et une ressource pour rendre compte de leur situation. Il observe un phénomène récurrent, les managers restructurent et reconstruisent leur identité à la lumière des pressions et des changements organisationnels. Cela montre bien qu'il est pertinent de mobiliser leur conceptualisation **dans un contexte spécifique de changement**.

La notion de travail identitaire, *'identity work,'* a souvent été utilisée de façon informelle (Watson, 2008). Sveningsson et Alvesson (2003) proposent comme définition la conceptualisation formelle de la façon dont les êtres humains sont constamment engagés dans la formation, réparation, maintien, renforcement ou révision qui produisent du sens en termes de cohérence et de spécificité.

Watson explicite aussi une dimension externe du travail identitaire, soulignant l'importance des tiers dans la construction de l'identité. Il reprend la métaphore du miroir : nous nous voyons aussi au travers de ce que les autres nous renvoient de nous. Pour lui, cette intervention des autres dans le travail identitaire se manifeste de trois façons :

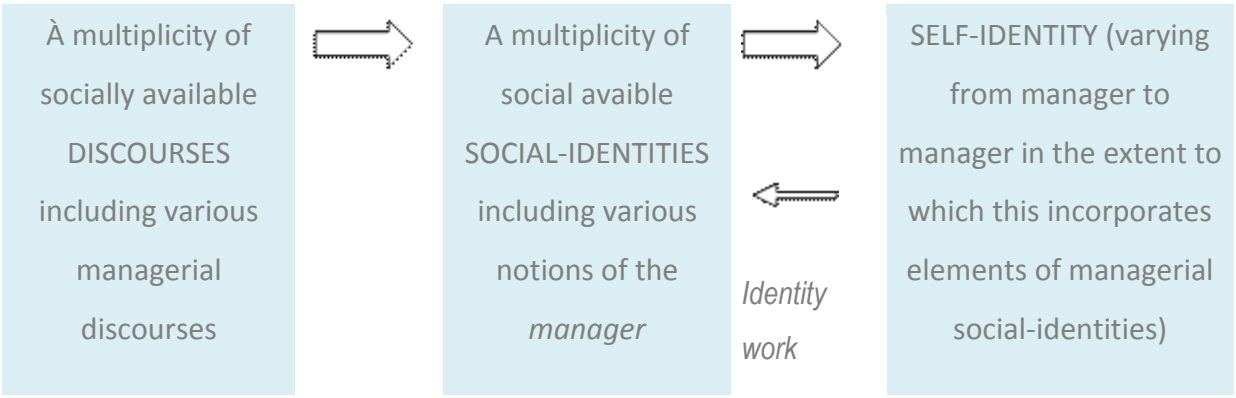
- ce que nous renvoient les autres quand nous sommes en leur compagnie (Goffman, 1958)
- ce que pourraient nous renvoyer les « autres imaginaires » (les personnes qui vont ou pourraient voir notre travail, lire un document que nous produisons, par exemple)
- dans le dialogue imaginaire que nous établissons avec les arguments des 'autres être humains' lors de nos processus de réflexion ou de décision. (Watson, 2001)

Watson souligne l'importance de cette dimension externe de la construction identitaire, car c'est elle qui permet d'approcher la dimension publiquement disponible de l'identité sociale, du 'personnage'.

[13] Identity work : d'autres auteurs travaillent sur des notions proches :
Identity construction
Identity management
Identity achievement
Identity manufacture
Identity project

Watson (2009) estime que le mécanisme de construction identitaire ne doit pas être envisagé comme la simple déclinaison du discours managérial qui donnerait les identités managériales. Le mécanisme identitaire doit s'envisager en trois temps comme repris dans la Figure 12: il précise qu'il distingue ces trois temps, *'discourses'*, *'social identities'* et *'self identity'*[14] pour rendre possible l'analyse des mécanismes, mais qu'en réalité ces mécanismes sont à l'œuvre simultanément.

Figure 12 : A 'THREE STEP' VIEW OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERIAL AND OTHER DISCOURSES AND SELF-IDENTITIES. (T. J. WATSON, MANAGINIG IDENTITY, 2009, P. 128)



Une série de discours, dont des discours sur les managers, sont disponibles dans l'environnement social du manager. Ces discours tracent les contours d'une variété d'identités sociales auxquelles le manager peut se référer, y compris différentes notions sur ce qu'est être manager. Ces identités disponibles constituent des 'points de repère' dans la constitution des identités personnelles des managers. Cette identité personnelle va varier d'un manager à l'autre selon la façon dont il va incorporer ces éléments d'identités sociales dans sa propre identité.

Cette incorporation se fait au travers d'un travail identitaire.

Cela permet d'intégrer le fait que les discours ne donnent pas l'identité managériale, mais une série de rôles offerts auxquels les managers vont faire référence dans leur travail identitaire. Les éléments de discours donnent des formes d'identités sociales qui donnent du sens et qui les rendent accessibles, désirables (ou pas) pour les individus. Ce schéma inclut un autre point important : il indique que les individus par leur construction identitaire vont aussi influencer le type d'identités sociales disponibles.

Cela amène donc à faire évoluer la définition de travail identitaire, en reprenant Watson, car la définition retenue par l'auteur permet de tenir compte à la fois de l'identité interne et externe :

[14] Les notions de « self », d'« identity », ou de « subjectivity » sont souvent employées, plus ou moins indifféremment, pour renvoyer au concept d'identité interne, c'est-à-dire « pour qui les managers se prennent ».

"Identity work involves the mutually constitutive processes whereby people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with, and within limits, to influence the various social-identities which pertain to them in the various milieux in which they live their lives." (Watson, 2009, p. 129)

Le travail identitaire implique des processus qui se constituent mutuellement au travers desquels les personnes s'efforcent de former une notion relativement cohérente et distinctive de leur identité individuelle personnelle et au travers desquels elles s'efforcent de se réconcilier avec, voire d'influencer dans certaines limites, les différentes identités sociales qui sont disponibles dans les différents environnements dans lesquels ils évoluent.

I.2.2.) Travail identitaire et identité managériale / l'identité managériale, une partie de l'identité personnelle des managers

Les efforts liés au travail identitaire sont nécessaires lorsque les personnes se trouvent face à d'autres personnes qui tentent de leur dire qui elles sont et ce qu'elles sont. Il est frappant que les auteurs majeurs de l'*identity work* cherchent à étudier les dynamiques de constitution des identités au travail en général et qu'ils choisissent ensuite comme cas d'étude les managers. En effet, ils justifient leur choix par la grande complexité de constitution des identités sociales des managers, les contradictions intrinsèques, la place de l'identité managériale mêlée à d'autres identités professionnelles pour les managers qui rend le cas particulièrement révélateur par son caractère extrême.

Un autre point important qui ressort de ces études est que l'identité managériale peut-être seulement une partie de l'identité professionnelle des personnes (leur métier d'origine participe aussi de cette identité professionnelle). Cette identité managériale peut être centrale ou périphérique.

Le fait que les managers puissent faire face à plusieurs identités managériales a aussi été mis en évidence dans la littérature, se combinant éventuellement avec une ou plusieurs identités non-managériales.

Mc Adams, 1993 parle de 'narrative self-identity' qui est le processus par lequel manager étudié se construit un sentiment de sécurité visant à réduire le conflit entre les différentes identités managériales et, si c'est possible, de les réconcilier en partie.

I.3) La notion de rôle.

Tout comme l'identité, la notion de rôle est largement mobilisée en sciences de gestion et il existe de très nombreuses conceptions (Desmarais et Chatillon, 2001). Mintzberg, utilise ainsi la notion de rôle en retenant la définition de Sarbin et Allen (1968) : le rôle est un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. Il précise juste *« La personnalité ayant un impact sur la façon de tenir le rôle, les managers vont interpréter des rôles prédéterminés, mais de façons différentes »* (Mintzberg, 2004) sans expliciter davantage dans son œuvre. Il est intéressant de noter que Mintzberg parle de rôles prédéterminés sans approfondir cette question. Prédéterminés comment ? Par qui ? En fonction de quoi ?

Dans une autre définition proche, le rôle est un ensemble de comportements attendus du responsable par les autres personnes. Ces attentes peuvent être induites par la position du responsable dans la structure, les procédures et les règles édictées » (Allard-Poési et Perret, 2006, p. 412). Les attentes *« se forment en même temps à mesure des échanges et interactions entre les membres et le responsable »* et sont fortement influencées par le contexte et les perceptions des différentes parties (les autres membres et le responsable).

Il existe un courant de littérature spécifique autour de la théorie des rôles. Les travaux de Katz et Kahn (1966) sont une référence dans de cadre. Ils expliquent que le titulaire du rôle se situe au cœur d'un ensemble d'attentes (hiérarchie, clients, collaborateurs, collègues …) souvent peu explicites et parfois contradictoires auxquelles il doit s'adapter. Dans cette approche le titulaire est relativement passif même s'il dispose d'une marge d'interprétation.

Un certain nombre d'auteurs, mal à l'aise avec l'utilisation du concept d'identité vont favoriser l'usage de la notion de rôle, qui correspond largement au concept d'identité sociale (*social-identity)* vue précédemment. Sveningsson & Alvesson (2003) : « *en parlant de rôle nous nous concentrons davantage sur les attentes généralisées de comportements communiqués par l'environnement que sur les prescriptions d'auto-analyse, faisant une distinction claire entre rôle et identité, bien qu'ils qu'interagissent entre eux. »*[15]

Cela leur permet d'étudier comment les individus vont se confronter aux rôles, les intégrer, les négocier ou les rejeter : "we look at subjectivity and how people relate to their work, including how they embrace, negociate or reject roles". (Sveningsson & Alvesson, 2003)

---

[15] *[When we talk about role we focus more on generalized expectations of behaviour communicated in the environment rather than prescriptions for self-understanding, thus making a clear distinction between role and identity, altough there is interplay between them.]*

Cette notion de rôle offert va nous permettre de mieux comprendre les attentes envers les managers. Si l'on considère que les managers ont la responsabilité de grandes fonctions, la notion de rôle offert nous permet de comprendre que cela s'assortit d'un ensemble d'attentes quant à la façon dont ils vont prendre ces responsabilités. **La notion de rôle nous l'utilisons pour décrire les exigences sociales quant à la façon de prendre la responsabilité de leurs fonctions par les managers. Ces exigences sont notamment des exigences organisationnelles provenant de la hiérarchie, des représentations sociales, des collaborateurs, des pairs, etc.** Ces attentes sont des références d'actions et de comportement qui doivent être conformes à la conception collective de ce que doit faire un manager parce qu'il est manager. Cela n'empêche pas que cela puisse être plus ou moins confus, plus ou moins contradictoire. Et c'est dans la façon dont le manager fait face, intègre, modifie, rejette ses attentes qu'il construit son identité et par là même, nourrit le rôle offert.

Les managers sont influencés dans leur construction identitaire par les discours et artefacts organisationnels, ils s'emparent de ces injonctions parfois paradoxales et les adaptent, les font évoluer, proposant par là même des évolutions au modèle identitaire managériale disponible. La construction de ce qu'est « être manager" va être envisagée à la fois en terme de régulations identitaires orchestrées socialement et travail identitaire individuel. Des éléments de la structure, formelle et informelle, vont être porteurs de messages sur les attentes envers les managers et contribuer à dessiner les contours du rôle offert.

Cette littérature nous donne une partie des outils théoriques nécessaires pour comprendre la transformation à l'œuvre dans le changement de rôle qui s'opère. Notamment sur la façon dont l'organisation envoie des messages sur la transformation de rôle attendu confrontée à façon dont les managers comprennent cette transformation de rôle et de quelle façon ils se l'approprient, la transforment et l'adaptent.

Cette littérature débouche notamment sur des études de la façon dont les managers s'approprient leur rôle, le rejette, hiérarchise les attentes. Il s'agit notamment de travaux qui étudient la façon dont les managers font face à des conflits, des ambiguïtés, des contradictions dans les attentes.

I.4) Conflits de rôle

Cette littérature a beaucoup été mobilisée pour expliquer les difficultés liées aux contradictions, à l'instabilité et la variété des discours sur le rôle offert. Watson (2001) souligne que de nombreuses études ont montré que les managers sont soumis à une multiplicité de discours et d'identités sociales et une grande variété de discours managériaux et de « notions sur les managers » : cela est source de

stress face à cette pluralité d'influences discursives en compétition. Il reprend Giddens (1991) pour expliquer que c'est justement face à cette diversité, à cette pression des discours en contradiction, à cette variété de ressources disponibles que le travail identitaire est d'autant plus indispensable.

De nombreux articles *du managerial work identity* étudient de quelle façon les différentes identités interagissent, entrent en conflit, sont refoulées ou challengées dans le contexte d'arrangements organisationnels et de formes d'interactions sociales variées. Les auteurs décrivent fréquemment les contextes sociaux comme instables, ambigus et parfois contradictoires. (Gioa et al., 2000, Hollway, 1984 ; Knights & Willmott, 1989 ; Shotter & Gergen, 1989).

Différentes dimensions de la fonction managériale du manager sont mises en avant et ces différentes dimensions peuvent être contradictoires, plus ou moins faciles à assumer, valorisées plus ou moins selon les catégories d'interlocuteurs du manager (Sveningsson & Alvesson 2003). Les personnes sont confrontées à des questions sur qui ils sont et qui ils devraient devenir, ils doivent assumer divers personnages *professionnels*. Ces personnages peuvent entrer en conflit avec ceux qu'ils adoptent dans d'autres sphères de leur vie. *« Managers cannot simply 'be themselves' at work. They have to act as the voice or the face of the corporation. They must be seen as knowledgeable, authoritative and, above all, 'in control'. Yet, at the same time, they must present themselves to others as credible human individuals/ Without this they would be unable to establish and maintain the interpersonnal relationships upon which successful performance of theirs jobs depends." (*Watson, 2009, p.122)

De plus, les discours peuvent être interprétés différemment : « *every role can be interpreted differently – in terms of content and signifiance – depending on which discursive material is mobilized. A variety of managerial identities are possible, between which there are tensions and contradictions, hence the constant struggle bringing abour temporary views of the self, where certaine identity versions dominate over the others, depending on the context."* (Sveningsson & Alvesson 2003, *p. 1183)*

Les individus vont réaliser également des arbitrages par rapport à leur propre conception de qui ils sont. Ainsi même s'il était facile de s'identifier aux discours dominants, les auteurs notent une résistance et cherchent à identifier les sources de cette résistance. Une première explication avancée est celle de ce que McAdams (1993) nomme le « mythe personnel » (personnel myth) : les individus essayent de créer une identité intégrée, cohérente et *pleine de sens*. (Sveningsson & Alvesson 2003, *p. 1184).*

Or ces auteurs démontrent que les conflits de rôle, source de tension et de stress peuvent survenir quand les attentes sont ambiguës voire contradictoires. Si le conflit et l'ambiguïté sont maintenus, cela va engendrer des réactions affectives et comportementales négatives. Desmarais et al. considèrent que l'ambiguïté fait obligatoirement partie du rôle du manager, ce rôle englobe des attentes contradictoires et floues par nature : *« le caractère contradictoire de l'injonction paradoxale au coeur de l'idéologie managériale est révélé et accentué par les conditions de mise en jeu de la responsabilité*

administrative » (Crozet et Desmarais, 2005) Et ils placent l'ambiguïté et la contradiction du système de prescription au départ de l'action du manager. C'est-à-dire que le rôle même du manager est avant tout de traduire les ambiguïtés des attentes. Les auteurs reconsidèrent donc les concepts de conflits et d'ambiguïté de rôle comme sources de malaise puisque l'activité managériale doit par nature faire face à cette ambiguïté et ces conflits de rôle.

« la recherche devrait ainsi travailler plutôt sur les ressources qui permettent à certains managers de gérer les contradictions inhérentes à leur activité, alors que pour d'autres elles paraissent insurmontables et sources de mal-être. » (Desmarais et al., 2010, p. 84)

II. L'IMPORTANCE DES RESSOURCES : DE QUELS MOYENS DISPOSENT LES MANAGERS POUR TENIR LEUR ROLE

Il nous semble aussi que l'environnement envoie des messages aux managers sur les attentes, mais il faut également se pencher sur ce que la structure *permet* au manager de faire, c'est-à-dire les ressources qu'elle fournit (ou pas) au manager pour prendre ses responsabilités. C'est-à-dire que nous considérons que la structure implique un certain nombre de responsabilités pour les managers, mais aussi, par ses caractéristiques, elle fournit un certain nombre de ressources pour appuyer les managers.

Au-delà des conflits de rôles, la littérature étudiée jusqu'à présent ne permet pas bien de comprendre ce qui peut faciliter ou au contraire entraver les managers dans leur appropriation du rôle offert. Nous nous sommes donc demandé quelles variables pouvaient influencer le travail managérial et cela sous deux angles : l'angle personnel, lié à chaque manager et de l'autre l'angle organisationnel (dans quelles mesures les contraintes, mais aussi les possibilités structurelles influencent leur capacité à endosser ce rôle).

Pour cela, nous mobilisons un modèle d'analyse de la dynamique identitaire globale au travail, DIGA[16] (Sardas 1998, 2004), qui étudie dans quelle mesure l'individu au travail il assume son rôle

16 le modèle connaît des développements depuis qui n'ont pas encore été intégrés dans notre analyse. Notamment l'apport d'une dimension physiologique, ainsi qu'un approfondissement du caractère objectif et subjectif des ressources des individus. (Voir Sardas, Dalmasso, Lefebvre, (2011) Les enjeux psychosociaux de la santé au travail Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation, Revue française de gestion.)

professionnel de façon satisfaisante pour lui- même (ce rôle a du sens, son travail lui procure du plaisir, il utilise et développe ses compétences, il est reconnu…) et de façon satisfaisante pour l'entreprise (le travail de l'individu répond aux attentes des autres acteurs et permet d'atteindre de bonnes performances). Le modèle met l'accent sur les enjeux identitaires du travail : l'activité de travail est alors pour chaque individu la rencontre entre l'offre identitaire (l'offre de rôle de l'entreprise) qui lui est faite et sa demande identitaire (les attentes de l'individu).

Ce modèle permet de mieux comprendre dans quelle mesure l'individu manager arrive ou non à assumer globalement le nouveau rôle qui lui est proposé. Cela le conduira à construire et développer une dynamique identitaire singulière en fonction de ses caractéristiques propres et du contexte d'exercice de son rôle et sera périodiquement remise en cause du fait des évolutions de ce contexte.

Pour cela l'individu s'appuie sur trois dimensions : le cognitif, le stratégique et le subjectif

Le cognitif - L'individu dispose-t-il des *savoirs* nécessaires à la réalisation de son rôle ou est-il en mesure de les acquérir ?

Le stratégique (ou le pouvoir de l'individu) : l'individu dispose-t-il des *ressources stratégiques* (statutaires, relationnelles informelles, matérielles et budgétaires) nécessaires à la tenue de son rôle ? Et parvient-il à transformer ces ressources en réel *pouvoir d'action*, c'est en dire en latitude d'action reconnue par autrui ?

Le subjectif (de l'individu) : en quoi son rôle (tel qu'il le ressent) répond à son désir[17] et est en accord avec ses valeurs ? Ce qui rejoint la notion de résonnance symbolique de C. Dejours (1990)

Ces ressources peuvent être personnelles ou collectives.

---

[17] Ces éléments sont assez cohérents avec les développements récents des théories de l'identité. Plusieurs auteurs proposent d'ajouter une dimension émotionnelle à la 'identity theory'. Stalker (2004),
Sheldon Stryker (2004) « integrating emotion into identity theory », Volume Advances in Group Processes, Vol. Iss: 21 pp.1-23

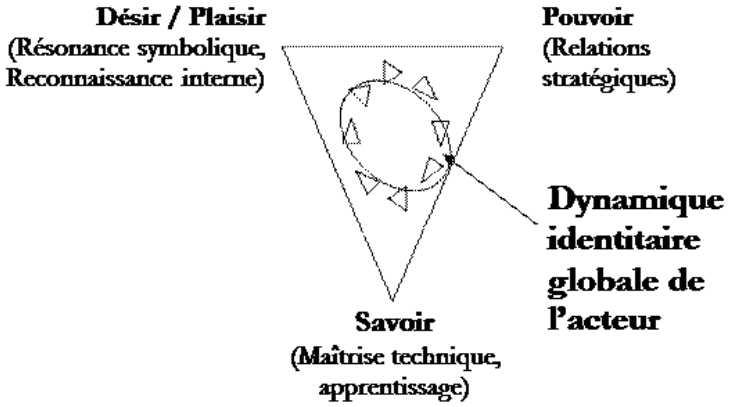


FIGURE 13 : : MODELE DE LA DYNAMIQUE IDENTITAIRE GLOBALE DE L'ACTEUR (SARDAS, 1993)

Le modèle permet de caractériser des situations de travail qui posent problème et peuvent entraîner un blocage de la dynamique identitaire globale du fait :

- *d'un déficit cognitif* (l'individu se sait pas faire et personne ne lui apprend)
- *d'un déficit stratégique* (on ne donne pas les moyens d'action ou l'individu ne les trouve pas : matériels, financiers, délais, informations, symboliques)
- *d'un déficit de désir et de plaisir*. Cela peut venir de l'individu et de l'absence de résonance symbolique entre son psychisme et la situation de travail. Mais aussi de l'organisation qui redéfinit les rôles (ex : polyvalence) ou peut empêcher des professionnels de faire un « travail » de qualité.

Nous allons développer l'intérêt de retenir ces trois dimensions dans le cas d'une transformation organisationnelle conduisant à transformer les rôles des managers, et les conditions dans lesquels ils exercent ces rôles.

II.1) La dimension cognitive

La partie cognitive a été en partie traitée dans le chapitre 2. La dynamique cognitive chez le manager est un sujet complexe. Nous avons étudié ce que signifie la maîtrise cognitive pour les managers en se centrant sur les compétences managériales. Nous avons ainsi pu établir qu'il y avait des compétences de types techniques, relationnelles et surtout mixtes.

Cependant, il est également important de noter que la maîtrise cognitive peut aussi renvoyer aux connaissances et compétences du métier du manager. Comme nous l'avons souligné, le rôle du

manager peut également englober des attentes en terme de métier spécifique. Les supérieurs vont ainsi attendre des validations parfois techniques (par exemple dans un métier juridique) sur le fond des dossiers de la part des managers. Les collaborateurs vont attendre une capacité de leur manager à valider et faire progresser leurs compétences.

Etudier la transformation des rôles et la capacité des managers à entrer dans leur rôle va donc amener à s'intéresser aux ressources cognitives nécessaires et disponibles pour la réalisation du rôle. On se demandera de quels savoirs disposent les acteurs ? Ces savoirs sont-ils adaptés aux besoins de l'activité ? Comment sont-ils mobilisés au niveau individuel et assemblés au niveau collectif ? Quelles sont les dynamiques d'apprentissage et de création de nouveaux savoirs ?

Il s'agit donc d'identifier si les savoirs liés à l'intention organisationnelle initiale et le niveau de maîtrise sont compatibles, quelle évolution des compétences va être nécessaire ? Enfin lorsqu'un déplacement des compétences est nécessaire, il est fondamental de s'interroger sur sa faisabilité. Ce qui conduit généralement à s'interroger sur la façon dont l'organisation « gère » les savoirs. La revue de littérature a déjà fait ressortir différentes manières envisagées pour acquérir ces compétences.

II.2) La dimension stratégique

La dimension stratégique, entendue comme les moyens d'agir, les marges de manœuvre dont disposent les managers a été largement étudiée dans la littérature sous différents angles. Cela renvoie en effet notamment aux travaux sur le pouvoir, l'influence, l'autorité, mais aussi l'autonomie des managers. On comprend bien que cette dimension, déjà très importante pour l'ensemble des acteurs de l'organisation, puisse paraître centrale dès qu'il s'agit des managers.

La littérature est abondante et nous ne pourrons pas en faire une revue exhaustive. Néanmoins nous allons essayer de donner un bref aperçu des débats et de retenir quelques points essentiels qui nous seront utiles pour notre analyse.

On pourrait tout d'abord estimer que le pouvoir des managers, notamment sur leurs collaborateurs est très fort. Fayol décrète que « tout chef a le pouvoir de se faire obéir » et construit le principe de la hiérarchie comme une déclinaison du pouvoir. Cependant, il ne limite pas l'autorité à la place dans la hiérarchie : l'autorité est statutaire (liée à la fonction) et personnelle (provient de l'intelligence, du savoir, de l'expérience, de la valeur morale).

« L'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir.On distingue, dans un chef, l'autorité statutaire qui tient à la fonction, et l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement, de services rendus, etc. Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle est le complément indispensable à l'autorité statutaire." (p. 19)

Cela amène à se demander quelles sont les sources du pouvoir

II.2.1.) Les sources de pouvoir

une question de personne ou question de statut

On voit déjà apparaître un des points centraux des débats : l'autorité est-elle liée à une personne spécifique avec ses caractéristiques ou bien à un statut ? Un manager a-il de l'autorité parce qu'il est manager ou bien parce qu'il est lui. Le pouvoir pourrait donc provenir de caractéristiques des personnes ou bien des éléments contingents de statut.

Une démarche qui étudie les sources du pouvoir permet de compléter cette approche :

autres Source du pouvoir :

Mintzberg (1986) identifie 5 fondements externes du pouvoir

- le contrôle de ressources (elles doivent être rares, nécessaires et non-substituables)
- le contrôle d'un savoir-faire technique
- le contrôle d'un ensemble de connaissances (vitales pour l'entreprise)
- des prérogatives légales
- la proximité d'un détenteur d'influence

Cela amène donc aussi à considérer que la structure organisationnelle donne du pouvoir en octroyant des ressources rares, nécessaires et non substituables (Hales, 2001).

On pourrait penser que le statut donne un accès privilégié aux ressources. Pourtant, face à une tendance consistant à regarder les phénomènes de pouvoir uniquement liés à la structure (notamment l'autorité formelle), certains proposent une lecture relationnelle de l'influence et du pouvoir. Selon cette perspective (cf. Crozier et Friedberg, 1977; French et Raven, 1959), une personne peut influencer quelqu'un d'autre dès lors qu'elle dispose de ressources (information, statut, prestige, ressources symboliques, maîtrise de zones d'incertitude) en contrepartie desquelles elle peut négocier la dépendance et la soumission de l'autre (Beauvois et Oberlé, 1995).

II.2.2.) À partir de quel moment y a-t-il du pouvoir ?

Par ailleurs, nombreux sont les auteurs qui considèrent que le pouvoir existe dès lors qu'il est exercé effectivement, qu'il *donne un résultat*. Plus qu'un pouvoir formel, les auteurs s'intéressent à l'exercice de ce pouvoir.

Barnard dans son ouvrage de 1938, *The Function of the Executives,* affirme déjà qu'il n'existe d'autorité que *consentie.* En effet, les individus vont, plus ou moins librement, choisir de se soumettre à l'autorité à condition que les ordres donnés soient conformes aux intérêts de l'organisation et à leurs propres intérêts (cf. chapitre 1) « *Ce sont les personnes auxquelles un ordre s'adresse qui décident si cet ordre fait autorité ou non, et les personnes en position d'autorité ou celles qui émettent les ordres.* » (Barnard, 1938). C'est donc à partir du moment où une personne se soumet au pouvoir d'autrui que celui-ci a effectivement du pouvoir.

D'autres auteurs vont étudier en quoi consiste le pouvoir des managers, via quelles formes il s'exerce : French et Raven (1968) distinguent différentes formes de pouvoir des managers

- Le pouvoir de récompense (croyance d'une personne que celui qui a le pouvoir peut lui accorder ou lui faire accorder une récompense).
- Le pouvoir de coercition (croyance d'une personne que celui qui a le pouvoir peut lui infliger ou lui faire accorder une punition).
- Le pouvoir de référence (sentiment d'identification d'une personne envers la personne qui a du pouvoir)
- Le pouvoir légitime (valeurs d'une personne qui lui indiquent que celui qui a du pouvoir a le droit de l'influencer, et qu'elle-même à l'obligation d'accepter cette influence. Ce pouvoir légitime peut être attaché à une fonction).
- Le pouvoir de l'expert (croyance d'une personne que la personne qui a le pouvoir dispose d'un savoir ou d'une expertise particulière).

II.2.3.) Les managers sont-ils autonomes ou contraints ?

Parmi les auteurs ayant travaillé sur les activités des managers (cf. chapitre 1), plusieurs ont étudié la question : on part du principe que les managers ont du pouvoir, mais sont-ils autonomes ou contraints. Ces auteurs se demandent dans quelle mesure le manager est actif ou passif dans ses activités, s'il est contraint, s'il est à l'initiative. Carlson et Neustadt estiment ainsi que les cadres agissent surtout en réaction. Neustadt, qui a travaillé sur l'agenda du Président des Etats-Unis, estime que ses activités sont contraintes par la nécessité d'être accomplies dans les temps. Ce n'est pas le manager qui décide de son agenda, il est contraint par ce qui doit être fait. D'autres auteurs estiment que la marge de manœuvre des managers lui est donnée par l'impossibilité de tout faire, décide alors si c'est lui qui doit accomplir cette activité, ou sinon la déléguer. (Mintzberg, 1989)

Mispelblom Beyer indique qu'il existe des contraintes de l'encadrement, des dispositifs qui canalisent l'encadrement, il reprend les travaux des sociologues qui affirment que l'autonomie des cadres n'est pas totale : elle est « limitée » (Cousin, 2004), « contrôlée » (Bonetti/de Gaulejac et al. 1979, Appay 2005), « octroyée ou conquise » (Durand 2004).

Crozier apporte une analyse intéressante également autour de la notion d'autonomie. Il explique que les tenants de l'école des 'Relations humaines' ont comme hypothèse plus ou moins explicite que les "*si seulement les supérieurs pouvaient être convertis à des formes plus 'permissives' de commandements, les subordonnés seraient plus heureux de participer". (Crozier, 1963,* p. 232). Or Crozier met en avant, en s'appuyant sur des travaux de chercheurs sur le contrôle, que les individus peuvent considérer qu'ils vont perdre du pouvoir en participant : ils vont perdre de l'autonomie, se trouver plus vulnérables à un contrôle et à une limitation de la part des autres participants. Et les individus peuvent rejeter l'autonomie accordée tant qu'ils n'obtiennent pas les récompenses suffisantes en proportion de l'effort fourni pour participer. Ce point est aussi pertinent dans le cas des managers et de la marge d'autonomie qui leur est accordée dans la structure.

Synthèse

Le pouvoir serait donc relationnel et relatif à la fois en terme de personne et d'objet. Les ressources détenues vont déterminer le périmètre et le type de pouvoir détenu. Il n'existe que s'il est reconnu, dans un double processus : les individus doivent avoir conscience qu'ils ont ce pouvoir et les tiers qu'ils essayent d'influencer doivent reconnaître ce pouvoir.

Cette dimension du pouvoir concerne donc les ressources stratégiques et relationnelles disponibles. Celles-ci se traduisant par le pouvoir d'action réel de l'individu, qui dépend d'une part de la véritable disponibilité des ressources d'action que l'organisation lui accorde pour assumer son rôle et d'autre part de la capacité de l'individu à construire sa place dans les jeux d'acteurs.

On notera que les sources du pouvoir peuvent donc être individuelles ou collectives.

II.3) La dimension subjective

Cette dimension renvoie au désir, à la résonance symbolique de C.. Dejours (1990). En effet, C. Dejours considère que le contenu du travail peut être source de satisfaction sublimatoire lorsqu'il est librement organisé, ou délibérément choisi et conquis. Cette résonance symbolique va être à la fois nécessaire pour assumer le rôle en soutien des deux autres dimensions, mais au-delà pour se l'approprier véritablement en le complétant, l'adaptant, le réinventant dans la réalité de l'activité. Selon C.

Dejours, le travail bénéficie de la mobilisation de processus psychiques nés de l'inconscient pour sublimer les angoisses et souffrances de l'enfance. Cette approche permet de comprendre que certains individus vont développer une certaine appétence, un certain désir, un certain plaisir à s'investir dans le rôle qui leur est proposé, sans quoi ils risquent de ne pas être en mesure de « transformer » leur souffrance en investissement.

De nombreuses études ont montré que le fait d'être manager implique beaucoup d'investissement personnel, faisant notamment résonner des dimensions complexes de relation à l'autre, de prise de risque, de confiance, de goût du pouvoir … Comme le montrent Bellier et Laroche (2005) c'est bien dans l'expérience de management que les transactions relationnelles avec les autres, sont les plus intenses. L'investissement subjectif est donc lui-même très fort.

Il est évident que le goût pour le pouvoir, le commandement, voire la domination, pour la prise de risque, pour la communication, pour l'accompagnement des personnes (entre autres) va avoir un impact déterminant dans le désir que vont avoir les individus pour être manager. McClelland et Burnham (1995) ont ainsi proposé une conceptualisation des managers selon qu'ils poursuivent des besoins d'accomplissement *(« personal power managers »),* d'affiliation ou de reconnaissance *(« acceptance »)* sociale *(« affiliative managers »)* ou le besoin de pouvoir organisationnel et d'influence *(« institutional managers »).* On peut donc noter une dimension individuelle des managers liés à leur désir d'être manager, prenant souvent ancrage dans la constitution longue de leur personnalité. Il existe aussi une dimension collective : de quelle façon est-il 'désirable' d'être manager, en quoi est-ce une fonction attractive, valorisée aux yeux du collectif ?

On peut envisager les difficultés éventuelles en deux grandes catégories :

- Les individus n'ont pas de réelle appétence pour le rôle de manager. Cette absence d'appétence viendra souvent du fait que les individus se forcent à briguer des positions managériales parce que c'est la seule manière de progresser dans la carrière.
- Les cas où les managers rencontrent des difficultés à entrer dans le rôle. Il peut notamment s'agir d'absence de ressources cognitives et/ou stratégiques. Cela peut conduire les managers à se sentir incompétents et/ou impuissants à entrer dans leur rôle, à se sentir régulièrement en difficulté et progressivement à être démotivés et mal à l'aise dans leur rôle. L'individu peut alors être amené à perdre toute envie de rester manager, alors même que le désir initial existait et qu'il avait même peut-être déjà exercé cette fonction avec succès auparavant.
-

L'intérêt d'ajouter la prise en compte des ressources dans le travail identitaire des managers réside dans le fait de considérer que la rencontre entre l'offre d'un rôle et la capacité des individus à l'investir va déterminer la capacité des individus à assumer ce rôle. La capacité des individus à entrer dans le rôle étant décomposé en trois dimensions : il doit disposer des ressources cognitives pour assumer le rôle (*savoir* l'assumer), disposer des ressources relationnelles et stratégiques (*pouvoir* l'assumer) et des ressources subjectives (*vouloir* ou *désirer*).

III. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DE L'APPROPRIATION PAR LES MANAGERS DE LEURS FONCTIONS ET DE LEUR CAPACITE A REPONDRE AUX ATTENTES SELON LES RESSOURCES DISPONIBLES

Afin d'étudier les transformations à l'œuvre nous retenons la notion de rôle qui permet de relier des attentes de rôle de la part de l'organisation au sens large et le travail réalisé par les managers pour entrer dans ce rôle et éventuellement le transformer.

Cependant nous ajoutons à la conception classique du travail identitaire une étude des ressources cognitives, stratégiques et subjectives dont disposent les managers pour entrer dans leur rôle. En effet, nous faisons l'hypothèse qu'il ne suffit pas d'analyser l'acceptation du rôle offert pour prédire la capacité des managers à entrer dans leur rôle, mais qu'il faut également qu'ils disposent des ressources individuelles et collectives leur permettant de l'assumer.

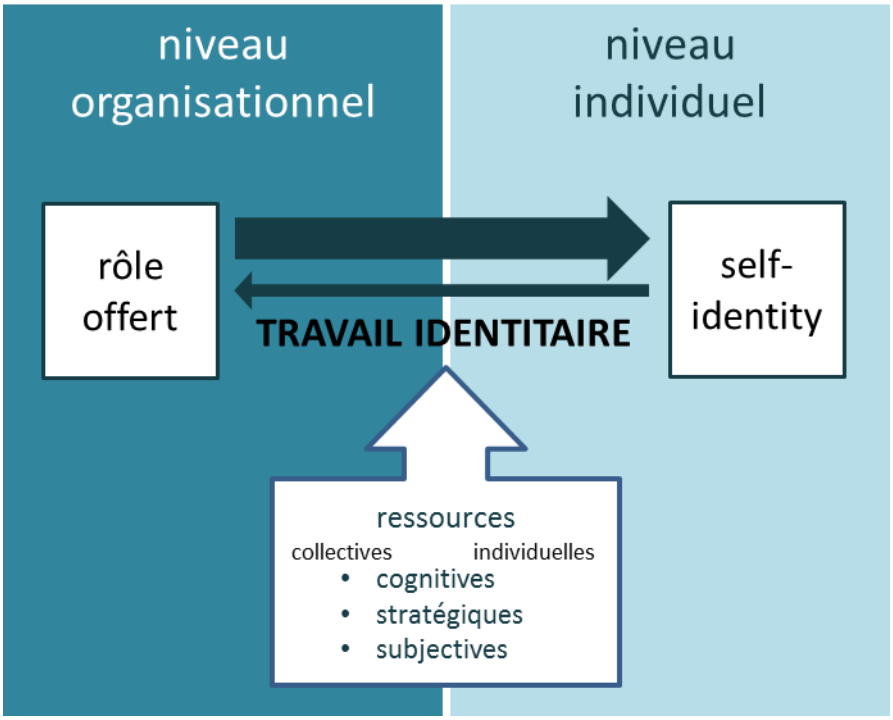


Figure 14 : grille d'analyse de la transformation des rôles managériaux

Le travail identitaire est le concept qui va nous permettre d'étudier l'interface entre les questions organisationnelles, les processus, les attentes de rôles d'une part et, d'autre part, les efforts individuels des managers pour évoluer au travers de ses questions et s'adapter aux discours qui donnent leur position.

III.1) les attentes organisationnelles envers les managers

Dans un premier temps cette grille propose de se pencher sur les messages disponibles au sujet des managers, quelles sont les attentes, les motifs de satisfactions ou d'insatisfaction émis. Ils sont contenus dans les discours, mais également dans les outils, par exemple le management par objectifs.

III.2) les attentes perçues par les managers

On cherchera ensuite à déterminer quelles attentes les managers perçoivent envers eux, ce qui nous permettra de tracer les contours du ***rôle offert*** (ou *social identity).*

Cela permet dans un premier temps de détecter des **conflits de rôle**, c'est-à-dire des incohérences ou des incompatibilités intrinsèques.

III.3) un diagnostic des évolutions structurelles

Dans un contexte de changement on cherchera à identifier les évolutions structurelles à l'œuvre : évolutions de l'environnement externe et de l'organisation interne.

Puis on étudiera l'adéquation entre les attentes perçues par les managers et les évolutions structurelles, à qualifier dans quelle mesure les évolutions des attentes perçues correspondent à des évolutions structurelles.

III.4) le travail identitaire des managers

Nous allons donc ensuite étudier **les ressources et les contraintes des managers** pour entrer dans ce rôle. Cela doit permettre, outre d'aller au-delà des conflits de rôles, de détecter les point de blocage qui peuvent survenir en raison de l'absence de ressources disponibles pour entrer dans le rôle offert.

La capacité ou les difficultés du manager à entrer dans ce rôle peuvent alors être le révélateur d'un conflit de rôle, mais aussi d'un manque de ressources individuelles et/ou collectives.

Ces ressources :

- étant dynamiques
- étant personnelles ou collectives
- pouvant éventuellement s'acquérir, se développer

Cela conduit donc à étudier les **solutions mises en œuvre par les managers en cas de déficits de ressources** et notamment à suivre les transformations qu'ils opèrent sur le rôle offert.

Ce modèle permet donc d'étudier les changements en cours en interaction entre un niveau organisationnel et un niveau individuel. L'objectif, si l'on détecte des difficultés est d'anticiper les

impacts que cela peut avoir à la fois en terme d'efficacité (si les managers ne sont pas capables d'entrer dans leur rôle, alors ils ne sont pas capables de le remplir de façon performante), mais également d'étudier les phénomènes à l'œuvre quand les ressources sont déficitaires

.

PARTIE 2

Démarche de recherche : Une démarche de recherche participante à ADMIN

Cette partie de notre mémoire porte sur notre démarche et notre matériau de recherche.

Notre problématique de recherche met en relation des dimensions individuelles et des dimensions structurelles autour de la transformation des rôles managériaux dans une entreprise elle-même en transformation. Nous avons donc eu besoin de mettre en place une démarche de recherche permettant de collecter des données renseignant :

- les transformations à l'œuvre au niveau structurel,
- les évolutions dans les attentes envers les managers,
- le ressenti des managers par rapport à ces attentes,
- des informations sur leurs ressources cognitives, stratégiques et subjectives,
- les actions mises en œuvre autour de l'évolution des rôles managériaux,
- les effets de ces actions.

Nous avons eu l'opportunité de mener cette recherche à ADMIN. Cette administration publique connaît des mutations profondes de son environnement et de ses missions depuis une dizaine d'années et a sollicité en 2007 des chercheurs du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'Ecole des mines de Paris pour suivre un projet d'accompagnement du changement, le Projet Performance 2006/2009. L'objectif était de documenter le projet et de conseiller le chef de projet, Bertrand D..

Cette entreprise est particulièrement intéressante pour l'étude de notre sujet pour plusieurs raisons :

- elle connaît des évolutions importantes
- ses missions sont variées
- son organisation est complexe
- elle a placé la transformation du management au cœur de son projet

Nous revenons sur les détails de l'entreprise et du projet dans le chapitre 5.

Nous avons mis en place une démarche de recherche-participante, de février 2007 à décembre 2011, nous permettant d'être des témoins privilégiés des changements à l'œuvre. L'intérêt et les modalités de cette démarche de recherche sont explicités dans le chapitre 4.

Au cours de cette étude longitudinale, nous avons pu collecter un matériel d'une grande richesse à la fois en termes de quantité, de qualité et de variété. Nous le détaillons dans le chapitre 6.

chapitre 4

Le choix d'une démarche de recherche participante

Chapitre 4

I. METHODOLOGIE CLASSIQUE DE L'IDENTITY WORK **120**

I.1) UNE METHODOLOGIE BASEE SUR L'ANALYSE DES DISCOURS ET DES PERCEPTIONS 120

I.2) LES LIMITES DE CETTE METHODOLOGIE PAR RAPPORT A NOTRE TERRAIN 121

II. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE PARTICIPANTE : POUVOIR ETUDIER LE NIVEAU INDIVIDUEL ET LE NIVEAU ORGANISATIONNEL **122**

II.1) INTERET DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE PARTICIPANTE PAR RAPPORT A NOTRE OBJET D'ETUDE 122

II.2) POINTS DE VIGILANCE 124

II.2.1.) Gérer les mouvements d'intégration - distanciation 124

II.2.2.) Faire face à des logiques différentes, voire conflictuelles 124

II.2.3.) Prendre en compte la question de la distance critique et du risque d'instrumentalisation du chercheur 125

III. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE **125**

III.1) ORIGINE ET CONTEXTE DE LA DEMARCHE 125

III.2) OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 126

III.3) LES TROIS MODALITES D'ACCES AUX DONNEES 128

III.3.1.) Participation opérationnelle au projet 129

III.3.2.) Participation comme observatrice 129

III.3.3.) Analyse documentaire et réalisation d'entretiens 130

III.4) DISPOSITIFS DE RECHERCHE CONTRE LES RISQUES D'INFLUENCE, DE PARTI PRIS ET D'INSTRUMENTALISATION 130

III.4.1.) La question de l'influence de notre présence sur le terrain 130

III.4.2.) La question de la neutralité et du parti-pris 131

III.4.3.) Le risque d'instrumentalisation 132

Le chapitre 4 expose **notre démarche de recherche participante** pour étudier ce sujet. Cette démarche permet d'obtenir un matériau riche et varié, notamment sur les transformations à l'œuvre au niveau de l'organisation et au niveau des managers. Cela afin de développer des connaissances pratiques et théoriques.

I. METHODOLOGIE CLASSIQUE DE L'IDENTITY WORK

I.1) Une méthodologie basée sur l'analyse des discours et des perceptions

Les méthodologies mobilisées dans les recherches sur le managerial identity work sont généralement des méthodologies qualitatives de type récits de vie. Une démarche classiquement mobilisée consiste à étudier un ou deux cas de manager sur plusieurs années dans une organisation. Ainsi l'étude de Sveningsson et Alvesson (2003) se place à deux niveaux : le manager d'une part et l'organisation dans lesquels ils travaillent d'autre part. Ils centrent leur étude sur le cas d'une manager et procèdent de la façon suivante : ils réalisent une série de six interviews avec elle étalés dans le temps, et croisent avec l'interview de 40 autres managers (principalement des « middle managers ») qui portent sur la personne étudiée et de sa situation. Ils ont également mené des discussions informelles au sujet de son rôle avec elle ou ses collègues. Svenningsson et Alvesson soulignent que les interviews peuvent poser problème en terme de validité (il existe une multitude d'influences contextuelles comme les normes sociales, les jugements de valeur, attentes de la part de l'interviewé comme du chercheur, intérêt politique), cependant ils permettent d'approcher le processus de représentation des attentes de rôles que se font les managers et la façon dont ils s'efforcent d'y répondre.

Autre auteur emblématique du managerial identity work, Watson (2001, 2008, 2009) mobilise une méthodologie basée sur **une étude de cas empirique d'un ou deux managers** qui combine des matériaux ethnographiques, autobiographiques, documentaires, et d'interviews. Watson mobilise ces outils pour comprendre la transformation identitaire de managers spécifiques. Il utilise notamment pour cela un matériau théorique qui se rapproche du récit de vie, de la **narration personnelle**, d'observations en situation et d'interviews. Il relie le travail identitaire d'un manager avec la part jouée par sa participation dans une organisation spécifique dans des circonstances structurelles et historiques particulières. L'auteur insiste sur le fait qu'il n'est pas possible de réaliser cette étude sans une analyse proche, riche et détaillée d'individus particuliers et des circonstances spécifiques et locales. Cependant il détaille peu la part d'observation en situation et s'en sert peu pour appuyer ses

conclusions. Les dimensions organisationnelles sont approchées de façon indirecte au travers des interviews et de documents. Les observations de situations sont assez limitées (elles consistent dans la plupart de leurs recherches à assister à une ou deux réunions auxquelles participe le manager étudié).

D'autre part leurs études ne se limitent pas à la dynamique identitaire des individus dans le cadre de l'organisation. Ils insistent sur la nécessité de tenir compte du fait que l'on étudie une partie des individus, une partie de la « personne en son entier », le travail, le travail managérial en particulier, n'est qu'un élément de la vie des managers. Watson souligne qu'il est important de regarder la vie entière des personnes qui font du travail managérial plutôt que d'isoler les « identités managériales » des managers (Watson, 2008)

Watson se réfère à la tradition pragmatique établie par Pierce, et reprend James et Dewey qui proposent que les idées soient jugées non pas en termes de véracité (miroir de la réalité), mais d'utilité. L'auteur prévient donc qu'il ne cherche pas à établir une définition 'correcte' du travail identitaire, des discours et des structures, mais à définir des termes de recherche qui permettent de produire un savoir explicitant les pratiques aussi bien à un niveau personnel, qu'organisationnel et sociétal.

I.2) Les limites de cette méthodologie par rapport à notre terrain

Pour les auteurs de *l'identity work*, la description du contexte organisationnel se fait au travers des attentes perçues de rôle par les managers et l'étude de la façon dont les personnes sont affectées individuellement et comment elles y font face. La *self-identity* et l'identité au travail/le travail identitaire (*identity work)* sont décrites et interprétées en détails au travers de récit de vie d'un ou deux cas de managers.

Comme nous souhaitions étudier davantage la dimension organisationnelle dans sa dynamique et son impact sur un ensemble varié de managers, nous avons besoin d'une démarche permettant d'avoir accès non seulement au discours organisationnel, mais aussi à d'autres dimensions faisant partie des messages envoyés aux managers sur les rôles offerts.

D'autre part, nous ne souhaitons pas étudier en profondeur et dans toutes ses dimensions (y compris personnelles, familiales ou reliées à l'enfance par exemple) la dynamique identitaire d'un ou deux managers, mais les différences qui peuvent exister entre les dynamiques identitaires de managers et les raisons qui peuvent expliquer ces différences de dynamiques. Nous voulons en particulier étudier la mobilisation des ressources individuelles et collectives des managers.

C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place une démarche de recherche permettant d'étudier une série de phénomènes explicatifs pertinents, et valides, autour de la transformation des rôles managériaux en lien avec une évolution structurelle.

II. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE PARTICIPANTE : POUVOIR ETUDIER LE NIVEAU INDIVIDUEL ET LE NIVEAU ORGANISATIONNEL

II.1) Intérêt de la démarche de recherche participante par rapport à notre objet d'étude

Notre question de recherche porte sur l'analyse de l'impact d'une transformation organisationnelle sur les rôles managériaux et les modalités de changements de ces rôles et notre unité d'analyse est double : le niveau individuel des managers et le niveau structurel. Nous avons donc besoin d'une méthodologie nous permettant de collecter des informations sur le niveau individuel et le niveau structurel concernant les changements de rôles managériaux.

Nous avons mené notre recherche sous la forme d'une **recherche-participante** menée durant 5 ans dans une administration publique en transformation qui a placé l'évolution des rôles managériaux au centre de son programme d'accompagnement du changement. Cette démarche de recherche a été rendue nécessaire par l'étude d'un phénomène dont il est difficile de tracer la frontière entre le phénomène étudié et son contexte. A partir des observations que nous avons faites nous avons eu pour objectif d'élaborer une construction mentale de la réalité (David, 2000).

La méthodologie que nous avons mise en place relève d'une démarche de recherche participante. Cette démarche de recherche peut se rattacher à des méthodes ethnographiques au sens où l'entend Conklin (1968 : p.72):

"a long period of intimate study and residence in a well-defined community employing a wide range of observational technique including prolonged face-to-face contact with members of local groups, direct participation in some of the group's activities, and a greater emphasis on intensive work with informants than on the use of documentary or survey data".

L'intégration longue en entreprise devait nous permettre de nous familiariser avec les interprétations que les membres de l'organisation, et en particulier les managers, se font de leur réalité, mais aussi de relier de multiples sources d'informations concernant les évolutions structurelles, en procédant jusqu'à obtenir des résultats convergents via **la triangulation des données** (Ravasi et Schultz, 2006). Cependant, contrairement à une démarche ethnographique classique, nous avons

intégré les propositions théoriques obtenues au fur et à mesure de leur élaboration, afin de nous guider dans la collecte des données et leur analyse.

Nous avons ainsi procédé à des allers retours entre données de terrain et théories. Cela a impliqué des **cycles itératifs** de collectes de données, d'identification des problèmes, de catégorisation, de conceptualisation, d'analyse à partir des éléments théoriques fournis par la littérature académique correspondante, de coaction avec les acteurs de terrain, puis d'évaluation des effets.

Nous sommes partis de l'analyse des observations réalisées sur le terrain, des données collectées, des questions qui se posent afin de dégager les catégories auxquelles nous sommes confrontés. Ensuite nous nous sommes efforcés d'établir les caractéristiques, les propriétés de ces catégories qui nous servent de base pour aller chercher du côté du matériel théorique pertinent. Ensuite nous sommes retournés sur le terrain avec ces savoirs théoriques pour les remettre en perspective. Ce qui nous permet aussi de discuter l'apport des théories mobilisées sur notre terrain, de leurs limites éventuelles, mais aussi des éléments à compléter. Cela afin de fournir à la fois des savoirs utiles à l'action et de contribuer à un apport théorique, de **produire un matériau qui sera à la fois valide opérationnellement et théoriquement.**

Au-delà de la compréhension des phénomènes, nous avions l'objectif de produire des grilles d'analyse permettant aux acteurs de terrain d'agir sur ces phénomènes. En effet, on peut définir les sciences de gestion comme *"le projet de présenter de manière intelligible les interventions des acteurs au sein des organisations"* (David, 2000), l'identification des "*processus cognitifs de conception par lesquels sont élaborées des stratégies d'actions organisationnelles possibles et pas lesquels ces systèmes se finalisent, s'auto-représentent et mémorisent leurs actions et leurs projets dans des substrats qu'ils perçoivent complexes"* (Le Moigne, 1990). Nous nous sommes alors efforcés, *dans un certain contexte,* d'identifier, de proposer une grille de lecture intelligible des phénomènes de transformations du management à l'œuvre. Nous avons conçu des représentations des phénomènes à l'œuvre en proposant une construction mentale sur laquelle les acteurs pourraient s'appuyer pour intervenir.

Nous avons fait le choix d'adopter une méthode de recherche ancrée dans les pratiques, car *« le chercheur ne peut produire une connaissance pertinente s'il n'est pas acteur et partie prenante dans le processus d'action collective »* (Hatchuel, 2000). Le chercheur ne peut se contenter de faire de l'observation, sa simple présence a une portée sur l'action, il se trouve alors dans un espace de coconception de l'action collective. Cela nous conduit à envisager le chercheur comme intervenant et non simplement observateur.

Cette démarche de recherche participante a pris trois formes qui ont alterné :

- **de la participation directe** qui a pris la forme d'un partage des situations et d'une production opérationnelle directement en lien avec les projets de l'entreprise
- **de la participation comme observatrice** : suivi de certaines situations ou réunions comme simple observatrice
- **une analyse descriptive** : réalisation et analyse d'entretiens et analyse de documents pour reconstituer une histoire sur plusieurs années des transformations à l'œuvre

Nous ne nous inscrivons pas, cependant, dans une recherche-intervention typique dans le sens où il ne s'agissait pas d'une intervention directe dans laquelle nous aurions co-conçu et mis en place avec les

acteurs des outils de gestion adéquats. Nous n'avons notamment pas conçu « en chambre » des outils, procédures et dispositifs, ni animé des groupes de réflexion dans une optique participative et de responsabilisation des acteurs (Damart, David et Roy, 2001).

Quelle est la pertinence de cette démarche par rapport à notre sujet d'étude ? Nous avons ainsi pu étudier alternativement le niveau structurel pour comprendre les transformations à l'œuvre puis le niveau individuel en parcourant différents niveaux hiérarchiques ce qui nous a permis d'étudier les types d'impacts possibles des changements structurels à un niveau individuel, et dans un processus de boucle de rediscuter les phénomènes et dispositifs structurels.

Cette méthode de recherche admet et même considère comme inévitables les interactions avec le terrain. Il est donc nécessaire de faire de ces interactions un des éléments même de la méthodologie, d'en être conscient et de mettre en œuvre une production de résultats intégrant ces interactions. L'impact du chercheur n'est non pas considéré comme un biais, mais comme un principe de développement de connaissance…

II.2) Points de vigilance

Nous allons donc exposer maintenant les points auxquels nous avons été vigilants dans le cadre de notre démarche de recherche participante afin de veiller à produire des résultats pratiques, mais aussi valides d'un point de vue scientifique

II.2.1.) Gérer les mouvements d'intégration - distanciation

Mobiliser une démarche de recherche participante de la cadre de son doctorat, oblige le doctorant en entreprise à combiner une posture d'intégration/engagement avec une posture de distanciation (Gillet, 2008). On peut également reprendre les trois phases de recherche de Crozier et Friedberg (1977) : démarche d'extériorité / d'intériorité / puis d'extériorité, dans un jeu mouvant où le chercheur redéfinit sa place et cherche à trouver la bonne distance dans un travail d'intégration-distanciation avec son objet de recherche

II.2.2.) Faire face à des logiques différentes, voire conflictuelles

Faire une recherche en étant intégré dans une entreprise amène à devoir faire face à des tensions entre des logiques très différentes : les exigences de l'entreprise et les exigences académiques, l'organisation et les méthodes de travail, le rythme de travail, les langages professionnels, la temporalité (la valeur et le sens du temps) varient considérablement entre les deux mondes professionnels. (Gillet, 2008)

Il faut aussi combiner des objectifs personnels (avoir accès à un matériau riche) avec les objectifs de l'entreprise qui a des attentes, plus ou moins précises envers la recherche.

II.2.3.) Prendre en compte la question de la distance critique et du risque d'instrumentalisation du chercheur

Le chercheur se met dans une position délicate vis-à-vis des entreprises qu'il étudie puisqu'à la fois il demande, utilise et produit des connaissances. De plus un chercheur intégré durablement dans une entreprise peut avoir du mal à prendre de la distance critique avec ce qu'il observe, voire ce à quoi il contribue.

Le risque d'instrumentalisation plus ou moins consciente du chercheur est également à prendre en compte. Le risque d'instrumentalisation au profit de certains acteurs de l'entreprise est une critique récurrente dans le cas d'interactions entre les chercheurs et les acteurs de son terrain. Or il y a indéniablement des formes d'instrumentalisation dès qu'il y a interaction sociale (Hatchuel, 2008). La démarche de recherche doit donc intégrer la prise en compte de l'impact de ce phénomène sur l'observation et les conclusions du chercheur. Le chercheur peut lui-même instrumentaliser sa recherche en privilégiant certains aspects de la recherche intervention au détriment d'autres. On peut ainsi identifier trois risques majeurs : affairisme (privilégier l'apport économique par rapport à l'apport scientifique), pragmatisme (privilégier les relations avec les acteurs de terrain par rapport à la distance critique) et opportunisme (privilégier les résultats scientifiques aux effets sur le terrain) (Pichault et al. , 2008).

III. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

Nous allons maintenant présenter la démarche nous avons mise en œuvre pour collecter des données valides et pertinentes vis-à-vis de notre objet d'étude.

III.1) Origine et contexte de la démarche

ADMIN a lancé en 2006 un programme d'accompagnement du changement de ses fonctionnements internes, le projet Performance 2006-2009. A sa tête, Bertrand D., chef du projet du Performance, rattaché à la Direction générale, a sollicité des chercheurs pour documenter le projet et apporter des commentaires et des conseils. En février 2007, Jean-Claude Sardas, directeur du master II Recherche Gestion et Dynamique des Organisations (GDO) m'a alors proposé de réaliser mon stage de master II GDO dans cette entreprise. L'année 2006 ayant été l'année de conception du projet, l'objet du stage était de participer opérationnellement au lancement officiel du projet en 2007 et d'avoir un accès au

terrain pour mener une recherche sur le projet de transformation. Nous avons choisi de centrer notre étude sur la transformation du management. Nous avons notamment réalisé une série d'entretiens avec des sociologues Philippe Zarifian et Gérard Reyre dans le cadre de leur diagnostic sur la fonction RH et le management. Ces entretiens ont aussi servi de base pour notre recherche qui a donné lieu à un mémoire majeur : « dynamiques identitaires des managers, les enjeux de l'évolution de la fonction managériale à ADMIN » encadré par Jean-Claude Sardas et soutenu en septembre 2007.

Ce stage a donné lieu à un projet de thèse pour prolonger ces travaux. J'ai obtenu une allocation de recherche du ministère de la Recherche pour financer ma thèse et un contrat de recherche entre ADMIN et Armines (l'association qui accompagne la recherche orientée entreprise des écoles des Mines) a été établi en décembre 2007 pour une durée de trois ans avec pour objet « L'évolution de la fonction managériale à ADMIN ». Il ne s'agissait pas d'un contrat CIFRE qui aurait impliqué un contrat de travail et donc l'existence d'une certaine forme de subordination. Ce contrat de recherche fixe les modalités suivantes : la démarche de recherche *« inclut des phases d'investigation (quantitative et qualitative, sous la forme d'entretiens, ainsi qu'au travers de la participation à certains évènements d'entreprise) et la prise en charge de missions strictement opérationnelles directement utiles à l'entreprise et produisant un matériau précieux pour la recherche. »*

Le contrat de recherche entre ADMIN et Armines a été prolongé de janvier 2011 à décembre 2011.

III.2) Objectifs de la recherche

Les objectifs de recherche poursuivis étaient les suivants :

- analyser les attentes de l'organisation en termes de rôles managériaux et l'impact des transformations de la structure sur les rôles attendus, et la cohérence de ce rôle attendu avec la structure
- analyser le travail identitaire effectué par les managers : comment ils perçoivent ce rôle, et quelles ressources, individuelles ou collectives, ils mobilisent pour entrer dans ce rôle
- de quelle façon ce travail identitaire réalisé par les managers va avoir à son tour transformer le rôle offert

Pour cela nous avions besoin de :

- collecter des informations sur les évolutions à l'œuvre dans la structure. Comme nous avons retenu une définition large de la structure, il fallait inclure des éléments internes ou externes (relevant de l'influence de l'environnement extérieur), incluant aussi des éléments formels comme des éléments informels.
- d'avoir accès aux 'discours' formels et informels émis dans l'organisation au sujet du rôle offert et de comprendre les origines de ces attentes.
  Nous intégrons les attentes portées par les outils et dispositifs de gestion, qui constitue également des signaux envoyés aux membres de l'organisation, et notamment les managers.
- de collecter des informations sur le travail identitaire mis en œuvre par les managers pour s'approprier le rôle offert, et sur les ressources dont ils disposent.
  Sur ce point, la question qui s'est posée à nous était d'identifier à quel niveau on se place : est-ce que l'on questionne une identité profondément ancrée, issue d'une longue construction psychologique ou bien on étudie l'interaction entre le rôle offert et la dynamique identitaire des managers à un niveau plus situationnel, contextuel ? Nous avons choisi cette dernière option plus adaptée à notre sujet de recherche

De quelle façon cette identité profonde interagit ? On admet que la construction identitaire psychologique profonde est issue d'une histoire personnelle longue, qui va renvoyer à l'enfance, à la vie privée aussi bien qu'à des expériences professionnelles antérieures. Nous ne nions pas cet aspect de la dynamique identitaire qui va avoir des effets sur les ressources cognitive, stratégique et subjective individuelles des managers. Si nous n'intégrons pas les processus psychologiques profonds intégrant des dimensions liées à la petite enfance, life history, et inconscients, notre étude souligne et étudie les dispositifs de gestion permettant de prendre en compte les dimensions de la question qui touchent aux outils qui permettent d'intégrer cette multiplicité de situations individuelles

Objectifs de la recherche : les données à collecter portent sur

<table>
<tr><td rowspan="2">Discours organisationnel sur les managers</td><td>Evolutions structurelles</td><td>Rôle offert (attentes perçues par les managers)</td><td colspan="3">Travail identitaire</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cohérence du rôle</td><td>Ressources collectives</td><td>Ressources individuelles</td><td>Transformation du rôle offert</td></tr>
</table>

III.3) Les trois modalités d'accès aux données

L'accès à ces données a été possible de trois façons :

- **de la participation directe** qui a pris la forme d'un partage des situations et d'une production opérationnelle directement en lien avec les projets de l'entreprise
- **de la participation comme observatrice** : suivi de certaines situations ou réunions comme simple observatrice
- **des collectes documentaires et des entretiens** : réalisation et analyse d'entretiens et analyse de documents pour reconstituer une histoire sur plusieurs années des transformations à l'œuvre au plan individuel et au plan structurel.

Le projet a connu trois phases durant lesquelles la participation et l'accès aux données, mais aussi les pilotes du projet ont évolué :

- **Une phase de diagnostic :** cette phase s'est déroulée durant les trois premiers trimestres l'année 2007. Elle a consisté à établir un diagnostic de la situation, à préparer les actions à mettre en œuvre et à recruter les cabinets de conseils qui allaient accompagner le projet. Le projet est sous la responsabilité de Bertrand D. et rattaché à la direction générale
- **Une phase de lancement du projet :** du dernier trimestre 2007 à la fin de l'année 2008 les principales actions du projet sont lancées.
- **Une phase de stabilisation :** à partir de la fin de l'année 2008, le projet est dans sa phase de stabilisation, de nouvelles actions sont lancées dans le prolongement des précédentes. Le projet passe alors sous la responsabilité de la secrétaire générale, Dolorès T..

A plusieurs reprises, il a été nécessaire de 'négocier' ma place (Gillet, 2008). Les attentes de l'entreprise au sujet de la recherche n'étaient pas très précises et le point d'entrée était plutôt ma participation opérationnelle. Il a fallu saisir les opportunités successives qui se sont présentées dans le sens où les choses n'ont pas été très cadrées depuis le début, à la fois dans les sujets de recherche à exploiter, les participations opérationnelles possibles et donc l'accès aux données. C'est ainsi que la responsabilité du baromètre social m'a été confiée lorsqu'il a fallu trouver un nouveau pilote pour ce dispositif, parce que j'avais les compétences en analyses quantitatives et qualitatives nécessaires, que j'avais démontré une grande motivation et que ma discrétion était connue. De même, ma présence quotidienne m'a permis de saisir certaines informations au bon moment[18].

---

[18] Ainsi certaines conversations saisies au vol ont donné des pistes à creuser :
« c'est Jacques* *qui me fait passer mon entretien annuel »*
« ah bon c'est pas Paul* ? »*
« non Jacques *s'occupe de nos entretiens, Paul c'est l'expert, celui que tout le monde respecte sur les dossiers mais bon tu sais bien il est pas très à l'aise avec l'équipe, et les entretiens ça l'intéresse pas, il hésite pas à le dire, alors* Jacques, *c'est un peu son bras droit, et puis nous ça nous arrange»*
(*prénoms modifiés)

III.3.1.) Participation opérationnelle au projet

J'ai travaillé dans les locaux d'ADMIN quatre jours au début du projet puis un à deux jours par semaine à la fin. J'étais intégrée dans l'équipe du projet et on m'a confié une série de missions opérationnelles.

Voici les principales missions réalisées dans ce cadre :

- des missions d'assistance au pilotage de projet.
- **participation à des groupes de travail** (constitués de consultants et de responsables et équipes internes, principalement des services RH) **sur l'évolution de la fonction managériale** (définition de la cible, élaboration du référentiel de compétences managériales, élaboration du dispositif de formation) et participation à la mise en œuvre des décisions prises dans ces groupes de travail.
- **assistance à la communication managériale** (élaboration du plan de communication managériale, participation à l'élaboration des supports de communication …)
- pilotage du dispositif du baromètre social (dispositif d'écoute interne des salariés d'ADMIN), à partir de la fin de l'année 2008 :
    - mise en place du dispositif et coordination des prestataires et des groupes de travail dès la deuxième année du dispositif
    - analyse des résultats : analyses générales et analyses spécifiques (sur des sous-groupes, sur des problématiques spécifiques)
    - restitution, analyse et communication des résultats à tous les niveaux de l'entreprise
    - organisation et coréalisation d'une enquête qualitative sur les dysfonctionnements organisationnels et plus spécifiquement les circuits de décisions en année 3 du dispositif.

  J'ai participé à un certain nombre d'autres missions comme le plan de communication managérial, l'assistance à une direction pour la fixation d'objectifs, …

III.3.2.) Participation comme observatrice

En parallèle, j'ai pu observer un certain nombre de réunions :

- Les 2 séminaires d'information sur le Projet Performance à destination des managers. A cette occasion j'ai pu assister aux ateliers de groupes.
- Les réunions des vœux : réunions d'information à destination de l'ensemble des collaborateurs d'ADMIN, qui sont notamment l'occasion d'un bilan réalisé par le directeur général, d'une lecture du contexte et de l'annonce des objectifs
- Les journées de codéveloppement

J'ai également assisté en tant qu'observatrice aux journées de formation de différents groupes de managers.

L'animation du baromètre social a aussi été l'occasion d'assister à tout ou partie des réunions dans lesquelles je communiquais les résultats du baromètre social :

Trois années de suite

- le comité de direction des directeurs
- Des comités de direction de différentes directions
- Comité d'entreprise avec les représentants du personnel
- CHSCT

III.3.3.) Analyse documentaire et réalisation d'entretiens

Trois séries d'entretiens semi-directifs ont été menés durant la recherche :

- Une première campagne d'entretien au printemps 2007 dans le cadre d'une étude sociologique sur le management et la gestion des ressources humaines menée par les sociologues Philippe Zarifian et Gérard Reyre qui m'ont confié la réalisation de 19 entretiens.
- Une campagne d'entretien menée en 2009 avec les prestataires de l'institut de sondage en charge du baromètre social sur les circuits de décisions à ADMIN. Nous avons réalisé 14 entretiens de managers de managers et de directeurs et nous avons pu consulter les retranscriptions des entretiens des managers et des groupes de collaborateurs interrogés.
- Une seconde campagne d'entretiens au troisième et quatrième trimestres de 2011 pour vérifier et compléter les conclusions de notre enquête sur l'évolution de la fonction managériale.

Nous avons également mené quelques entretiens ciblés sur l'organisation d'une direction et les dispositifs mis en place dans une organisation métier à la fin de l'année 2010.

La mise en place d'entretiens formels et informels avec les acteurs du projet ou d'autres membres de l'organisation ont été une importante source d'information et de test de nos analyses.

Par ailleurs, nous avons procédé à l'analyse de très nombreux documents : communication interne, communication syndicale, mails, communication sur le projet …

Le détail de la collecte, du traitement et de l'analyse des données ainsi collectées est présenté dans le chapitre 6.

III.4) Dispositifs de recherche contre les risques d'influence, de parti pris et d'instrumentalisation

Dans le cas d'une recherche de longue durée, impliquant des échanges fréquents avec les acteurs de terrain, ajouté à un climat de changement, souvent propice à des tensions et des remises en cause, il nous a semblé particulièrement nécessaire d'intégrer à notre démarche la prise en compte des risques sur la validité de nos données associés à notre démarche de recherche (cf. point II.2)

III.4.1.) La question de l'influence de notre présence sur le terrain

Mon rôle dans ces missions était double : un avis consultatif (en tant que chercheure appuyée par mon directeur de thèse) et un travail opérationnel. Cette participation opérationnelle a demandé un

investissement en temps considérable, mais a permis un accès privilégié à l'information puisque j'ai pu consulter un grand nombre de documents de travail, j'ai pu assister à des réunions de travail aussi bien qu'à des réunions stratégiques (notamment quatre comités de direction générale) sur les différents sujets traitant de l'organisation, du management, des enjeux de performances.

Il a toujours été clairement affiché à mes interlocuteurs que j'étais en situation d'observation participante, que j'allais rendre compte de mes analyses et il est évident que cela a eu un impact sur le comportement et les informations fournies. Cependant ma présence longue et régulière dans les locaux et à une grande partie des réunions, le fait que je sois en situation de production de contenu a sans doute facilité mon intégration dans les équipes. Je me suis aussi efforcée d'être loyale envers l'ensemble des personnes avec lesquelles je travaillais et de ne pas avoir un comportement qui puisse leur porter préjudice et j'ai régulièrement organisé des moments d'échanges sur mes observations et mes conclusions pour être le plus transparente possible sur les avancées de mes recherches, cela a sans doute également contribué à mon intégration au sein des équipes. Ces moments ont permis un échange qui est utile aux deux parties. Les retours des acteurs de terrain a permis de mettre en perspective, de nourrir la réflexion.

Il est évident que ma présence et ma démarche ont influencé les acteurs sur le terrain. Cette influence est largement identifiée et même revendiquée dans la démarche de recherche mise en œuvre (Hatchuel, 1994). L'influence sur les éléments en œuvre dans l'entreprise est difficile à mesurer, car il n'y a pas eu d'élaboration d'outils directs, mais une contribution à l'élaboration d'outil. Dans un certain nombre de cas, il s'agissait d'outils dont nous n'avons pas été à l'initiative, mais sur lequel nous avons eu une influence. Cependant, l'ampleur du projet, le grand nombre d'acteurs présents, les enjeux importants ont contribué à réduire en partie cette influence.

III.4.2.) La question de la neutralité et du parti-pris

Cette démarche de recherche implique aussi qu'il n'est pas possible de garder une position parfaitement extérieure et neutre (Hatchuel, 1994)

Pour faire face à cette difficulté pouvant avoir un impact non négligeable sur nos résultats, nous avons mis en place des échanges avec des acteurs du terrain aux visions et interprétations très différentes, en nous efforçant d'adopter la logique de **l'attitude 'équidistante' avec les acteurs** (Friedberg, 2001). Le fait d'être présente sur le terrain a facilité l'accès formel ou informel à de multiples acteurs du terrain. J'ai notamment eu la chance de recevoir l'aide d'un certain nombre de contacts dans l'entreprise qui m'ont orientée vers des personnes aux opinions, parcours, attentes différentes. Notre collègue de bureau, Agnès B., a notamment largement contribué à nous aider dans cette démarche.

Le fait d'être **en relation avec des catégories d'acteurs très différents** (directeurs, managers et collaborateurs de direction variés et de métiers variés (des RH au SI en passant par des médecins, des chargés de relations publiques avec l'assemblée, des responsables de l'offre de soins, etc.) dans des occasions diverses : entretiens face à face, formels ou informels, en groupe, à l'occasion de situations de production …

Par ailleurs, dans les contributions opérationnelles, je me suis efforcée envers les tiers, mais aussi envers moi-même, de garder toujours un certain retrait, une posture originale, à la fois soucieuse de produire un travail correspondant aux impératifs de production et d'efficacité, et de ne pas pour autant mettre de côté l'esprit critique nécessaire pour ne pas être 'enfermée' dans les contraintes de production. Cette posture « d'équilibriste » a été facilitée par mon statut de chercheur, non-salarié de l'entreprise.

Le recours réflexif à l'**intervision** a aussi été un élément clé de prise de recul par rapport au terrain. Suivant les recommandations de Pichault et al. (2008) : *"il importe que l'intervenant soit constamment en train d'interroger les modalités selon lesquelles se déroule son intervention"*. Une **triangulation en temps différé via des comptes rendus et des discussions avec d'autres chercheurs** a été mise en place tout au long de la recherche. Cela a permis de se désengager un temps du terrain et de le regarder avec un œil critique, de confronter ses impressions, ses réflexions, son vécu de sa relation avec les acteurs. Cela permet aussi de trouver des pistes alternatives proposées par les autres chercheurs.

Au centre de cette démarche, les comptes rendus réguliers tous les trimestres (ou davantage quand la situation l'exigeait) avec mon directeur de thèse, Jean-Claude Sardas ont porté sur le travail opérationnel, le positionnement que j'adoptais dans ce cadre et les stratégies à déployer. Ces bilans intermédiaires ont également largement porté sur l'interprétation que je faisais des informations que j'obtenais. Des discussions régulières étaient ensuite engagées pour justifier mes interprétations, éventuellement les rediscuter et envisager les investigations supplémentaires à mener pour les confronter avec la collecte d'autres informations lors des prochains contacts avec le terrain.

J'étais également en interactions fréquentes avec les autres membres du CGS, chercheurs et doctorants. L'équipe de recherche ayant multiplié les expériences variées sur des terrains différents et sur des questions de recherche multiples, le CGS a une tradition de recherche participante largement ancrée qui lui permet de former et accompagner les chercheurs et notamment les jeunes chercheurs engagés dans ces démarches.

III.4.3.) Le risque d'instrumentalisation

Ma présence n'a pas été neutre et il a fallu comprendre ce qui se jouait dans les différentes interactions avec les personnes. Elle n'a pas été neutre pour de nombreuses raisons. La première était le rattachement du projet à la direction générale et au chef de projet : il fallait d'une part établir une relation de confiance, pouvoir permettre aux gens de s'exprimer librement sans craindre que leurs propos se retournent contre eux, que nous puissions chercher à rapporter leur propos. Dans un contexte d'évolution des rôles du manager et de réorganisation des fonctionnements, les craintes étaient nombreuses.

Mais cela a impliqué que je sois également considérée d'une certaine façon comme porte-parole, une personne capable de transmettre leurs messages 'anonymisées' à la direction. Il fallait donc, d'autre part, comprendre quand on cherchait à me faire porter un message. J'ai donc veillé en permanence à comprendre dans quelle mesure il pouvait y avoir des éléments qui venaient à ma connaissance, qui étaient soit partiels, soit 'instrumentés'. Non pas que ces propos perdent de leur valeur, mais bien parce qu'ils étaient porteurs d'enjeux dont nous devions avoir conscience dans leur interprétation.

Dans le cadre de la participation au projet, il a fallu se faire une place, pouvoir s'exprimer en étant crédible. Les réactions étaient parfois négatives, pointant d'une part une inexpérience (réelle) de la 'vraie vie' de l'entreprise, de l'autre la crainte que je me crois apte à donner des conseils en raison d'un bagage théorique universitaire tout frais. Enfin, il a fallu négocier la possibilité d'assister à des réunions clés, notamment à des comités de direction (dans un système très hiérarchisé où l'accès à ses réunions est réservé à quelques 'happy few'.) et d'avoir accès à toute une série de documents.

Une difficulté supplémentaire s'est posée : le projet a été l'occasion d'un certain nombre de tensions et de jeux de pouvoir. Le fait de se positionner comme un peu extérieure à l'entreprise a été un atout dans ce contexte. En n'ayant pas un contrat de travail et en faisant savoir que mon souhait n'était pas de rester dans l'entreprise au-delà du contrat de recherche, j'ai pu d'une certaine façon affirmer une certaine distance vis-à-vis des partis-pris des uns et des autres. La participation opérationnelle a aussi été un vrai avantage : compte-rendu de réunion, préparation de support, études, coordination dans le cadre des chantiers management et pilotage et puis surtout dans un second temps pilotage du dispositif d'écoute interne : coordination interne et externe, communication, exploitation des résultats. Bien que cela ait représenté une charge de travail considérable, cela m'a permis de montrer que j'étais immédiatement productive et cela a aussi facilité mon accès aux différents acteurs, aux réunions, aux échanges, aux documents. Le fait de n'être pas salariée, de ne pas avoir de relation de subordination m'a permis d'avoir un positionnement plus libre, j'ai eu accès à des informations confidentielles, à des réunions stratégiques, de ne pas être soumise aux mêmes contraintes et en même temps, il a fallu montrer que mon respect des règles du jeu, des normes communes

Une des autres difficultés a été l'instabilité du type de coopération, de coélaboration des outils, de validation des connaissances acquises avec les acteurs supports de notre démarche sur le terrain, parce que ces acteurs, ou leur fonction, ont changé durant le projet.

Nous avons donc rempli les trois conditions identifiées par Hatchuel (2008) pour éviter les principaux risques liés à une recherche partenariale en entreprise : vérifier que les commanditaires reconnaissaient l'existence d'un 'problème ouvert' (c'est-à-dire le caractère inopérant de la situation actuelle), une présence dans la durée qui permet de suivre les évolutions longues et l'appui sur un laboratoire, le CGS, particulièrement familier des pratiques de recherche intervention en entreprise.

Le fait d'avoir observé de l'intérieur cette organisation sur une période de cinq ans a permis de suivre des évolutions lentes, peu 'visibles', d'étudier des phénomènes sous forme de trajectoires.

Nous avons pu comprendre de façons plus fines les stratégies des différents acteurs, les mettre en perspectives. Parfois une information obtenue permet de remettre en perspective un témoignage obtenu plusieurs années auparavant.

L'évolution de la perception de mon travail et de ma place au sein de l'organisation a aussi été profitable. Les interactions avec les acteurs ont évolué et ont permis d'obtenir des informations variées. Le simple fait de changer de statut (de la stagiaire en fin d'études en 2007 à la doctorante présente depuis plusieurs années et intégrée au sein du cabinet du secrétariat général) a eu un impact dans le type d'information obtenue. Certaines personnes ont été plus confiantes, plus libres de s'exprimer avec quelqu'un qu'elles ne connaissaient pas et d'autres vont au contraire davantage s'exprimer avec quelqu'un en qui elles ont confiance.

Lors des échanges avec certains des managers de managers, un phénomène est revenu plusieurs fois : lors de nos premiers entretiens, ils étaient très factuels, avaient des opinions assez affirmées. Lors des derniers entretiens, ils laissaient davantage la place à des opinions nuancées, des réflexions en cours.

Le travail a alors consisté à distinguer la caractérisation de premier ordre effectuée par les différents membres de l'organisation en fonction des situations et de leurs interprétations et les concepts de deuxième ordre (les interprétations extraites par les chercheurs) (Van Maanen, 1988). Pour cela nous avons notamment travaillé sur les situations observables et la présentation qui en était faite par les participants. Nous avons aussi cherché à détecter les 'mensonges' plus ou moins délibérés, les éléments involontairement mis en côté et les vérités 'toutes faites'.

À partir de cela nous allons mobiliser nos observations et les analyser en deux étapes : une première étape de narration des éléments observés ou exprimés par les participants (analyse de premier ordre). Puis nous nous efforcerons de mettre en perspective ces informations dans des raisonnements analytiques explicatifs, afin de proposer un ensemble de catégories conceptuelles et les liens qui les relient (analyse de deuxième ordre) (Van Maanen, 1988).

chapitre 5

Présentation du terrain : ADMIN

Chapitre 5

I. L'ENTREPRISE **139**
I.1) STATUT JURIDIQUE 139
I.2) DES MISSIONS EXTREMEMENT VARIEES ET EN EVOLUTION CONSTANTE 139
I.2.1.) d'une mission standard et relativement stabilisée à des activités complexes et innovantes 140
I.2.2.) Des missions variées et très complexes 140
I.3) ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE 140
I.4) ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL 141
I.4.1.) Les principaux acteurs de l'environnement d'ADMIN 141
I.4.2.) ADMIN intervient sur un secteur économique important et agit dans un contexte de lobbies plutôt puissants et organisés.Une concurrence institutionnelle 142
I.5) SALARIES : PROFILS ET METIERS 142
II. LES TRANSFORMATIONS A L'ŒUVRE **143**
II.1) LE CONTEXTE 143
II.2) LE PROJET D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT 145
II.2.1.) Objectifs, acteurs et modalités du projet 145
II.2.2.) Le manager au cœur du projet 145
III. INTERET DE CETTE STRUCTURE POUR NOTRE ETUDE **146**
III.1) SPECIFICITE DE LA STRUCTURE 146
III.2) IMPACT DE LA CARACTERISTIQUE 'SECTEUR PUBLIC' DE NOTRE TERRAIN SUR NOTRE OBJET D'ETUDE 147
III.2.1.) Quelle différence entre manager public et manager privé 147
III.2.2.) Le caractère public comme une des variables de la structure 149
III.3) NOTRE TERRAIN : DES SPECIFICITES STRUCTURELLES QUI NE SE LIMITENT PAS AUX CARACTERISTIQUES PUBLIQUES 150

Le chapitre 5[19] présente notre terrain, ADMIN où s'est déroulée notre recherche participante entre 2007 et 2012 et les transformations qui y sont à l'œuvre : volonté politique de 'moderniser' l'administration publique, transformation de l'environnement institutionnel et changement de métier. La richesse de ce terrain réside dans les transformations à l'œuvre et dans la variété des activités qui s'y déroulent : degré d'innovation, degré stratégique, variété des métiers, fonctions supports, etc.

Afin d'accompagner les changements, un projet a été mis en place, le "projet Performance 2006-2009", qui présente la transformation de la fonction managériale comme centrale dans le processus de changement.

I. L'ENTREPRISE

Notre enquête s'est déroulée à ADMIN, qui a mis en œuvre un important programme d'accompagnement du changement. ADMIN est la structure nationale qui définit les grandes orientations et impulse la stratégie d'une politique publique. Elle négocie et met en œuvre des accords avec les différents acteurs de son secteur. Elle définit et promeut des plans d'actions au niveau national, et coordonne leur application au niveau local ADMIN pilote et coordonne l'activité de l'ensemble des organismes d'un réseau local. .

I.1) Statut juridique

ADMIN est un établissement public national à caractère administratif, jouissant de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle est soumise à une double tutelle ministérielle. Son existence et son fonctionnement sont décrits dans la loi.

I.2) Des missions extrêmement variées et en évolution constante

ADMIN assure une mission de service public. Elle a pour mission principale l'application plan d'action définit par le gouvernement via la mise en œuvre de dispositifs et le pilotage de son réseau.

[19] *Ce chapitre a été modifié après la soutenance, pour la version publique du document, afin de garantir l'anonymat de l'entreprise qui a constitué le terrain de recherche à la demande de ses responsables.*

I.2.1.) d'une mission standard et relativement stabilisée à des activités complexes et innovantes

Historiquement ADMIN a eu la charge d'une activité relativement stabilisée et homogène. Mais ces missions ce sont progressivement élargies et ont évoluées en profondeur. En schématisant, on pourrait écrire qu'**ADMIN est passée d'un métier de garant de la bonne application du droit à des missions étendues, innovantes.** Aujourd'hui ses missions se sont donc considérablement élargies et complexifiées.

I.2.2.) Des missions variées et très complexes

En pratique les **missions d'ADMIN sont très variées**. Un point majeur qui ressort des entretiens avec les collaborateurs et les managers est que les missions sont tellement variées et tellement différentes que la plupart des personnes travaillant depuis plusieurs années dans l'entreprise n'en connaissent pas la totalité.

Il existe **une grande diversité en termes de métiers, de caractéristiques de l'environnement** (rythme, nombre et type d'interlocuteurs, rapports de force …), **d'enjeux**.

L'entreprise met en œuvre des relations de coordination avec les autres acteurs de son environnement. Face à la mise en œuvre de ces missions, ADMIN doit se coordonner et parfois entrer en concurrence avec les autres acteurs de son environnement. La mise en œuvre de certains dossiers entraîne une très grande responsabilité de l'institution, l'impact de certaines décisions peut être très fort sur différentes catégories de population. D'autre part, ADMIN doit faire face à un **environnement en constante évolution, soumis aux exigences politiques et sociales**. Par ailleurs, la mise en œuvre de nouveaux dispositifs entraîne **une nécessaire innovation** : il est nécessaire de créer de nouveaux produits, de nouveaux dispositifs, d'acquérir de nouvelles connaissances. Les **fonctionnements sont de plus en plus transverses** et requièrent les compétences de plusieurs métiers.

I.3) Organigramme de l'entreprise

Un an après son arrivée à ADMIN, le Directeur général (M. R.) a mené une réorganisation importante d'ADMIN. L'évolution des missions d'ADMIN s'est traduite par la création de nouvelles directions et la disparitions d'autres. ADMIN compte donc désormais **douze directions principales**, dans lesquelles travaillent 2000 collaborateurs :

L'organigramme est ainsi composé :

La direction générale compte plusieurs missions et directions placées sous la responsabilité du directeur général, M. R., dont :

- la mission de coordination du système d'information,
- la mission des relations européennes internationales et de la coopération,

- la mission veille législative,
- la mission prévention des conflits d'intérêts,
- la direction conciliation,
- et des missions directement liés à l'activité stratégique de l'entreprise

Cinq directions de gestion du risque

Cinq directions supports

I.4) Environnement institutionnel

L'environnement d'ADMIN est complexe et composé de très nombreux organismes, institutions, partenaires, …

I.4.1.) Les principaux acteurs de l'environnement d'ADMIN

L'Etat

Les relations entre ADMIN et l'Etat sont variées : l'Etat émet une série de souhaits dans le cadre de l'orientation politique choisie. Des propositions afin de débattre des moyens de limiter les hausses des dépenses et d'améliorer la qualité des prestations sont élaborées par les différents services puis discuté au conseil d'ADMIN.

Le parlement fixe des objectifs pluri-annuels en termes de programmes d'actions à mener et de dépense.

Les ministères :

ADMIN est sous la co-tutelle de deux ministères, mais dialogue régulièrement avec d'autres ministères.

La Cour des comptes établit des rapports réguliers sur la gestion et les modes de fonctionnements d'ADMIN. La relation forte d'ADMIN avec les décisions politiques va avoir un impact majeur en termes de rythme. L'entreprise est soumise à l'agenda politique, à la fois prévisible et imprévisible, lent et rapide. Les décisions gouvernementales peuvent avoir un impact majeur sur les chantiers en cours.

Les professionnels du secteur

Le réseau

La population française

Les décisions prises ont potentiellement un impact sur l'ensemble de la population française,.

Le rôle de la presse

La presse joue un rôle considérable dans l'environnement de l'entreprise. Elle est le relais auprès de l'opinion publique et l'analyste de nombreuses actions menées par ADMIN.

Des lobbies très puissants

I.4.2.) ADMIN intervient sur un secteur économique important et agit dans un contexte de lobbies plutôt puissants et organisés.Une concurrence institutionnelle

Bien qu'il s'agisse d'une administration publique, ADMIN est soumise à une forme de concurrence. L'entreprise est au cœur d'une transformation des rapports de force dans son secteur. L'entreprise a connu en une dizaine d'années un mouvement fort d'augmentation de son influence, mais connaît désormais une mise en concurrence de son pouvoir avec d'autres institutions publiques. La concurrence réside alors dans l'attribution de moyens et la capacité d'influence de l'entreprise. Cela peut contribuer à terme à déterminer la 'survie' d'ADMIN dans le cadre de son périmètre élargi de responsabilités.Les efforts portent depuis de nombreuses années sur la transformation de l'entreprise vers des métiers différents, plus 'intéressants', qui ont guidé la transformation de l'entreprise.La concurrence peut aussi venir d'organismes privés s qui ont des objectifs parfois partagés.

La **survie d'ADMIN dans son périmètre actuel passe par une capacité à innover et à se positionner sur les thématiques de ses nouvelles responsabilités.**

I.5) Salariés : profils et métiers

ADMIN est une administration publique dont les salariés sont **majoritairement des salariés de droit privé**.

Effectifs

2022 agents ont un contrat de travail en cours d'exécution avec ADMIN au 31 décembre 2007. L'effectif a doublé entre 1992 et 2007 du fait des intégrations successives principalement informatiques intervenues durant cette période, mais également des embauches extérieures introduisant et juxtaposant à grande échelle des effectifs issus de cultures et aux expériences notamment managériales hétérogènes. Il est resté relativement stable depuis.

statut

Le personnel est majoritairement « cadre » (70% de l'effectif total soit 1537 cadres pour 485 employés). Les collaborateurs se répartissent entre différents corps définis par les conventions collectives desquelles ils relèvent. Des évolutions récentes des dispositifs réglementaires et conventionnels vont dans le sens d'une harmonisation des principes de gestion entre ces différents corps.

mixité

50,84 % de l'effectif sont des femmes et 49,16% sont des hommes.

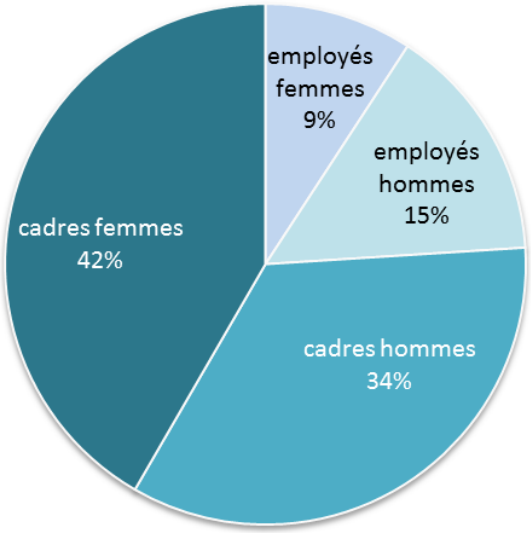


Figure 15 : répartition des salariés par genre - décembre 2007

Formation

Le niveau de formation initiale s'est globalement accru durant les dix dernières années à la faveur des nouveaux recrutements. La plupart des salariés sont diplômés de l'enseignement supérieur.

Age

Un personnel dont l'âge moyen se situe autour de 44 ans avec 18 ans d'ancienneté.

II. LES TRANSFORMATIONS A L'ŒUVRE

II.1) le contexte

Il est important de présenter dans quel contexte prend place cette transformation souhaitée des fonctionnements internes et pour cela de présenter l'entreprise et l'évolution du contexte dans lequel elle évolue.

Ce processus de transformation se fait sous une double impulsion

- Une exigence accrue de performance de l'action publique et particulièrement du système de soin, sujet de préoccupation extrêmement sensible pour les politiques, mais surtout pour l'ensemble de la population du fait d'une exigence de qualité de soins accessibles à tous doublée d'une contrainte forte de réduction des dépenses. A cela s'ajoute une injonction claire à la modernisation des fonctionnements publics : une convention avec l'Etat inclut notamment un volet concernant la modernisation et l'amélioration de l'efficacité des fonctionnements.
- Un changement de métier. Comme exposé précédemment les missions d'ADMIN ont évolué en profondeur. Les actions d'ADMIN ont notamment été étendues à des actions de terrain en

relation avec son environnement étendu. Cette transformation importante du cœur de métier d'ADMIN a amené à envisager une évolution forte de ses fonctionnements. De plus les contraintes pesant sur ces missions ce sont renforcées.

La prise en charge de ces nouvelles missions a conduit à réorganiser l'entreprise, à réunir des services qui travaillaient de façon séparée auparavant, à créer de nouvelles directions.

Des nouveaux modes de management ont été implantés à ADMIN : une restructuration organisationnelle, le management par objectif, le développement d'outils de pilotage (notamment de reporting), le développement de la gestion par projet, la mise en place d'un marketing public, la refonte de la gestion des ressources humaines avec notamment le projet d'articuler la GRH autour de la gestion des compétences. Cela répond aussi à des attentes fortes de la part des salariés en termes de GRH : employabilité, gestion des carrières, rémunération à la performance.

L'entreprise connaît donc depuis le milieu des années 2000 une double injonction : s'adapter à ces nouvelles missions d'une part et moderniser ses fonctionnements. Cette modernisation s'inscrit de façon assez lisible dans une philosophie du New Public Management sur lequel nous reviendrons plus tard. Ce mouvement est amorcé depuis de nombreuses années et Burlaud et Laufer dès les années 1980 décrivent le processus de légitimation à l'œuvre **en ce qui concerne les administrations** : *« il semble que ne pouvant plus se légitimer par la nature de son pouvoir, ni sa finalité, l'administration doive de plus en plus se légitimer par la qualité des méthodes qu'elle emploie. On pourrait résumer les griefs portés contre l'administration en deux points : le gaspillage et l'inhumanité. L'administration pour s'en défendre doit montrer d'une part que ses méthodes sont efficaces, d'autre part qu'elles tiennent compte des désirs des citoyens. » (Laufer et Burlaud, 1980, p.23)*

II.2) Le projet d'accompagnement du changement

II.2.1.) Objectifs, acteurs et modalités du projet

À la suite de la réorganisation de 2005 et des nouvelles exigences de l'Etat, notamment en termes d'efficience des fonctionnements interne, la direction générale met en place un projet sur trois ans d'accompagnement des transformations. Ce projet, nommé **projet Performance** est positionné au niveau de la direction générale et piloté par un chef de projet. Il comprend 4 volets : un volet management, un volet organisation, un volet fonction RH, un volet communication interne. A cela s'ajoute un volet assistance au pilotage du projet pour coordonner transversalement.

Le projet est préparé en interne en 2006 puis lancé en 2007. Une assistance par des cabinets de conseils est mise en place en 2007 : un grand cabinet de conseil en management européen (que nous nommerons CabConseil1) qui est chargé de l'assistance au pilotage de projet et des dimensions RH, communication et organisation et qui mandate un cabinet de conseil en management français (que nous nommerons CabConseil2 pour accompagner la dimension management.

Chaque dimension est pilotée par un responsable interne appuyé de consultants. C'est une responsable RH qui a la charge de la dimension RH et une autre de la dimension management. Le responsable du département communication interne pilote la dimension communication interne. Et c'est le chef du projet performance qui pilote également la dimension organisation.

En ce qui concerne la fonction RH et la communication interne, il est considéré que ces fonctions existantes et déjà prises en charge respectivement par une direction et un département doivent être plus efficaces, et que les responsables actuels allaient être accompagnés par les consultants dans cette optique.

II.2.2.) Le manager au cœur du projet

Il ressort de l'étude de la documentation, des réunions stratégiques, et des discussions avec le chef de projet que le management est largement considéré comme la variable clé du dispositif. Le manager est donc explicitement placé au cœur du projet. *« Le management est au cœur du projet et à ce titre, toutes les actions visant à développer les compétences managériales sont recherchées, que ce soit dans le cadre de la dimension «Management» ou des autres dimensions du projet telles que présentées dans le programme Fonctionnel »* [20] Les autres dimensions sont les dimensions « organisation », « Ressources humaines » et « communication ». Pour présenter le projet lors de l'appel d'offres, il est indiqué en introduction : *" il nous semble aujourd'hui important de mettre en place un accompagnement spécifique et adapté destiné à faire évoluer le rôle du management et plus généralement à améliorer l'efficience d'ADMIN ".*

[20] note de cadrage du projet performance, février 2007

Plus loin il est écrit : *"Un des enjeux du projet performance 2006.2009 sera de faire évoluer nos modes de fonctionnement en mettant au centre des changements le manager, lequel est aujourd'hui porteur des fonctionnements actuels et en intègre les principaux dysfonctionnements. Mais ces personnes semblent aussi attendre le changement, car elles sont aussi les premières à voir les limites des modèles actuels et en supporter les conséquences."*

Enfin lors de la présentation de la dimension management : *"C'est le cœur du projet. Il nous faut mettre en place un ensemble de chantiers nous permettant de professionnaliser les managers, à tous les niveaux, avec l'idée de les placer au centre du fonctionnement de l'organisation d'ADMIN. La professionnalisation des managers devra permettre la déconcentration des décisions et particulièrement l'amélioration des processus de décisions."* L'idée développée ici et reprise fréquemment tout au long du projet est que l'amélioration des fonctionnements organisationnels passe par les managements. Un lien implicite est fait spontanément entre amélioration des pratiques managériales et amélioration des fonctionnements internes.

III. INTERET DE CETTE STRUCTURE POUR NOTRE ETUDE

III.1) Spécificité de la structure

Les caractéristiques de l'entreprise présentent de nombreux intérêts pour notre recherche.

Sa taille : Elle est à la fois grande avec ses 2000 salariés et en même temps suffisamment réduite pour être appréhendée dans sa diversité.

Ses activités et ses métiers sont de natures différentes :

- Des fonctions supports (comptabilité, audit, communication, RH, gestion des moyens, juridique, etc, …) :
  - Fonctionnement interne
  - Coordination, conseils au niveau national
- Conception des moyens de production pour le réseau
- Des fonctions de gestion du risque
  - Déclinaison de la stratégie,
  - Coordination des activités à portée nationale
  - Analyse, études et statistiques

Elle est donc composée d'unités plus ou moins indépendantes, ayant des structures variées, des clients différents, des rapports à l'environnement différents, etc.

Les transformations à l'œuvre : Comme exposé précédemment, elle connaît des transformations majeures, venant à la fois de l'extérieur (évolution de son environnement) et de l'intérieur (évolution

des missions et de son organisation) et elle a mis en place un programme d'accompagnement du changement plaçant le manager au centre : c'est l'objet et le levier du changement.

L'accès au terrain est aussi un atout important : la possibilité de suivi sur plusieurs années : Nous avons eu un accès facilité au terrain, et nous avons pu suivre les transformations du management sur plusieurs années. Notre démarché de recherche a permis de suivre plusieurs entités qui connaissent collectivement des changements importants Nous avons pu regarder si les impacts de ces changements, et les façons de réagir de ses entités étaient différents. Cela nous a permis de procéder à des comparaisons internes.

III.2) Impact de la caractéristique 'secteur public' de notre terrain sur notre objet d'étude

Une des caractéristiques clés de cette entreprise est qu'il s'agit d'une administration publique. Nous avons cherché à évaluer l'impact sur le traitement de notre question de recherche.

III.2.1.) Quelle différence entre manager public et manager privé

Poser la question de la différence entre manager du public et manager du privé c'est faire **deux hypothèses :** il existerait d'une part **une forme d'homogénéité de rôle du manager privé** à laquelle il serait possible de se référer (et aussi une homogénéité du manager public). D'autre part, il faudrait rechercher **des différences structurelles radicales qui tiendraient au caractère public ou privé des organisations qui pourrait expliquer des différences**.

Nous allons donc nous pencher rapidement sur la façon dont la littérature envisage la différence entre manager public et manager 'privé'. Il est tout d'abord utile de noter qu'il n'est pas toujours fait référence au manager public de façon homogène : une partie de la littérature traite des managers intermédiaires et de proximité du public, mais une partie fait référence aux dirigeants, aux élus, etc. Nous laisserons de côté ces domaines de la littérature qui n'entrent pas directement dans notre sujet.

Pour tracer les contours du « nouveau rôle » du manager public, nous sommes allés nous pencher sur les contours du rôle attendu du manager dans le NPM. Le NPM renvoie à des formes variées, mais repose sur une idée centrale : améliorer les performances du secteur public en s'inspirant des méthodes de management utilisées dans la sphère économique privée. (Allison, 1983)

Pichault renvoie à 4 grandes catégories d'objectifs du NPM :

- L'amélioration de l'efficacité de l'action : c'est-à-dire l'atteinte des objectifs fixés
- L'amélioration de l'efficience renvoie aux moyens mis en œuvre (qualité des processus de production, maximisation de l'utilisation des ressources, rentabilité et productivité)
- L'ouverture et l'accessibilité : c'est l'attention portée aux usagers pour satisfaire leurs besoins et répondre à leurs attentes. Ils peuvent même être considérés comme des clients. Cela amène notamment à penser l'action administrative afin qu'elle soit compréhensible par les usagers et facile d'accès.

- La responsabilisation : les organisations du secteur public doivent être transparentes et rendre compte de leur action et de leur efficacité, efficience et ouverture ;

Le *New Public Management* (NPM) présente l'évolution des rôles managériaux comme l'une des clés d'un meilleur fonctionnement du secteur public. Nous nous demandons donc comment le NPM envisage le rôle traditionnel de l'encadrant dans le secteur public, les dysfonctionnements que cela engendre ; puis comment est présentée la fonction managériale « idéale » venant du privé comme la solution à ces dysfonctionnements organisationnels.

Le constat est que le NPM ne décrit pas précisément ce que devrait être le rôle du manager idéal, il le décrit surtout dans sa partie « gestion des résultats, plutôt que des moyens » et « management par objectif » et renvoie surtout au modèle du « privé », qui serait un modèle explicite.

L'ancien rôle du manager public était un rôle surtout axé sur 'commander' (dans le sens transmettre des ordres venant de plus haut) et 'contrôler'. Les managers publics étaient avant tout les « garants techniques de la bonne exécution des missions. Leur rôle se cantonne à coordonner le travail, à répartir les tâches entre les membres de leur organisation et à exercer un contrôle bureaucratique afin de s'assurer que leurs missions de base sont remplies correctement. (Perry & Kreamer, 1993 et Dunleavy & Hood, 1994). Leur construction identitaire se fait autour d'une valeur centrale : mise au service de l'intérêt général et des valeurs qui y sont rattachées (égalité de traitement des usagers comme dans les modalités de GRH et respect des règles).

De nombreux auteurs ont étudié les changements d'attentes auxquelles sont confrontés les managers publics. Stewart et (1990) détaillent ainsi: il est demandé aux managers de changer leur comportement et de devenir plus flexibles et adaptables. Ils doivent acquérir de nouvelles compétences, notamment de nouvelles compétences financières, une plus grande habileté à manager dans des environnements différents, une compréhension plus large de la situation des autres départements et une plus grande attention aux questions de marketing et de stratégie. Bien que considérant leur métier ainsi transformé comme plus stressant, les managers l'apprécient davantage, en raison de responsabilités accrues, de missions plus intéressantes. Pichault et Schoenaers (2012) indiquent aussi *« Dans le panel de transformations observables, il est notamment attendu des cadres intermédiaires et locaux que leur rôle traditionnel (être de bons techniciens coordonnant l'action d'une équipe dans le respect des procédures) soit mis de côté au profit d'un nouveau rôle qui les verrait devenir animateurs, leaders transformationnels ou encore coachs dans la perspective de mettre leurs équipes dans les conditions de répondre aux exigences de compétitivité du « top management »*. Ces auteurs étudient notamment les paradoxes auxquels sont confrontés les managers soumis à ces nouvelles injonctions et des stratégies qu'ils développent pour y faire face.

Cependant la littérature du New Public Management décliné dans les nouvelles attentes envers les managers reprend l'hypothèse implicite classique : il existerait un rôle managérial unique et efficace. Puisque les structures publiques doivent se rapprocher des structures privées alors le rôle managérial doit être inspiré du rôle managérial unique du privé. Les spécificités structurelles du public disparaissent. Plusieurs auteurs ont souligné cette tendance issue de la pensée du NPM à envisager de décliner 'LE' rôle du manager privé vers le public sans se pencher sur les questions de structure. Voire

le lien entre structure et manager, implicite lui aussi, serait tellement fort qu'il suffirait de changer les managers pour changer la structure : « l'idéologie managériale [...] repose sur une ambiguïté mensongère : considérer que sans modifier les structures et les règles, avec l'aide de quelques outils, en diffusant de nouvelles valeurs et en se reposant sur l'encadrement, il sera possible de transformer radicalement les logiques d'action. » (Crozet et Desamarais, 2005)

III.2.2.) Le caractère public comme une des variables de la structure

La question s'est alors posée de savoir si nous devions traiter de notre terrain uniquement sous l'angle uniquement de la problématique de modernisation de la fonction publique. Cela renvoie à un débat plus vaste en gestion (Martineau et Sauviat, 2007) : certains travaux de recherche considèrent qu'une organisation publique ne peut pas être considérée comme fondamentalement différente des autres organisations, tandis que d'autres travaux proposent de les étudier au sein d'un champ disciplinaire spécifique. Entre les deux, des recherches étudient les organisations publiques au sein des théories plus générales tout en recensant des spécificités (cf. Figure 16 : Positionnement des recherches en management public (Martineau et Sauviat, 2007)

Figure 16 : Positionnement des recherches en management public (Martineau et Sauviat, 2007)

Nous nous inscrirons dans ce cadre intermédiaire, en reprenant un certain nombre de spécificités qui vont effectivement avoir un impact sur l'analyse de notre sujet. Ces spécificités interviendront à différents endroits de notre étude, et amèneront à rendre spécifiques certains résultats. Toutefois nous considérons que cette démarche d'analyse pourrait être conduite dans une entreprise qui ne relèverait pas du secteur public.

Nous avons notamment été conduits à prendre cette position en constatant qu'il était nécessaire de renvoyer à des cadres d'analyse plus généraux.

Boyne (2002) cité par Martineau et Sauviat (2007) relève ainsi un certain nombre de spécificités qui caractérisent relativement bien notre terrain :

Spécificité	Caractéristiques
Environnement organisationnel	Plus complexe : les organisations publiques font face à une grande variété de parties prenantes, avec de multiples demandes et contraintes sur le gestionnaire.
	Plus perméable : les organisations publiques sont des systèmes ouverts facilement influencés par les événements extérieurs.
	Plus instable : les contraintes politiques entraînent de fréquents changements dans les élus, les objectifs, etc.
	Caractérisé par l'absence de pressions concurrentielles
Buts organisationnels	Distinctifs : "equity" and "accountability"
	Multiples : dus au grand nombre de parties prenantes
	Plus vagues : inhérent à l'ambiguïté politique nécessaire pour rallier des publics différents à une cause
Structures organisationnelles	Plus bureaucratique
	Tendance au "red tape"
	Manque d'autonomie managériale : peu de liberté pour les gestionnaires, notamment en matière de pouvoir de sanction sur les subordonnés par exemple
Valeurs managériales	Moins matérialistes : moins motivées par les récompenses financières
	Volonté de servir le public et de se mettre au service de l'intérêt général
	Moins d'engagement des personnes dans l'organisation

Boyne (2002)

Cependant les caractéristiques de l'entreprise (tête de réseau, innovation, enjeux stratégiques, etc.) font qu'il nous a semblé nécessaire d'élargir en ne retenant pas uniquement la caractéristique publique.

Cela rejoint en fait notre question globale : quel lien entre structure et rôles managériaux. Et de quelle façon une évolution de structure fait évoluer le rôle managérial.

III.3) Notre terrain : des spécificités structurelles qui ne se limitent pas aux caractéristiques publiques

Le fait de traiter l'étude de notre terrain en considérant que **le caractère public de l'entreprise va entraîner des spécificités structurelles** qui auront un impact sur la définition du rôle managérial et les ressources dont les managers disposent, mais **qu'il n'est pas possible de réduire les spécificités structurelles de l'entreprise à son caractère public** nous semble en cohérence avec notre problématique.

De plus, au sein de l'**entreprise elle-même il existe des situations très contrastées :** relation au temps, impact de l'extérieur, transversalité, technicité des métiers, profils de salariés.

Les différentes entités cependant sont soumises à des caractéristiques communes : des règles communes, notamment des règles de gestion des ressources humaines, un projet commun pour l'ensemble des managers, une centralisation importante des décisions. Certaines de ses caractéristiques relèvent effectivement de l'appartenance de l'entreprise à la sphère publique. Cependant à l'issu d'une comparaison rapide avec l'univers qui constitue une partie de son réseau et nous avons constaté que les logiques, les fonctionnements, les contraintes, les métiers étaient très différents de la tête du réseau ADMIN. **Il existe donc des caractéristiques structurelles qui**

divergent au sein même du public et qui peuvent avoir une influence sur la construction des rôles managériaux et leur appropriation par les managers.

Ce cas présente donc un intérêt non négligeable en offrant certaines caractéristiques communes de structure entre les entités, mais aussi des différences ce qui rend la comparaison des situations très intéressantes :

chapitre 6

Méthode de collecte des données

Chapitre 6

I. TYPES DE DONNEES COLLECTEES, TRAITEMENT ET VALIDITE **157**
I.1) ENTRETIENS 157
I.1.1.) méthode 157
I.1.2.) 1ère campagne d'entretien – printemps 2007 158
I.1.3.) Entretiens formels et informels sur plusieurs années 159
I.1.4.) 2ème campagne d'entretien – automne et hiver 2011 159
I.2) BAROMETRE SOCIAL 159
I.2.1.) Aptitudes et exactitudes des données obtenues 160
I.2.2.) Exploitation et Interprétation 163
I.2.3.) Étude qualitative sur les circuits de décisions 164
I.3) OBSERVATIONS 164
I.3.1.) Réunions d'observation 164
I.3.2.) Réunions de participation opérationnelle 165
I.3.3.) Journées de formation 165
I.4) DOCUMENTS 165
II. INTERET DES DONNEES **166**

Le chapitre 6 expose le matériau collecté et les méthodes de collecte et d'analyse. La recherche participante menée a consisté en une participation opérationnelle importante permettant un accès à des matériaux divers et complémentaires : trois séries d'entretiens de managers, le verbatim de nombreuses réunions opérationnelles et stratégiques portant sur le management jusqu'à 2010, des documents de travail et documents finalisés sur le chantier management, les données chiffrées du baromètre social …

I. TYPES DE DONNEES COLLECTEES, TRAITEMENT ET VALIDITE

I.1) entretiens

Trois séries d'entretiens semi-directifs ont été menées durant la recherche :

- Une première campagne d'entretien au printemps 2007 dans le cadre d'une étude sociologique sur le management et la gestion des ressources humaines menée par les sociologues Philippe Zarifian et Gérard Reyre qui m'ont confié la réalisation de 19 entretiens.
- Une campagne d'entretien menée en 2009 avec les prestataires de l'institut de sondage en charge du baromètre social sur les circuits de décisions à ADMIN. Nous avons réalisé 7 entretiens de managers de managers et de directeurs et nous avons pu consulter les retranscriptions des entretiens des managers et des groupes de collaborateurs interrogés.
- Une seconde campagne d'entretiens au troisième et quatrième trimestres de 2011 pour vérifier et compléter les conclusions de notre enquête sur l'évolution de la fonction managériale.

Nous avons également mené quelques entretiens ciblés sur l'organisation d'une direction et les dispositifs mis en place dans une organisation métier à la fin de l'année 2010.

Nous avons complété avec la mise en place d'entretiens formels et informels avec les acteurs du projet ou d'autres membres de l'organisation ont été une importante source d'information et de test de nos analyses.

I.1.1.) méthode

Les entretiens semi-directifs réalisés nous ont permis d'avoir accès aux perceptions des membres de l'organisation à la fois sur ce qui est attendu des managers et sur les ressources disponibles.

Une trame d'entretien de départ était élaborée à partir des thèmes sur lesquels nous souhaitions avoir de l'information. Les entretiens d'une durée moyenne d'une heure ont souvent donné lieu à des relances sur certains thèmes abordés par les personnes interviewées. La trame d'entretien était ensuite aménagée (soit la formulation des questions, soit sur les thèmes abordés) selon les entretiens précédents réalisés.

La sélection des personnes pour les entretiens s'est toujours faite de façon concertée avec les responsables. L'idée était de rencontrer des profils et des situations variées, représentatifs de l'hétérogénéité des situations, cela a conduit à rencontrer également des managers atypiques.

Pour les entretiens individuels avec les managers ils se sont déroulés la plupart du temps dans leur bureau individuel et pour les managers ayant leur bureau en Province dans des box réservés aux réunions. Pour les chefs de projet n'ayant pas de bureau individuel les entretiens se sont déroulés dans mon bureau en tête-à-tête ou dans un box de réunion.

Nous avons procédé sur le principe de la saturation, c'est-à-dire, nous avons réalisé des entretiens jusqu'à vérification que de nouveaux entretiens n'apportent pas de nouvelles informations.

Les extraits d'interviews reproduits par la suite sont des sélections de verbatim permettant d'illustrer plusieurs discours concordants.

I.1.2.) 1ère campagne d'entretien – printemps 2007

Les sociologues Philippe Zarifain et Gérard Reyre ont réalisé un diagnostic du management et de la fonction RH à ADMIN . Pour réaliser ce diagnostic, des entretiens de groupe de collaborateurs et des entretiens individuels de managers de proximité, de managers de managers et de directeurs ont été menés.

Durant le printemps 2007, 30 entretiens ont été réalisés par les sociologues, principalement de managers de managers et de directeurs. Ils m'ont confié la réalisation de 19 entretiens, principalement de managers de proximité et de managers de managers. Les entretiens d'une heure environ étaient semi-directifs, la trame est en ANNEXE 3 cette trame a été validée par les sociologues.

Ces entretiens portaient sur les appuis dont ils disposent dans leurs activités managériales, leur formation, la reconnaissance de la fonction managériale, les sources de motivation, la place et le rôle du manager, les relations hiérarchiques et le style de management.

J'ai également coanimé avec Agnès B., consultante en organisation, trois groupes d'expressions de collaborateurs (un groupe de cinq personnes, une de quatre personnes, et un de six). La trame se trouve en ANNEXE 3 . Les échanges étaient animés autour du portrait du manager 'idéal', de la prise de décision managériale, de la circulation de l'information, du management par objectifs, de l'autonomie et de l'animation des équipes.

Il est évident que cette technique présente de nombreux désavantages en termes de risque d'influence mutuelle des uns ou des autres dans le groupe, de surenchère ou au contraire de rétention d'informations. Néanmoins ils ont pu donner une base d'informations riches qui a ensuite été croisée avec d'autres informations obtenues par ailleurs, notamment dans le cadre d'entretiens informels.

Avec messieurs Zarifian et Reyre, nous avons ensuite partagé la retranscription de l'ensemble des entretiens.

I.1.3.) Entretiens formels et informels sur plusieurs années

Plusieurs centaines d'entretiens et discussions formels et informels ont été menés avec des salariés de fonctions, niveaux hiérarchiques, profils variés afin de mieux comprendre l'environnement institutionnel, historique, fonctionnel, organisationnel et culturel de l'entreprise. Des échanges réguliers ont été réalisés avec les principaux acteurs (tous les mois) et les principaux décideurs (tous les semestres). Avec ces acteurs du projet, l'objectif était de suivre la représentation de la transformation, les difficultés rencontrées, les motifs (explicites et implicites) des décisions prises autour de la transformation du management. Nous avons également eu l'occasion de discuter avec des consultants et des prestataires intervenant à ADMIN. L'ensemble de ces entretiens n'a pas été retranscrit, mais a donné lieu à des notes et des analyses intermédiaires.

Deux séries de six entretiens ont également été menées dans une direction déléguée métier dans le cadre d'un accompagnement à la mise en œuvre de la gestion de projet en 2009. Une série en début d'année avec deux directeurs, deux managers de managers, un manager de proximité et un chef de projet au débit de la mission et une deuxième série de six entretiens à la fin de la mission pour faire le bilan

Une série d'entretiens a également été réalisée dans le cadre du baromètre social. Voir point I.2.3.)

I.1.4.) 2ème campagne d'entretien – automne et hiver 2011

Une fois les principales analyses ayant été menées et des premiers résultats obtenus, nous avons réalisé une deuxième campagne d'entretiens pour tester, valider et compléter nos résultats entre septembre et décembre 2011

21 managers de proximité, managers de managers et directeurs ont été interrogés sur les thèmes suivant : la perception qu'ils ont de leur rôle, les attentes de l'entreprise envers les encadrants, les difficultés rencontrées, les contradictions ressenties, les aides apportées, les évolutions perçues (la trame d'entretien est en annexe ANNEXE 5).

I.2) Baromètre social

L'accès aux données du baromètre social a été une source importante d'information dans le cadre de notre travail. Cette source d'information quantitative a été très riche pour compléter nos données qualitatives. Néanmoins nous soulignons dès à présent que nous avons conscience que cet outil de diagnostic quantitatif mis en œuvre par l'entreprise accompagnée de sociétés spécialisées n'avait pas vocation à collecter les informations avec la rigueur nécessaire à une validité scientifique suffisante. Voici les caractéristiques du baromètre social et l'usage que nous en faisons.

Le baromètre social a été mis en place au début de la mise en œuvre du projet afin de suivre les changements et la façon dont ils étaient perçus par les salariés. Le questionnaire a été coconstruit par la cellule de pilotage du projet, CabConseil1 et un des grands instituts de sondage français (que nous nommerons Sondage1) via son département 'écoute interne pour les entreprises'.

Le questionnaire était initialement composé de 156 questions fermées portant sur la gestion des ressources humaines (48 questions) le management (73), l'organisation (46) et la communication (38 questions) et trois questions ouvertes portant sur les souhaits d'améliorations.

Les questions étaient réunies dans les « chapitres » suivants :

motivation
reconnaissance
souhaits de mobilité
perception de son travail
charge de travail
transversalité et travail en équipe (transversalité, processus de décision, travail en équipe)
communication et information
management (direction, relation avec le manager, appréciation de son manager, entretiens d'évaluation)
questions spécifiques aux managers (compétences détenues, moyens managériaux, journées de codéveloppement)
image interne
stratégie et connaissance des orientations stratégiques (dont gestion du changement et perception du Projet Performance)
avenir

L'ensemble des salariés a été invité à répondre à ce questionnaire. Les réponses étaient anonymes. Les résultats concernant des groupes inférieurs à 30 personnes et/ou 15 répondants étaient exclus dans le souci de préserver l'anonymat des participants.

Quatre éditions (2007, 2008, 2009, 2010) ont été réalisées durant notre recherche. Nous avons eu accès aux résultats détaillés des trois dernières. Cependant comme nous n'avons pas eu accès aux fichiers bruts, nous n'avons pas pu faire de tris sur les données.

I.2.1.) Aptitudes et exactitudes des données obtenues

En reprenant les travaux de Simian (1987) on peut formuler deux types de critiques des données. On peut critiquer leur *exactitude*, c'est-à-dire la signification interne des données, mais aussi leur *aptitude*, c'est-à-dire la pertinence relative aux buts recherchés de l'étude.

En ce qui concerne l'exactitude, on peut s'interroger sur la pertinence des phénomènes étudiés.

Ainsi la question de la **consistance d'une « opinion »** peut-être discutée : *« en réduisant la réponse de la personne interrogée à sa plus simple expression, à l'adoption d'un choix, à la formulation d'un oui ou d'un non, en refusant d'enregistrer la complexité, les contradictions ou les éventuelles nuances de cette opinion, le sondage introduit certes une possibilité de comparaison et de quantification des réponses obtenues, mais rompt aussi avec toute possibilité de personnalisation de l'opinion. L'opinion recueillie, quel qu'en soit le sujet, ne peut plus faire l'objet d'annotation, de mise en forme, de commentaire. » (Blondiaux, 2004)* Ainsi, on se prive des nuances, mais aussi du poids

respectif de l'opinion d'une personne par rapport à une autre : c'est l'effet des leaders d'opinion mis en évidence dès les années 40[21]. Ne peut-on pas considérer que certaines opinions ont plus de poids, d'influence que d'autres ou du moins sont à prendre en compte différemment ?

A l'inverse, Blondiaux précise que Gallup, un des grands promoteurs des sondages d'opinion en France a défendu que c'est dans ce « lissage » de l'opinion que résidait sa force : les opinions individuelles sont « attrapées » par la loi des grands nombres et permettent de faire surgir du sens, de donner de la cohérence aux opinions individuelles dispersées. L'objectif était de ne pas rester enfermé dans des opinions individuelles, marquées par un manque d'informations, des partis pris forts, des perceptions partisanes pour faire émerger à un niveau macro une « opinion rationnelle », un artefact mettant de côté la diversité et la complexité des opinions personnelles agrégées. Ces interrogations peuvent être déclinées aux enquêtes d'opinion interne dans l'entreprise.

On peut également s'interroger sur la **validité** des éléments produits : l'étude d'opinion sous la forme de sondage produit des **statistiques** dont le contrôle de la qualité et l'analyse doivent être rigoureusement réalisés pour avoir une valeur « scientifique ». Ainsi le fait de recourir à la statistique ne donne pas, par nature, des données que l'on peut qualifier de « scientifiques ». Pour avoir une certaine validité, il est nécessaire qu'elles répondent à certaines conditions de production, validité dont il est, par ailleurs, nécessaire de connaître les limites. Ces questions de la validité des données chiffrées recueillies sur les comportements et les perceptions ont été scrupuleusement traitées notamment par les scientifiques en sciences humaines. Les méthodes, avantages et limites ont été régulièrement étudiés et discutés. De nombreux biais ont notamment été mis en évidence dans la réalisation d'enquêtes par questionnaire. Si les chercheurs font de la rigueur méthodologique la condition de la validité des données obtenues, la « lourdeur » relative de ces méthodes et la prise en compte des limites en fait des dispositifs complexes à mobiliser dans le contexte de l'entreprise. Ces difficultés sont censées être prises en compte et dépassées par les cabinets de conseil et instituts.

Ainsi nous avons rencontré à ce sujet certaines difficultés à ADMIN . Une des premières difficultés réside dans **la construction du questionnaire** : dans quelle mesure la construction même du questionnaire influence-t-elle les réponses voire suggère des réponses ? La formulation a un impact indéniable : ce point a été particulièrement mis en évidence entre deux éditions annuelles du baromètre social lorsqu'il a été décidé de transformer la question

estimez-vous bénéficier des aspects suivants :	**oui tout à fait**	**oui, assez**	**non, pas tellement**	**non, pas du tout**
un bon responsable hiérarchique ?	☐	☐	☐	☐
a été remplacé par				
un bon manager ?	☐	☐	☐	☐

[21] Paul F. Lazarsfeld, Bernard Berelson, and Hazel Gaudet. The people's choice; how the voter makes up his mind in a presidential campaign. Duell Sloan and Pearce, New York,, 1944.

Le pourcentage de réponses positives (« oui, tout à fait » et « oui plutôt ») entre les deux années a diminué de plus de 10 points. Or, toutes les autres questions qui concernaient les managers, dont certaines ont été identifiées comme très corrélées à la satisfaction vis-à-vis du manager, indiquaient une satisfaction en hausse. On peut raisonnablement supposer que la transformation de la formulation a eu un impact sur les niveaux de réponses.

Par ailleurs, certains points que les dirigeants souhaitaient voir étudiés n'ont pas toujours fait l'objet d'un travail de construction des questions adaptées et préalablement testées par Sondage1. C'est pourquoi certaines questions ont dû être créées de façon ad hoc .

Ensuite, se pose la question de la **représentativité** : il existe différents types de sondage. Ceci est un des premiers éléments à prendre en compte : quel échantillon a été retenu et à quel moment a-t-il été fait ? Dans notre cas l'ensemble des salariés de l'entreprise a été interrogé. Il est rare de constater que l'ensemble des personnes interrogées participe. Il est alors très compliqué de savoir dans quelle mesure ceux qui s'expriment sont représentatifs de l'opinion générale. De quelle façon peut-on généraliser ? Il est en effet délicat d'interpréter des non-réponses : est-ce qu'elles correspondent plutôt à des gens satisfaits qui ne ressentent pas le besoin de s'exprimer ou, à l'inverse, de personnes souhaitant marquer un mécontentement et un désengagement vis-à-vis des actions menées par l'entreprise ? Ou de personnes n'ayant pas le temps de répondre ? La question s'est aussi posée de la confiance : l'engagement total a été pris, et respecté, de l'anonymat des réponses. La direction a tenu à avoir recours à un prestataire s'engageant formellement à ne communiquer à l'entreprise aucun résultat pouvant rompre ce principe d'anonymat, et a demandé que des seuils sur la taille des groupes étudiés soient fixés. Pourtant, certains ont justifié leur non-participation par la crainte de voir leur ressenti analysé personnellement.

Ensuite, **les risques d'erreurs méthodologiques** dans le traitement existent. L'exploitation des résultats ayant été confiée à Sondage1, un institut spécialisé renommé nous sommes partis du principe de leur maîtrise méthodologique.

Nous avons donc vu que ces outils, pour être rigoureux, sont relativement complexes à mettre en place et source d'erreurs quant aux méthodes utilisées. On peut donc émettre des réserves quant à l'exactitude des données fournies. Penchons-nous maintenant **sur l'aptitude de ces dispositifs à rendre compte des phénomènes qui nous intéressent**. En ce qui concerne l'aptitude des données, ces données ont été élaborées pour suivre les perceptions des collaborateurs vis-à-vis des changements, du projet d'accompagnement du changement et des thèmes principaux : management, GRH, organisation et communication. Les résultats n'avaient donc par la vocation de mesurer scientifiquement des phénomènes. Ainsi la question :

Dans le cadre de votre travail, vous arrive-t-il de vous trouver dans les situations suivantes :	Très souvent	Assez souvent	Assez rarement	Très rarement
Vous sentir stressé	☐	☐	☐	☐
Avoir le droit à l'erreur	☐	☐	☐	☐

ne mesure pas vraiment le stress réel, ni le droit à l'erreur, mais des perceptions de salariés. De nombreux questionnaires spécifiques ont été proposés par les chercheurs et les professionnels. Les études de Hollet-Haudebert & Edey Gamassou (2010) et Sardas, Dalmasso & Lefebvre (2010) démontrent les hypothèses sous-jacentes et les représentations du stress au travail et des risques psychosociaux sur lesquels ces questionnaires spécifiques s'appuient.

I.2.2.) Exploitation et Interprétation

Nous avons pu observer et participer à la mise en place, à l'analyse et à la restitution des résultats sur plusieurs années, auprès de publics variés (collaborateurs, managers de proximité, managers de managers, directeurs, comités d'entreprise, CHSCT …), lors d'occasions différentes : présentations globales des résultats, réunions d'analyse de résultats, réunions de travail dans une perspective d'amélioration, que ce soit à grande échelle (l'entreprise) ou dans une entité plus restreinte (grand département, direction) ou bien autour d'un sujet spécifique (la transversalité, la délégation), en groupe ou bien lors d'entretien en face-à-face.

Cela nous a amené à constater que malgré ses imperfections en termes d'aptitudes et d'exactitudes scientifiques, le baromètre social a été un outil très utile dans l'étude des phénomènes. Notamment parce que la stabilité d'un certain nombre de questions sur plusieurs années a permis d'étudier des variations. Ensuite parce que nous avons assisté aux réunions de présentation et de commentaires des résultats.

Nous avons observé la manifestation de certains biais psychologiques dans la lecture des résultats. Ainsi le biais d'ancrage (Tversky et Kahneman, 1974) va fréquemment amener dans un premier temps à « lire » la confirmation de son analyse dans les chiffres, et cela lors de réunion, c'est-à-dire lors d'un exercice de communication, mais aussi en face-à-face avec le consultant, le chargé d'études ou le chercheur venu en discuter avec la personne. Prenons l'exemple des interprétations des réponses positives exprimées à cette question :

estimez-vous bénéficier des aspects suivants :	oui tout à fait	oui, assez	non, pas tellement	non, pas du tout
De la liberté dans l'organisation de votre travail	☐	☐	☐	☐

Certains managers ou directeurs expliquent que les collaborateurs disposent d'une grande autonomie, et que les chiffres confirment pour eux la preuve d'un management « moderne » basé sur la confiance. Pour d'autres, c'est l'illustration au contraire d'un véritable « laisser-faire », d'une absence de maîtrise de l'encadrement. Il est difficile de trancher de façon générale au vu des autres résultats entre l'autonomie raisonnée ou le laisser-faire.

C'est aussi ici que se pose la question de la comparaison : afin de pouvoir évaluer la situation, il apparaît très vite nécessaire de comparer : avec l'extérieur, avec les années précédentes, avec les autres entités. Or, cet exercice n'est pas simple et demande à identifier un point de référence ayant les mêmes caractéristiques en termes d'activité, d'environnement, de contraintes. Le plus fécond semble être la comparaison d'une année sur l'autre, ce qui implique une certaine stabilité du dispositif, d'une part parce que c'est effectivement le point de comparaison ayant le plus de similarités, mais aussi parce que cela permet de travailler sur la situation « locale ».

Enfin, même si les questions ne permettaient pas de mesurer avec exactitude des phénomènes, nous avons pu les recouper avec des données obtenues par ailleurs.

I.2.3.) Étude qualitative sur les circuits de décisions

Les résultats du baromètre social sur les années 2007 à 2009 montrent des niveaux d'insatisfaction élevés et généralisés en ce qui concerne les réponses aux questions sur les circuits de décisions : la très grande majorité des répondants estiment que les circuits de décisions sont peu efficaces, lents, peu clairs, que certaines décisions sont mal appliquées, etc.

La direction d'ADMIN a alors mandaté l'institut de sondage Sondage1 qui réalisaient les études quantitatives pour réaliser une enquête qualitative sur ce point. J'ai piloté la mise en place de cette étude. Les enquêteurs de Sondage1 ont interrogé 2 groupes de collaborateurs, deux groupes de managers de proximité et un groupe de managers de managers. Nous avons complété l'enquête avec sept entretiens de managers de managers et de directeurs et la rencontre des différents groupes de représentants du personnel.

Les questions portaient sur ce que les personnes interrogées percevaient autour de la notion de 'circuits de décisions', la longueur de la chaîne de décisions, la circulation de l'information, les commandes de travail, la prise de risque, les 'courts-circuits' décisionnels, l'impact de l'environnement, la légitimité des personnes prenant les décisions. (La trame d'entretien est en annexe ANNEXE 4)

I.3) Observations

I.3.1.) Réunions d'observation

Des informations ont été recueillies lors de la participation aux réunions et différents comités de décision sur les thèmes de l'évolution du management et du pilotage du projet de transformation. Nous avons assisté à l'ensemble des séminaires stratégiques sur le projet Performance et aux réunions d'information réunissant l'ensemble des managers d'ADMIN .

I.3.2.) Réunions de participation opérationnelle

Dans le cadre du pilotage du baromètre social, nous avons eu l'occasion d'assister à quatre comités d'entreprise, à trois réunions du comité d'hygiène et sécurité au travail, à quatre comités de direction générale et à huit comités de direction.

I.3.3.) Journées de formation

J'ai pu assister à douze journées de formations de managers sur les quatre sessions de 2008, dont une journée de formation des directeurs, quatre journées de formation de managers de managers et sept journées de formation de managers de proximité. Après une présentation rapide à l'ensemble des managers présents précisant l'objet de ma présence et l'engagement strict de respect de l'anonymat des échanges, j'ai observé les échanges en prenant en notes. Une copie de mes notes de la journée était transmise au formateur/trice ayant animé la journée correspondante à mes observations.

I.4) Documents

J'ai eu accès à de très nombreux documents : documentation d'entreprise, documents publics, documents liés au projet, intranet, organigramme, règlements d'organisation, certaines bases de données RH, commentaires sur des projets. A chaque fois j'ai interrogé le statut du document, s'ils s'agissaient de documents clés pour notre recherche j'ai essayé d'obtenir des commentaires soit par les rédacteurs soit par des tiers, j'ai tenu compte des modalités et du contexte de réalisation, des objectifs du document, des auteurs dans l'analyse de ces documents.

II. INTERET DES DONNEES

L'intérêt de ces données réside dans leur très grande richesse et leur très grande variété. Nous avons mis en place un dispositif de recherche nous permettant de collecter les informations disponibles auquel nous avons ajouté un dispositif de collecte ad hoc pour compléter.

Tableau 5 : chronologie de la collecte des données

<table>
<tr><th></th><th></th><th>partenariat</th><th>participation opérationnelle</th><th colspan="2">entretiens</th><th>observations</th></tr>
<tr><td rowspan="4">2007</td><td>1er trimestre</td><td rowspan="4">stages de recherche</td><td></td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td><td rowspan="4">participations aux réunions de pilotage et de travail sur les transformations managériales</td><td>campagne d'entretiens 1</td><td rowspan="15">discussions et entretiens informels</td><td></td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3">journées de co-développement</td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2008</td><td>1er trimestre</td><td rowspan="11">contrat de recherche</td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td><td rowspan="2">baromètre social 2 : analyse et discussions autour des résultats</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td><td>CODIR</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2009</td><td>1er trimestre</td><td rowspan="2">Enquête qualitative sur les décisions</td><td rowspan="2">enquête sur l'organisation</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td><td rowspan="2">baromètre social 3 : analyse et discussions autour des résultats</td><td rowspan="2"></td><td>CODIR</td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">2010</td><td>1er trimestre</td><td>Mise en place marché baromètre</td><td rowspan="2">entretiens ciblés organisation</td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td><td rowspan="3">baromètre social 4 : analyse et discussions autour des résultats</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td><td rowspan="4">prolongement du contrat de recherche</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2011</td><td>1er trimestre</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="2"></td><td>CODIR</td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td><td rowspan="2">campagne d'entretiens 2</td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td></tr>
</table>

Ces données s'inscrivent dans une durée longue et permettent d'étudier à la fois le niveau organisationnel et le niveau individuel. Il nous a été possible d'obtenir des informations sur les attentes organisationnelles envers les managers émises par une grande variété d'acteurs, la façon dont elles ont été traduites par les responsables du Projet Performance. Nous avons aussi pu étudier la façon dont les managers les percevaient. Enfin nous avons collecté des informations sur les moyens dont disposaient les managers pour faire face à l'évolution de leur rôle.

Tableau 6 : Tableau récapitulatif des données obtenues par rapport à nos variables étudiées

		entretiens avec les managers	discussions informelles	observations des réunions stratégiques	suivi du projet	observations des formations managériales	données du baromètre social
Attentes organisationnelles envers les managers			●	●	●		●
Evolutions structurelles	Cohérence du rôle		●	●		●	
Rôle offert (attentes perçues par les managers)		●	●			●	
Travail identitaire	Ressources collectives	●	●		●	●	●
	Ressources individuelles	●	●			●	●
	Transformation du rôle offert	●	●		●		●

PARTIE 3

Etude de cas :
Cible, leviers et effets de la démarche de transformation des rôles managériaux à ADMIN

La partie trois présente notre étude de cas de transformation du management à ADMIN selon la grille d'analyse réalisée à la suite de notre revue de littérature.

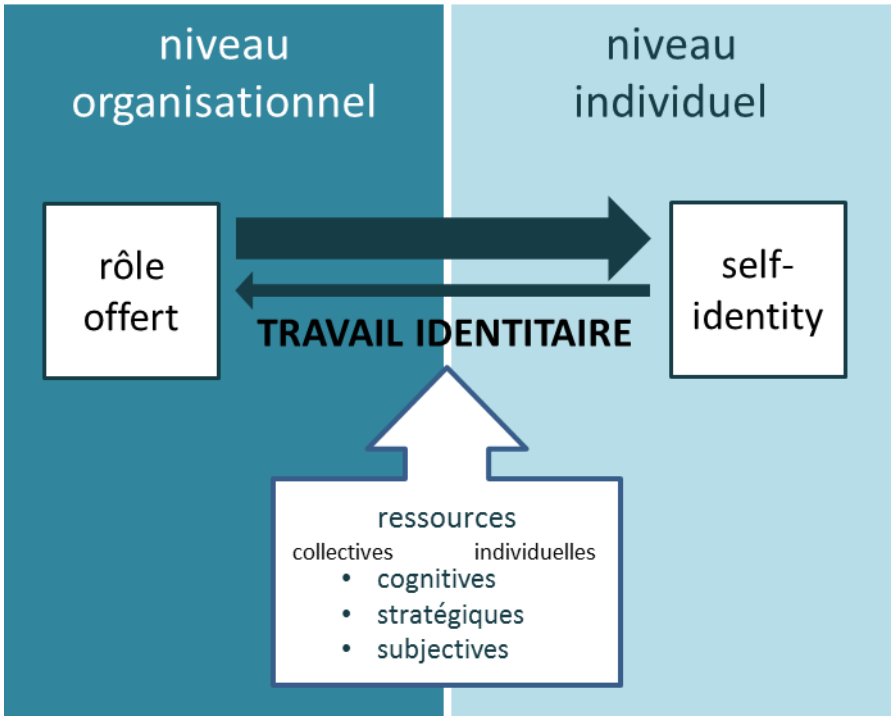


Figure 17 : grille d'analyse de la transformation des rôles managériaux

Après avoir présenté quelques éléments permettant de caractériser la population managériale à ADMIN et sa diversité, nous allons nous pencher sur les attentes organisationnelles envers les managers. Des difficultés inattendues se sont posées sur l'identification de la population managériale que nous analyserons.

Une première analyse du rôle porte sur d'éventuels conflits intrinsèques entre les attentes formulées à l'égard des managers. Ensuite nous nous efforcerons de caractériser les attentes perçues par les managers ce qui nous permettra de caractériser le rôle offert et de le mettre en perspective avec les évolutions structurelles auxquelles ADMIN est confrontée.

Nous étudierons ensuite les dispositifs mis en œuvre dans le cadre d'une démarche de 'professionnalisation' des managers.

Enfin, nous nous pencherons sur les ressources et contraintes des managers pour entrer dans ce rôle. Cela conduira à étudier les solutions mises en œuvre par les managers en cas de déficits de ressources et notamment à suivre les transformations qu'ils opèrent sur le rôle offert.

chapitre 7

Définition et analyse du nouveau rôle managérial à ADMIN

Chapitre 7

I. IDENTIFICATION DES MANAGERS **175**
I.1) QUELQUES CARACTERISTIQUES DES MANAGERS 175
I.1.1.) La structure hiérarchique formelle : l'organigramme 175
I.1.2.) Age, genre et ancienneté 177
I.1.3.) La formation des managers 178
I.1.4.) Des statuts conventionnels variés 179
I.1.5.) La rémunération 179
I.1.6.) Le critère de la famille professionnelle : management et pilotage 181
I.2) UNE DIFFICULTE A IDENTIFIER 'QUI SONT LES MANAGERS' 182
I.2.1.) Des situations très hétérogènes 182
I.2.2.) Le cas des chefs de projet, des adjoints et des experts 182
I.2.3.) Des débats autour de l'identification des managers 183
II. LA CIBLE : UN MANAGER IDEAL **184**
II.1) LES EVOLUTIONS ATTENDUES 185
II.1.1.) La mise en œuvre de nouveaux dispositifs 185
II.1.2.) Les attentes envers les managers dans le baromètre social 186
II.1.3.) Les managers se sentent plutôt à l'aise avec leur rôle 194
II.2) LE ROLE CIBLE ISSU DU PROJET PERFORMANCE 195
II.2.1.) Les discours 195
II.2.2.) Le rôle cible du projet : 42 "compétences" 196
III. ANALYSE DU NOUVEAU ROLE OFFERT : PARADOXES ET ADEQUATION AVEC LES EVOLUTIONS STRUCTURELLES **199**
III.1) LES PARADOXES INTERNES DU ROLE 199
III.1.1.) Le statut du référentiel 199
III.1.2.) Certains éléments semblent difficiles à concilier 200
III.2) ANALYSE DE LA COHERENCE DU ROLE AVEC LES EVOLUTIONS DE LA STRUCTURE 201
III.2.1.) La question 'oubliée' de la maîtrise du métier 201
III.2.2.) Peu d'éléments renvoient aux caractéristiques du manager public 202
III.2.3.) Les évolutions structurelles qui requièrent un changement de rôle 202

Notre objectif était de suivre un projet de transformation du management. Cela nous a conduits dans un premier temps à nous poser un certain nombre de questions :

- Quelles étaient les pratiques managériales et les situations managériales ? Pourquoi envisager de les faire évoluer ?
- Qu'attend-on de nouveau, de différent de la part des managers ? Quelle est la nouvelle cible de pratiques managériales ?
- Comment était justifié le fait de considérer qu'en transformant les pratiques de management, on allait apporter des améliorations dans les fonctionnements ?

A partir de ces questions, le chapitre 4 va nous permettre de tracer les contours de l'évolution attendue du management à ADMIN. Nous allons d'abord établir un premier diagnostic du management (I) puis étudier l'évolution attendue du rôle de manager (II) avant d'analyser le lien entre le rôle attendu et les évolutions de la structure (III).

I. IDENTIFICATION DES MANAGERS

Le projet de transformation des fonctionnements internes impliquant de transformer le rôle et les pratiques managériales, nous avons cherché à identifier quel était le point de départ : au début du projet, qui sont les managers, quelles sont leurs caractéristiques.

I.1) quelques caractéristiques des managers

Nous avons effectué un premier travail d'identification des managers et de caractérisation de leur situation à partir de l'organigramme d'une part et des catégories professionnelles d'autre part.

I.1.1.) La structure hiérarchique formelle : l'organigramme

Le premier outil qui nous a servi pour identifier les managers et leurs caractéristiques a été l'organigramme de l'entreprise, décliné dans le règlement d'organisation (c'est-à-dire le document présentant l'imbrication et la hiérarchie des structures et leurs missions) L'**organisation hiérarchique formelle d'ADMIN** retranscrite respecte la structure suivante :

Direction générale>Direction déléguée>Direction opérationnelle>Département>Division>Mission

responsables de structure	
responsables de missions	43
responsables de divisions	63
responsables de département	61
directeurs et directeurs délégués	21

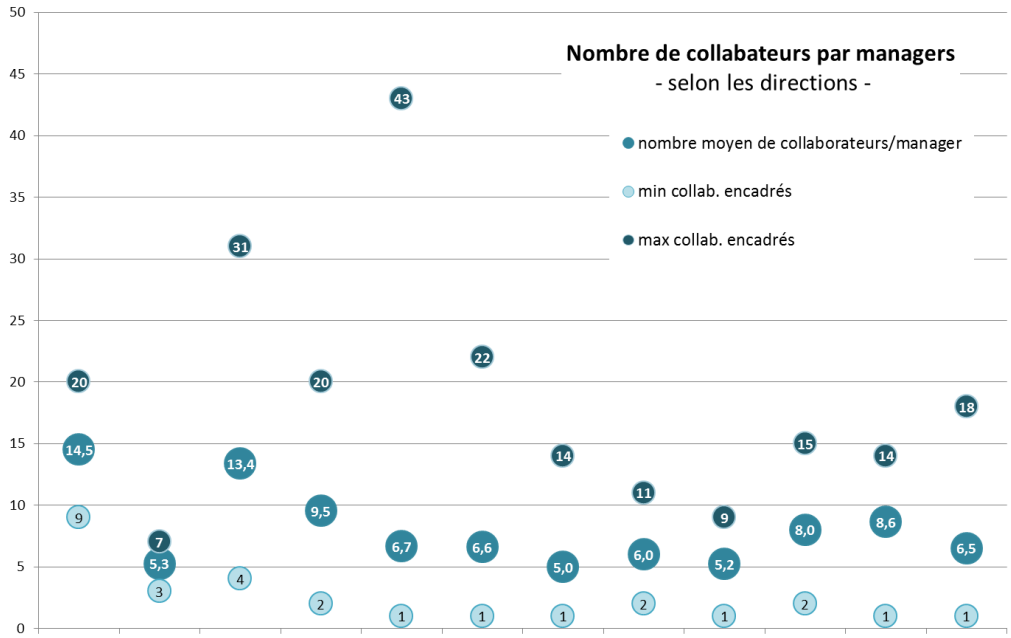
En reprenant cet organigramme, on compte, en décembre 2006, environ 188 entités, soit **188 responsables** si l'on considère qu'un manager est à la tête d'une entité hiérarchique : 43 missions, 63 divisions, 61 départements, 21 directions, dont 4 directions déléguées.

niveau de management	
directeurs du CODIR	12
autres directeurs	9
managers de managers	55
managers de proximité	112

Si l'on considère maintenant le niveau de management : les managers de proximité constituent le premier niveau d'encadrement. Les managers de managers sont des responsables d'entités qui comptent au moins une autre structure qui leur est rattachée. Parfois ils encadrent uniquement des managers de proximité, parfois des collaborateurs (entendus comme des non-managers) et un ou plusieurs managers de proximité. L'ensemble des directeurs (directeurs, directeurs délégués et directeur général) constitue le 'top management'. Le directeur général s'appuie sur un comité de direction restreint, le CODIR, composé de 12 personnes : le directeur adjoint, les quatre directeurs délégués, et les sept directeurs ne relevant pas d'une direction déléguée .La **taille de la ligne hiérarchique** est relativement différente selon les directions : entre les collaborateurs et le directeur général, il peut y avoir entre un à six managers (les plus longues lignes hiérarchiques sont principalement à la direction des systèmes d'information).

Selon cet organigramme, en septembre 2007, **la taille moyenne des équipes** est de 7,9 personnes, et la taille médiane est de 6,7 personnes.

graphique 1 : nombre de collaborateurs par managers selon les directions



I.1.2.) Age, genre et ancienneté

Alors que la population d'ADMIN est pratiquement paritaire en termes de genre, les femmes représentent seulement un tiers environ des managers de proximité, des managers de managers.

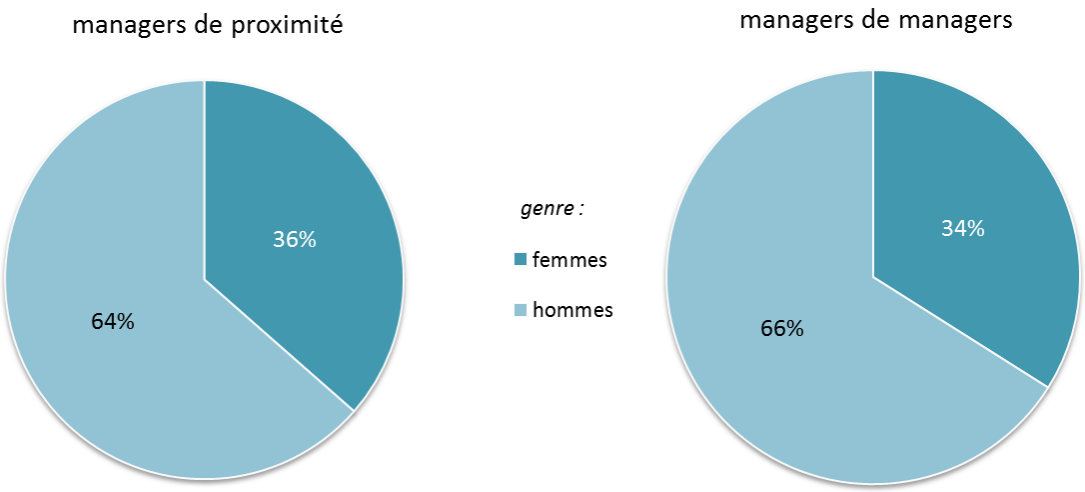


Figure 18 : répartition des managers par genre - 2007

Plus d'un tiers des managers de proximité et des managers de managers ont une ancienneté dans l'entreprise supérieure à sept ans.

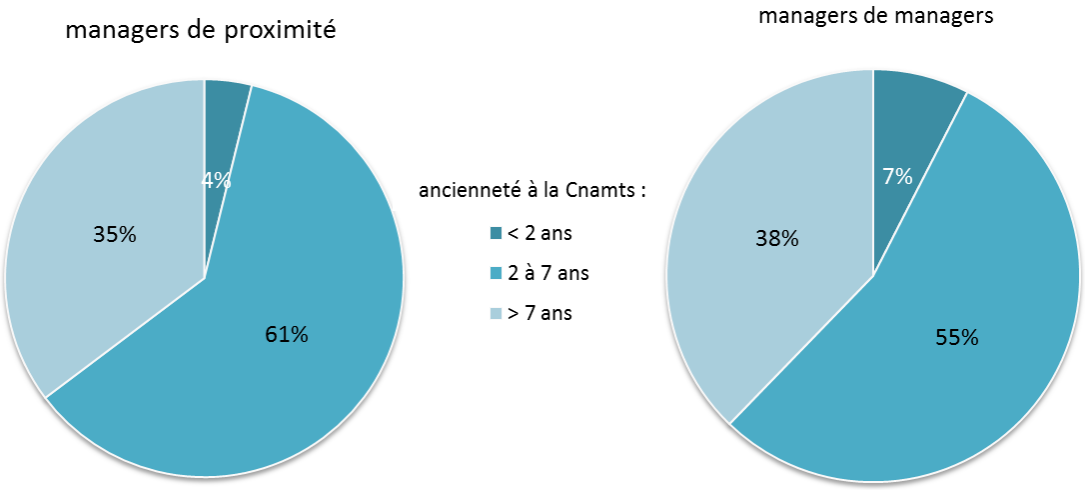


Figure 19 : répartition des managers par ancienneté à ADMIN - 2007

Les managers de managers sont généralement plus âgés que les managers de proximité, 67% des managers de managers ont plus de 50 ans.

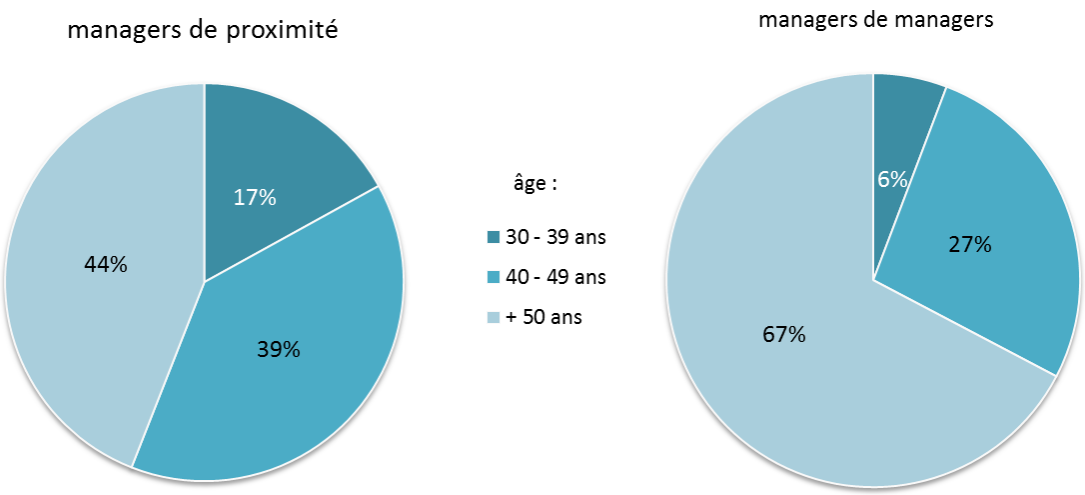


Figure 20 : répartition des managers par âge - 2007

I.1.3.) La formation des managers

La plupart des managers ont un niveau d'études initiales élevé. La **formation initiale** des managers est très variable : un certain nombre sont à l'origine des professionnels du secteur, d'autres sont issus des grandes écoles (Ecole polytechnique, ENA, Sciences Po, grandes écoles de commerces ...). D'autres managers ont une formation liée à leur métier d'origine (ingénieur, juriste, comptables, etc.). Un grand nombre de cadres sont issus du concours du secteur cependant ce n'est pas une condition indispensable pour être cadre à ADMIN et tous les managers n'en sont pas issus[22].

En ce qui concerne la **formation continue** : entre 2002 à 2007, 1057 jours de formation « managériale » ont été donnés aux managers d'ADMIN avec quatre lots qui se détachent :

- en 2006 : 379 jours de formation au management et à l'accompagnement du changement à 247 managers de la direction des systèmes d'information (DDSI). Le programme de formation s'appelait DEV 2007 et accompagnait la transformation de la direction.
- en 2006, une grande partie des managers d'ADMIN a reçu une formation au management par objectifs de 1 au 2 jours, soit 210 jours au total.
- en 2006 : 225 jours de formation sur « les fondamentaux du management » ont été donnés aux managers des grandes directions.

22 voir plus bas : statut conventionnel.

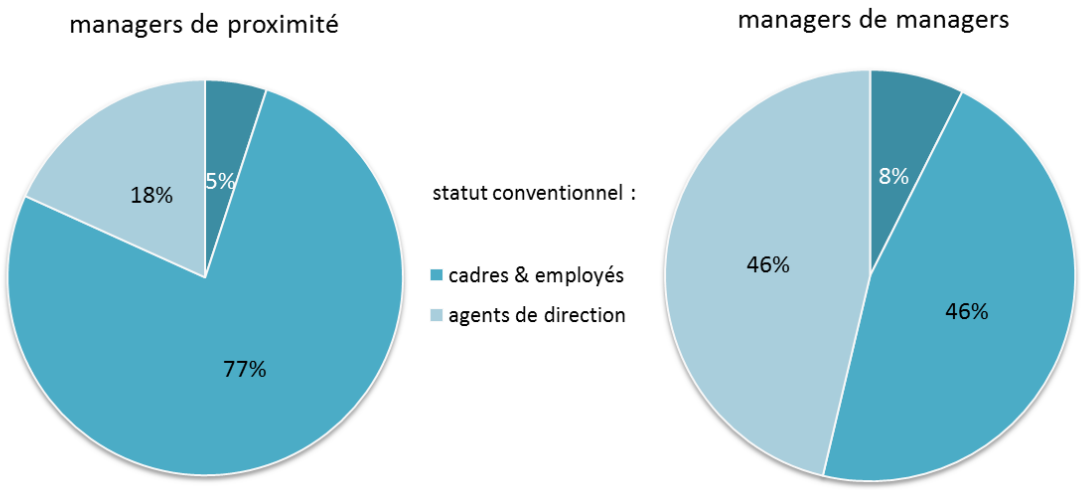
- les managers d'une direction ont également reçu 127 jours de formations sur le management (management d'équipe projet, conduite du changement, relationnel, conflit, techniques d'entretien, …) en 2006.

Il est tout à fait notable que les seules formations dont nous ayons entendu parler autrement qu'en consultant les archives de formations soient la formation à la fixation d'objectifs et surtout la formation DEV à la DDSI sur lesquels nous reviendrons dans le chapitre V.

I.1.4.) Des statuts conventionnels variés

Par rapport aux catégories définies par la convention collective les managers ont des statuts très différents :

Les agents : 185 managers ont le statut 'agents' (il s'agit des cadres et employés sur le graphique). La grande majorité (117 personnes) a comme référence d'emploi 'manager opérationnel'. Il y a 32 chefs de projet MOE. Les autres emplois sont assez variés, souvent relatifs à leur métier d'origine : concepteurs développeurs, consultants internes RH, …



Les agents de directions : pour devenir agent de directions, il est nécessaire d'avoir été inscrit sur la liste d'aptitudes et qu'une commission nationale valide la nomination. La plupart des agents de directions sont issus de l'école du secteur), mais ce n'est pas une condition indispensable. Parmi les 81 agents de direction, 36 managers ont l'emploi 'directeur adjoint' et 39 'sous-directeurs'.

Ces emplois ne sont pas explicités dans la loi. Ils correspondent de façon très logique à la direction d'une entité du réseau avec à sa tête un directeur et des adjoints et/ou sous-directeurs. En ce qui concerne ADMIN, le périmètre des responsabilités et l'autonomie sont plus complexes à établir.

I.1.5.) La rémunération

Les grilles de rémunérations sont fixées après négociations. Les salariés sont rémunérés selon un coefficient de rémunération. Les coefficients de rémunération sont fixés en fonction de l'emploi occupé et des 'points' de rémunération supplémentaires sont ensuite attribués en complément dans une certaine limite.

Chaque année, les managers disposent d'une enveloppe de points fixés par la direction des ressources humaines. Ensuite les managers proposent une répartition des points entre les membres de leur équipe, proposition sur laquelle se fonde la direction des ressources humaines pour décider des augmentations de salaire fixe.

A cette rémunération fixe s'ajoute une 'prime de résultat'. Cette prime dépend en partie des résultats collectifs (atteinte des objectifs d'ADMIN) et de résultats individuels. Cependant tous les salariés ne sont pas primables. Et même tous les managers ne sont pas primables alors que certains non-managers sont primables. Pour être primable il faut occuper un emploi qui corresponde au moins au niveau 8. La prime exceptionnelle de résultats est destinée à « reconnaître l'atteinte d'objectif(s) particulier(s) fixé(s) lors de l'entretien annuel d'évaluation. » Par ailleurs tous les agents de direction exerçant des responsabilités nationales reçoivent une part variable. Les primes peuvent représenter un demi-mois de salaire pour les cadres administratifs, informaticiens et et un mois pour les agents de direction.

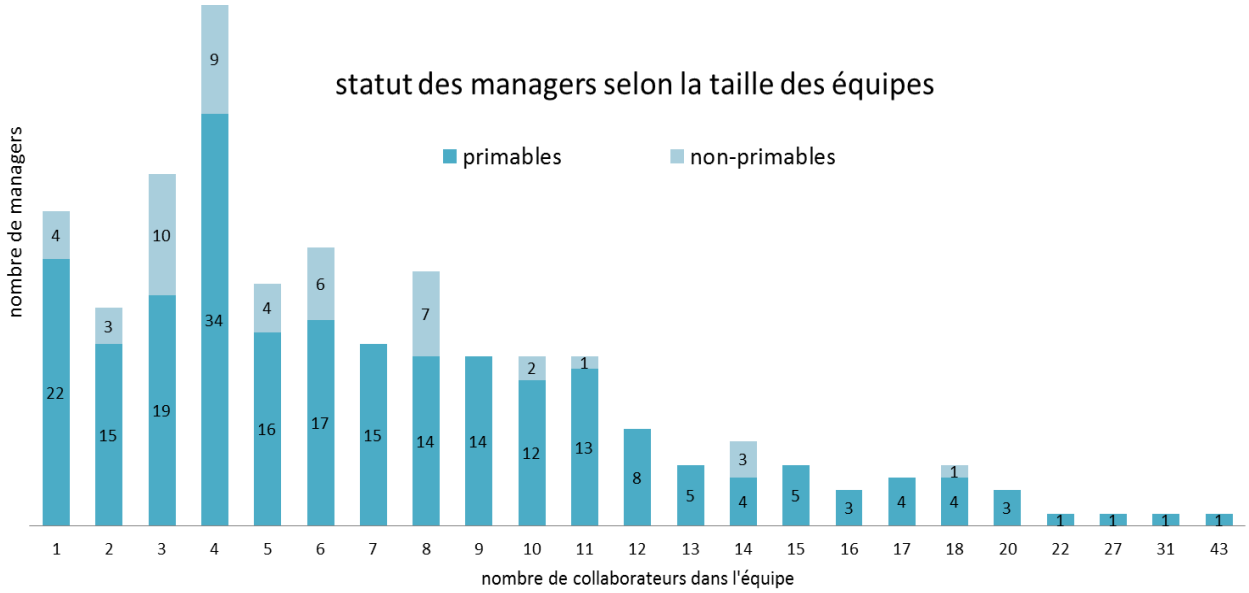
Voilà comment est calculée la prime pour les managers éligibles :

Tableau 7 : calcul du montant des primes :

	Pondérations des domaines pour le calcul des primes			
selon :	directeurs délégués	directeurs n-1	directeurs n-2	Responsables de département / division / mission / experts éligibles à la prime
l'objectif de résultat national	25%	25%	25%	non concernés
objectifs d'ADMIN	25%	25%	25%	25%
objectifs particuliers de la direction	30%	non concernés	20%	25%
objectifs individuels	20%	50%	30%	avec répartition possible :
- du Département / Division /Mission				25%
- individuels				25%

Comme nous l'avons souligné, tous les managers ne sont pas éligibles aux primes. Le graphique suivant illustre le statut du manager en fonction de la taille des équipes :

graphique 2 : statut des managers selon la taille de l'équipe



Ce graphique illustre un phénomène plus large, il n'y a pas de lien très clair entre le niveau conventionnel des managers et la situation de management (niveau hiérarchique, métier, direction, taille de l'équipe …). Il s'agit en général de décisions prises dans le temps au cas par cas, qui répondent généralement à une logique de situation, mais dont il est difficile de tirer des généralités au niveau global.

I.1.6.) Le critère de la famille professionnelle : management et pilotage

Un autre critère qui permettrait d'identifier les managers est la famille 'management & pilotage'. Il s'agit d'une classification de la DRH basée sur les conventions. Cette famille comprend 560 agentssoit 30 % de l'effectif total de l'Etablissement. C'est presque trois fois plus que le nombre des managers identifié dans l'organigramme. **Cela implique donc que plus de 250 personnes appartiennent à la famille management et pilotage sans que leur activité relève du management d'équipe.**

I.2) une difficulté à identifier 'qui sont les managers'

I.2.1.) Des situations très hétérogènes

On peut donc trouver trois sources d'identification des managers qui donne des résultats très différents sur le périmètre de la population managérial.

- Le statut conventionnel (560 personnes)
- l'encadrement d'équipes (250 personnes)
- la responsabilité d'entité dans l'organigramme (188 personnes)

Cette première analyse des données disponibles à ces différents niveaux fait apparaître **une grande hétérogénéité des situations des managers, hétérogénéité en terme de situation managériale** (périmètre de responsabilité par exemple) et **de catégorie RH** ce qui implique de fait une différence de traitement RH (rémunération, carrière, etc.).

Cette grande hétérogénéité s'explique de plusieurs façons :

- les catégories RH ont été établies pour répondre principalement au besoin de l'ensemble de réseau et il est parfois difficile de comparer les situations dans le réseau et au siège.
- les métiers, les responsabilités, les relations avec l'environnement sont très divers et très difficilement comparables. Certains managers encadrent une ou deux personnes en interne, mais ont un rôle considérable de pilotage vis-à-vis du réseau par exemple.
- ADMIN a été construite par rassemblement d'entités diverses, ne répondant pas aux mêmes logiques.

Cependant cette structure formelle n'est pas le reflet de la réalité et de la diversité des responsabilités des personnes qui participent au management d'ADMIN.

I.2.2.) Le cas des chefs de projet, des adjoints et des experts

On peut notamment citer trois autres catégories qui n'entrent pas dans les catégorisations 'manager' telles que nous les avons retenues jusque-là, mais qui jouent un rôle capital de coordination à ADMIN : les experts, les adjoints et les chefs de projet ou managers fonctionnels.

Il s'agit des *experts,* qui sont 137 agents, qui représentent (24,5 % de l'effectif de la famille management & pilotage et 7,25 % de l'effectif total d'ADMIN). Cette catégorie regroupe notamment des personnes référentes sur un domaine particulier, des managers dits "techniques" identifiés comme experts.

On peut en dénombrer 63 adjoints (tel qu'identifié dans la dénomination de leur emploi) dont 40 évaluent annuellement des collaborateurs (36 Directeurs Adjoints et 4 Adjoints aux managers opérationnels). La population des adjoints représente donc 3,3 % de l'effectif total d'ADMIN, 11,25 % de l'ensemble des managers. Les adjoints évaluateurs représentent 14 % des managers évaluateurs.

Enfin, un certain nombre de collaborateurs sont identifiés comme managers fonctionnels, c'est-à-dire chefs de projet transverses, ils sont au nombre de 80 personnes. A l'intérieur de cette catégorie également, les situations sont très hétérogènes. Il est à noter par ailleurs, que certains managers hiérarchiques sont également chefs de projet transverses.

I.2.3.) Des débats autour de l'identification des managers

Dès le début du projet il a fallu identifier le périmètre de la population qui allait être concernée par les différents dispositifs du projet : les formations, les réunions d'information stratégiques, l'accès à un intr@net exclusif pour les managers …

Les premières réunions sur le sujet ont permis de confirmer voire d'amplifier la très grande diversité des situations managériales. Voici la liste des situations possibles qui ont été recensées

- *les managers dirigeants :* quel est le périmètre ? s'agit-il uniquement des directeurs délégués (5 directeurs avec le Directeur général) ?, Des directeurs membres du CODIR DG (14 directeurs) ?, De tous les responsables à la tête d'une direction (30 directeurs)?. Faut-il ajouter les directeurs *adjoints* ?

- *les managers de managers :* ils encadrent au moins un manager de proximité. Leur statut dans le projet dépend donc de la définition des managers de proximité.
- *les managers de proximité* : C'est ici que la situation se complexifie, car ils peuvent **combiner une à plusieurs des situations suivantes** qui pourraientt justifier de les identifier en situation de management.

encadrement d'équipe hiérarchique	encadrement d'équipe fonctionnelle (autres entités ADMIN ou prestataires)	expertise de référence	situation d'adjoint

La première catégorie semble la plus évidente : l'encadrement d'équipe hiérarchique est un bon critère pour définir les managers de proximité. C'est le critère qui a été retenu au départ par l'équipe qui travaillait sur le projet au travers d'un **élément objectif** : le fait que le manager soit identifié comme '**évaluateur' d'au moins une personne** au niveau du dispositif d'évaluation géré par les RH.

Ce critère retenu a déjà donné lieu à des discussions : peut-on qualifier de manager, une personne qui encadre juste une autre personne ? Ensuite, ce critère laissait de côté les managers fonctionnels, les experts et les adjoints qui n'avaient pas d'équipes en encadrement hiérarchique.

Ces débats ont été révélateurs : il existe un décalage important entre structure formelle et réalité des fonctionnements surtout dans des structures complexes et hétérogènes comme ADMIN. Au fond, se posait une question bien plus profonde et qui est très cohérente avec ce que nous a appris la revue de littérature : il est complexe de s'intéresser à la question du management sous l'angle des personnes, en réalité il s'agit d'une fonction. Il est donc nécessaire de se demander à quelle fonction les managers répondent et ce que l'on souhaite faire évoluer : la gestion des équipes, la gestion des projets, la gestion de l'expertise …. Faire la liste des managers ne revient pas à se demander « qui tient le rôle de manager », mais d'abord « quel est le rôle de manager ». Or ce point qui semblait une évidence a montré toute sa complexité de fait.

La solution qui a été retenue est la solution de l'analyse au cas par cas. La DRH a fourni une liste à partir du critère de l'évaluation que les directeurs ont ensuite corrigée en retirant (rare) ou en ajoutant les personnes qui avaient des niveaux de responsabilités le justifiant. À partir de l'automne 2007, une première liste est établie par les RH puis les directeurs de chaque direction doivent la valider et y apporter les modifications si nécessaires. Ce principe est retenu lors d'un comité de pilotage de novembre 2007, le principe de cette liste révisée mensuellement est adopté avec le constat suivant *« on ne fait aucune définition du manager, parce qu'aucune définition ne collerait à la liste »*.

Qui sont les managers ? Cette question, qui pouvait paraître anodine, a représenté un point d'entrée dans le sujet assez révélateur, à la fois pour nous chercheurs et pour les acteurs de terrain. Car il n'a pas été facile de dire qui étaient les managers, les critères n'étaient pas homogènes et les discussions ont été vives à ce sujet.

II. LA CIBLE : UN MANAGER IDEAL

Cela nous a amenés à chercher à comprendre quelles étaient les attentes envers les managers. Nous avons donc rassemblé des informations sur le nouveau rôle attendu (II.1) puis nous avons trié et analysé les raisons qui motivent ces attentes de transformation (II.2).

Ce que nous allons étudier ici sera dans un premier temps l'étude du nouveau rôle proposé au manager et ce en quoi il est différent du rôle attendu au préalable.

Nous avons cherché à connaître les attentes envers les managers, à caractériser les évolutions attendues et la façon dont il était attendu que les managers les prennent en charge. Comme vu lors de la revue de littérature, les attentes sont diffuses : nous avons donc cherché à identifier les sources d'information sur ce nouveau rôle. Nous tenons notamment compte des dispositifs de gestion mis en place, considérant à la suite de Moisdon (1997) les interactions entre les structures organisationnelles

qui s'insèrent dans des dispositifs (règles, procédures, objectifs, valeurs …) et la façon dont les acteurs se les approprient. Nous rejoignons ainsi Pezé (2012) qui propose de mobiliser le concept de 'matérialité', soit le fait que « les identités sociales peuvent être explicitement ou plus implicitement (ou symboliquement) véhiculées dans des discours, mais aussi dans des supports physiques ». Il pointe l'importance de la prise en compte de cette dimension matérielle dans la régulation matérielle opérée par l'organisation, plus ou moins volontairement. En contribuant à donner des signes visibles distinctifs, l'organisation construit aussi des signaux, notamment via leur place dans les dispositifs de gestion.

Nous allons donc étudier le rôle offert au travers des dispositifs mis en œuvre, au travers des discours, au travers des attentes des collaborateurs (point II.1), puis nous allons ???recensé les attentes issues du projet Performance (point II.2).

II.1) Les évolutions attendues

Au moment de notre arrivée, il y avait déjà un certain nombre d'évolutions mises en œuvre à la fois dans les discours et de nouveaux dispositifs avaient déjà étaient proposition : adoptés ou appliqués

II.1.1.) La mise en œuvre de nouveaux dispositifs

ADMIN a mis en place deux nouveaux dispositifs, le management par objectifs et la gestion individualisée (ou en partie individualisée) des ressources humaines, qui impactent assez logiquement le rôle des managers.

le management par objectif

Le management par objectif a été généralisé depuis 2006. Chaque année l'ensemble des collaborateurs a un entretien annuel de bilan de l'année écoulée, de fixation des objectifs pour l'année suivante. C'est également le moment où les managers et les collaborateurs font un point sur les carrières et les formations. La grande majorité des managers a reçu une formation au management par objectif en 2006. Comme précisé dans le point I.1 .5 de ce chapitre , le management par objectif ne donne pas lieu à une prime pour l'ensemble des collaborateurs, mais seulement pour certains d'entre eux. Les collaborateurs sont "primables", c'est-à-dire éligibles à la part variable de rémunération, à partir d'un certain niveau de qualification (niveau de classification supérieur ou égal à 8). La quasi-totalité des managers sont donc primables mais d'autres collaborateurs non-managers sont aussi éligibles ??. La prime est dépendante de l'atteinte d'objectifs collectifs et d'objectifs individuels. De plus l'impact sur la rémunération et l'avancée de carrière n'est pas automatiquement en lien avec l'évaluation et l'atteinte des objectifs.

Le dispositif a été mis progressivement en place à partir de 2006. Plusieurs difficultés ont été identifiées par les acteurs du projet : mettre en place le management par objectif de façon homogène (c'est-à-dire avec des niveaux d'exigence comparable), intégrer des objectifs de management, reconnecter les objectifs individuels avec la stratégie d'entreprise, etc. On retrouve par ailleurs des atouts et limites de ce dispositif classique : difficulté à formuler des objectifs, à instaurer de l'équité, à isoler la participation individuelle dans un travail collectif, risque d'encourager un travail conforme aux indicateurs, etc.

les évolutions du rôle RH des managers

Les responsabilités de gestion des ressources humaines se sont accrues notamment en raison d'une obligation conventionnelle de gestion des carrières des collaborateurs. Un protocole d'accord (novembre 2004) rend obligatoire l'entretien annuel. Bien que le dispositif existe depuis 1993 il était facultatif et peu pratiqué.

D'une façon générale les managers ont de plus en plus de responsabilités RH (gestion du temps (validation des retards, des congès), demandes de formation, mobilité)

les réunions mensuelles des managers

Ces réunions réunissent une fois par mois les managers. Le Directeur général et certains dDirecteurs les animent selon l'actualité. Le contenu consiste en un décryptage de l'actualité et de la stratégie de l'entreprise. Ces réunions sont assez appréciées d'autant que le directeur est un orateur brillant, donnant des informations, des clés de lecture jamais écrites. Cependant, elles sont souvent reportées et pas toujours pratiques pour les managers venant de Province.

II.1.2.) Les attentes envers les managers dans le baromètre social

le verbatim : quelles améliorations – les réponses concernant le management

Afin d'étudier les attentes des différents salariés d'ADMIN envers le management, nous avons étudié le verbatim issu du baromètre social 2008. Nous avons disposé du texte brut et de l'analyse menée par l'organisme prestataire de l'étude. Le verbatim est issu des trois questions ouvertes suivantes :
A / Quelles seraient les trois améliorations concrètes qui permettraient d'augmenter votre satisfaction de travailler à ADMIN ?
B/ Quelles seraient les trois actions d'amélioration concrètes qui vous permettraient d'être plus efficaces dans votre travail au quotidien ?

C/ Pour finir, si vous aviez la possibilité de proposer 3 changements prioritaires au sein d'ADMIN, quels seraient-ils ?

Sur les 1 176 interviews réalisées (correspondant à un taux de participation de 62% des personnes interrogées), 43% des répondants ont abordé la question du management en réponse à ces questions.

terme	Nombre d'occurrences
"manager"	319
"management"	168
"responsable"	106
hiérarchie	172
"chef"	44
"cadre"	28
n+1	26
"encadrement"	14
"chef de projet"	8
"leader"	2

Lors d'une première lecture, nous avons relevé les occurrences concernant le management, appelé directement sous dix formes différentes : « manager », « management », « responsable », « hiérarchie », « chefs », « cadres », « n+… », « encadrement », « chef de projet » et « leader ». Cette première lecture a permis de constater que les occurrences surviennent indifféremment en réponse aux trois questions, elles n'ont donc pas été différenciées.

On notera que le terme le plus massivement utilisé est celui de manager (en additionnant avec management, cela représente 55% des 887 occurrences sur l'encadrement). Pour davantage de détails, on pourra se référer à l'**ANNEXE 6**.

Le Tableau 8 : verbatim sur le management dans le baromètre social édition 2008 reprend et classe les éléments de verbatim identifiés dans le baromètre social 2007

Tableau 8 : verbatim sur le management dans le baromètre social édition 2008

sujets		nombre d'occurrences des mots clés	
		nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
		887	
problèmes organisationnels	il y a des "guerres de chefs" ou des problèmes de coordination interservices[23]	24	3%
	il y a trop de managers [24]	23	3%

[23] "meilleure entente entre les responsables"

	il y a des dilutions de responsabilités, il faudrait plus de prise de responsabilité, plus de courage managérial[25]	59	7%
efficacité du manager	les managers ont des problèmes de compétences "techniques", de métier[26]	12	1%
	il y a un problème d'efficacité, de compétences managériales des managers[27]	64	7%
	critiques d'ordre général sur les managers[28]	175	20%
	il faudrait que le manager organise mieux le travail individuel, le travail d'équipe, la production[29]	60	7%
	les managers manquent de pouvoir[30]	30	3%

[24] « Eviter une hiérarchie trop importante de chef et de services inutiles » « Il y a trop de barreurs et pas assez de rameurs. » "Inutilité d'avoir des 'responsables hiérarchiques' en surnombre qui se contredisent " "trop de personnes ont la possibilité de bloquer sans que ce soit vraiment justifié"

[25] « avoir des chefs qui prennent leurs responsabilités » "que mon manager assume ses fonctions de responsable de service en faisant respecter ses décisions" "Une hiérarchie qui sait décider sans fuir devant les choix à faire " "Un manager qui manage vraiment (prenne et applique des décisions) "

[26] "avoir un manager compétent dans le métier exercé" " "un manager de proximité reconnu pour ses compétences du métier "

[27] "avoir un responsable qui sache de quoi il parle, qui comprend les missions de l'entreprise, ses clients, qui a une vision stratégique et politique de l'entreprise et qui n'impose pas juste parce qu'il a un grade supérieur" "avoir un responsable digne de ce nom avec des compétences d'encadrement d'équipes " "S'assurer des capacités de management des responsables"

[28] "trop [...] de petits chefs persuadés de leur efficacité et utilité dans l'institution" "un meilleur recrutement au niveau des managers" "un responsable qui soit un vrai manager" (2 formulations non reportées ici sont injurieuses)

[29] "avoir une direction qui planifie les travaux plutôt qu'accepter toutes les missions sans en avoir les moyens " "avoir un manager qui planifie, délègue et suit le travail effectué" "que le responsable de l'équipe puisse organiser la communication entre les personnes de l'équipe" "Une plus grande cohérence dans les commandes (...) ne pas sou poudrer le travail à tout le monde, voire à plusieurs personnes sur un même sujet." "Une hiérarchie qui sait décider sans fuir devant les choix à faire et qui sait prioriser les travaux sans céder de façon irréfléchie à celui qui demande le plus fort"

[30] "responsabilisation plus forte donnée aux managers (autonomie et moyens associés aux objectifs fixés)" "décentraliser les décisions pour donner aux managers intermédiaires plus de responsabilités " "Donner les moyens aux managers de réaliser leur mission et de réussir leurs objectifs" "Avoir plus de

	meilleure GRH de la part des managers[31]	9	1%
	que les managers informent, communiquent[32]	33	4%
attitude des managers	ils ne font pas preuve de respect[33]	21	2%
	ils sont injustes [34]	22	2%
	ils sont 'égoïstes'[35]	11	1%
relation avec le manager	il faudrait plus de soutien de la part des managers[36]	19	2%
	il faudrait plus de disponibilité des managers[37]	45	5%
	il faudrait plus de reconnaissance de la part des managers[38]	45	5%
autonomie, responsabilité	il faudrait davantage de responsabilisation des collaborateurs, délégation, autonomie[39]	23	3%
chef de projet	il faudrait préciser le pouvoir réel et le rôle des chefs de projet[40]	11	1%
inégalité entre managers et non-managers[41]		26	3%

leviers (pouvoir de récompense, mais aussi de coercition) pour manager mes collaborateurs" "Donner aux managers locaux des moyens d'action"

[31] "il faut que les managers pensent au changement de niveau" "Que mes souhaits de mobilité fonctionnelle soient pris en compte par ma hiérarchie "

[32] "plus communication de la part des managers"

[33] "des managers qui aient le respect des personnes [...] au lieu de faire travailler les gens et de leur renvoyer le travail comme s'ils étaient des imbéciles"

[34] "Il est dommage que certains managers fassent des différences de traitement énormes entre plusieurs personnes qui exercent le même travail à qualité égale en fonction de l'amitié qui les lient"

[35] "des responsables qui ne prennent aucune responsabilité et qui ne pensent qu'à leur carrière"

[36] "Soutien de la hiérarchie

[37] "Rencontre régulière (1 fois par mois au minimum) avec le responsable de l'entité."

[38] "que les responsables tiennent compte du travail fourni, de l'investissement, des connaissances"

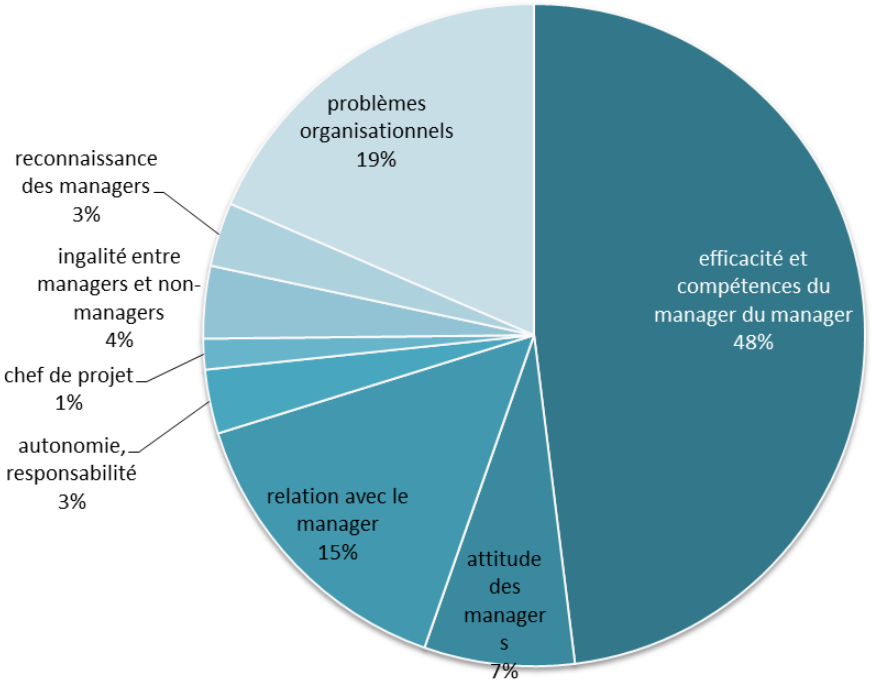
[39] "Une plus grande délégation entre manager et 'opérationnels' sur les projets" "Transfert de compétences de la hiérarchie (management participatif et délégation)"

[40] "Donner la possibilité aux chefs de projet de réaliser une véritable gestion de projet"

[41] "Le fruit de la réussite d'un projet doit être partagé par toute l'équipe qui a porté le projet et non uniquement par les managers primables" "Il est fait trop de différences entre les 'managers' et les autres"

reconnaissance des managers	il faudrait que les managers soient davantage reconnus[42]	23	3%

Les propos concernant les compétences et l'efficacité des managers représentent pratiquement la moitié des items concernant le management, suivi des problèmes organisationnels (20% des items).



Une cinquantaine des items signalaient des problèmes dans l'attitude des managers et un peu plus d'une centaine des problèmes de relation avec les managers.

20% des items renvoyaient, quant à eux, non pas à la personne du manager, mais à des problèmes organisationnels (notamment à des problèmes de dissolution des responsabilités).

[42] "Que l'on arrête le dénigrement du middle-management ce qui rend ces managers dans l'impossibilité d'exercer leur responsabilité hiérarchique" "Ne pas toujours mettre en porte- à- faux le management de proximité"

les items sur le management : les deux tiers des répondants satisfaits de leur manager

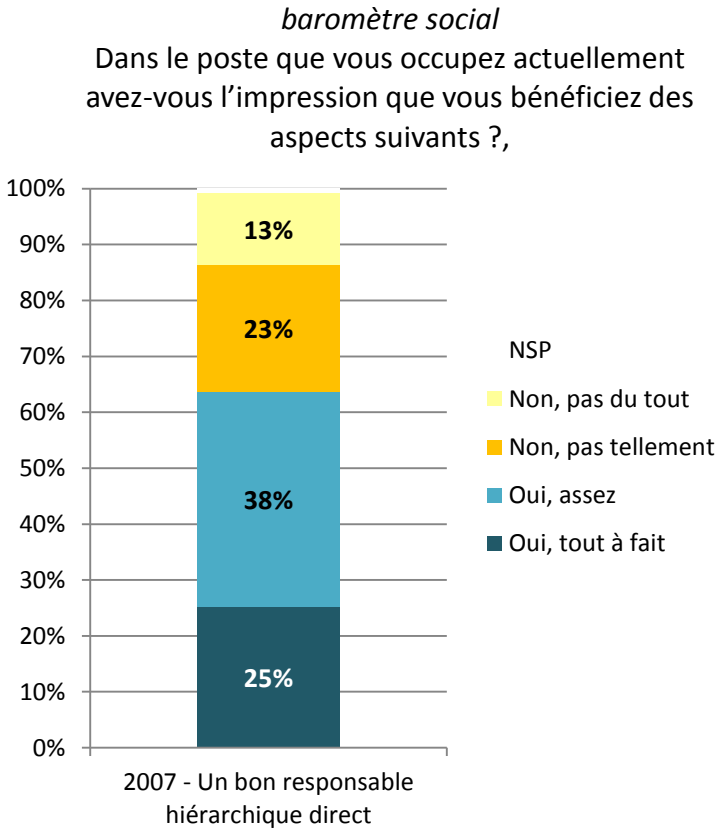
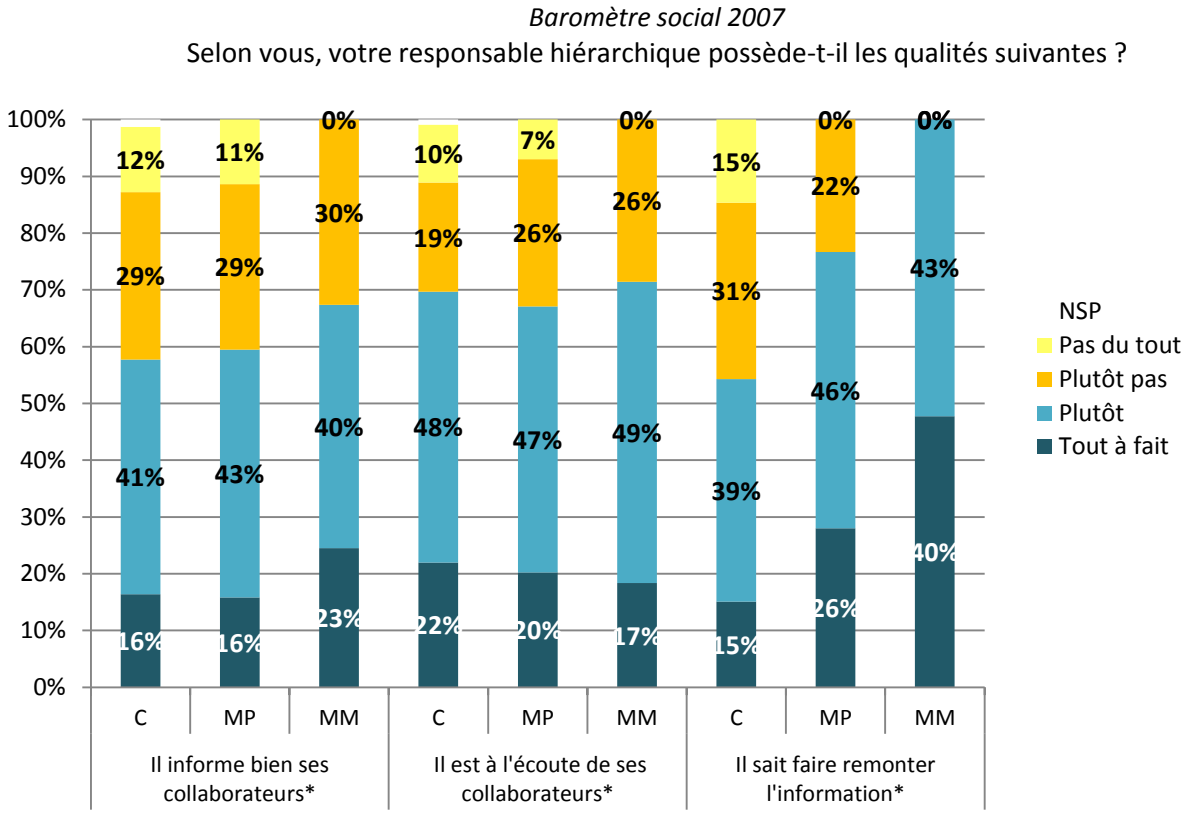


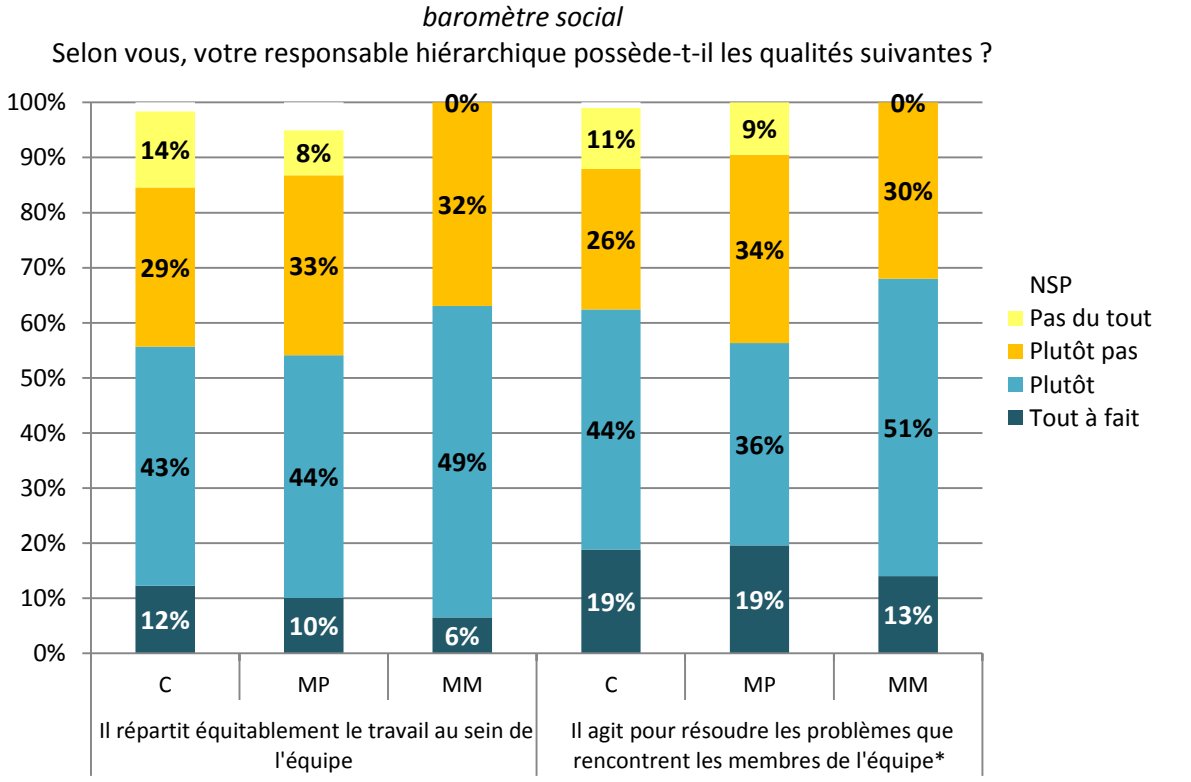
figure 21 : résultats du baromètre social 2007 – toutes catégories - 'un bon responsable hiérarchique)

Deux tiers des collaborateurs déclarent avoir un bon responsable hiérarchique direct. Cela correspond au score moyen enregistré dans le benchmark effectué par InstitutSondage1. Les collaborateurs en moyenne ne sont donc pas davantage satisfaits/insatisfaits de leur manager par rapport au panel d'entreprises retenues pour le benchmark d'InstitutSondage1 (il s'agit d'un panel composé de grandes entreprises publiques et de sociétés tête de réseau dans le même domaine d'activité qu'ADMIN).

La Figures 22 indique des niveaux d'appréciation des qualités du manager qui vont croissants tout au long de la ligne hiérarchique. 50 % à 60% des collaborateurs estiment que leur manager informe et sait faire circuler l'information. Ils sont davantage satisfaits de sa capacité d'écoute (reconnu par près de 70% des répondants). Environ la moitié des répondants estiment que le manager ne répartit pas équitablement le travail dans l'équipe et 37% qu'il n'agit pas pour résoudre les problèmes rencontrés dans l'équipe. Les deux tiers des répondants se sentent soutenus par leur manager et 71% des collaborateurs estiment que leur manager sait reconnaît la qualité du travail accompli, en revanche les plus mauvais scores concernent la capacité à motiver : un collaborateur sur cinq considère que le manager ne sait pas du tout les motiver et un tiers qu'il ne sait plutôt pas les motiver.

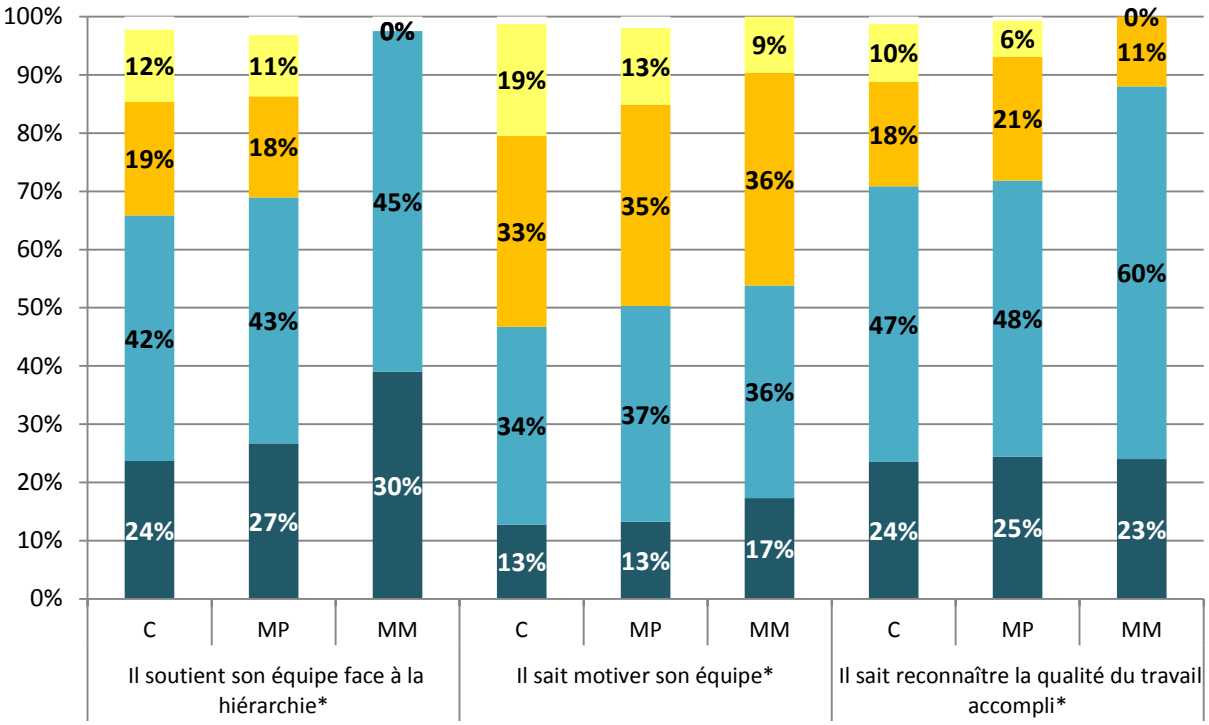
Figures 22 : résultats du baromètre social 2007 – qualités du responsable hiérarchique
C : Collaborateurs / MP : Managers de Proximité / MM : Managers de Managers





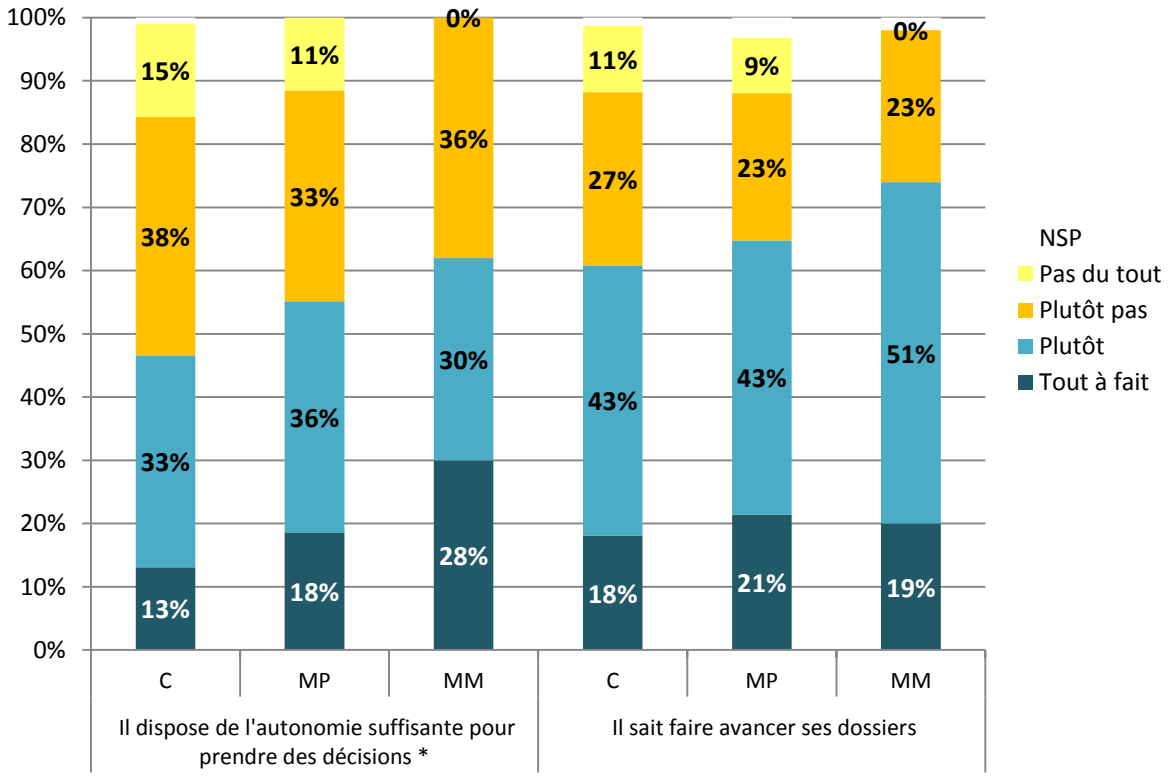
baromètre social

Selon vous, votre responsable hiérarchique possède-t-il les qualités suivantes ?



baromètre social

Selon vous, votre responsable hiérarchique possède-t-il les qualités suivantes ?

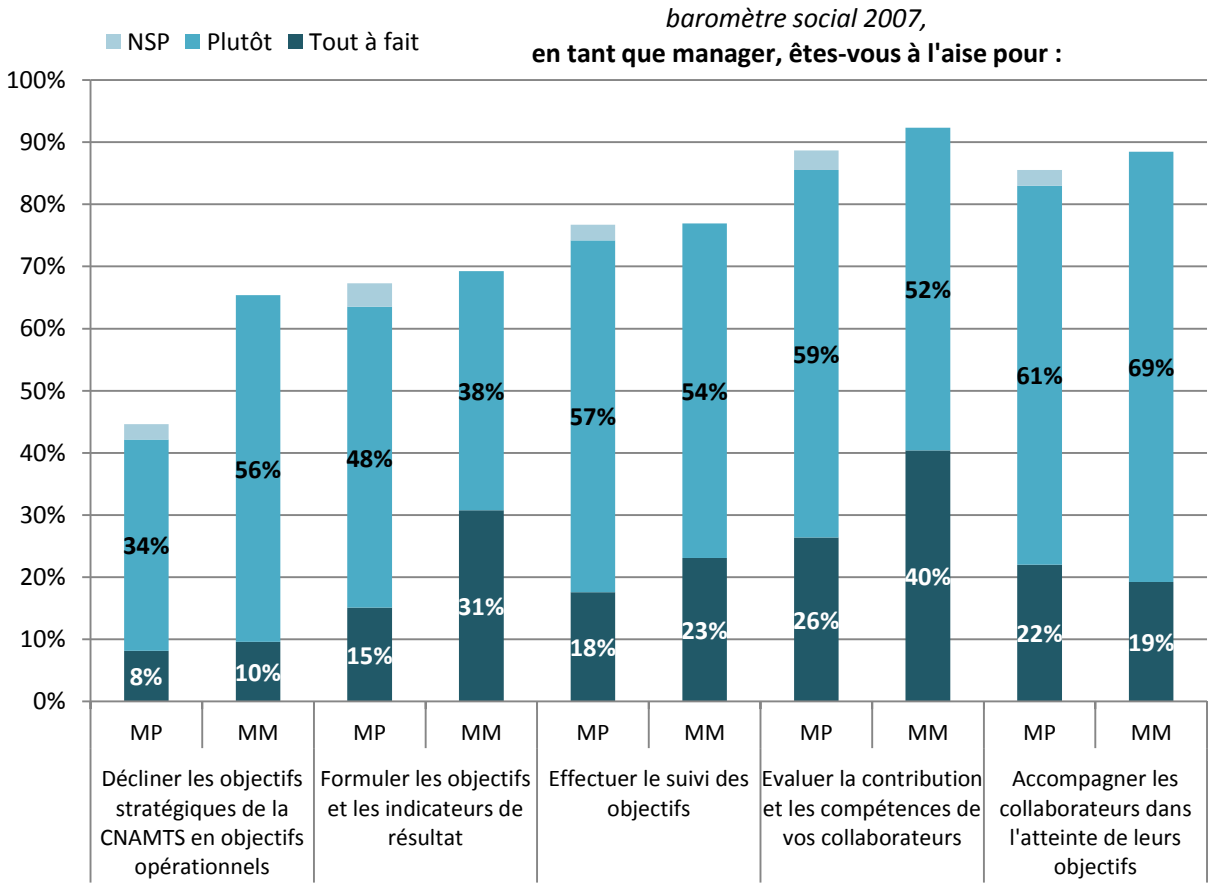


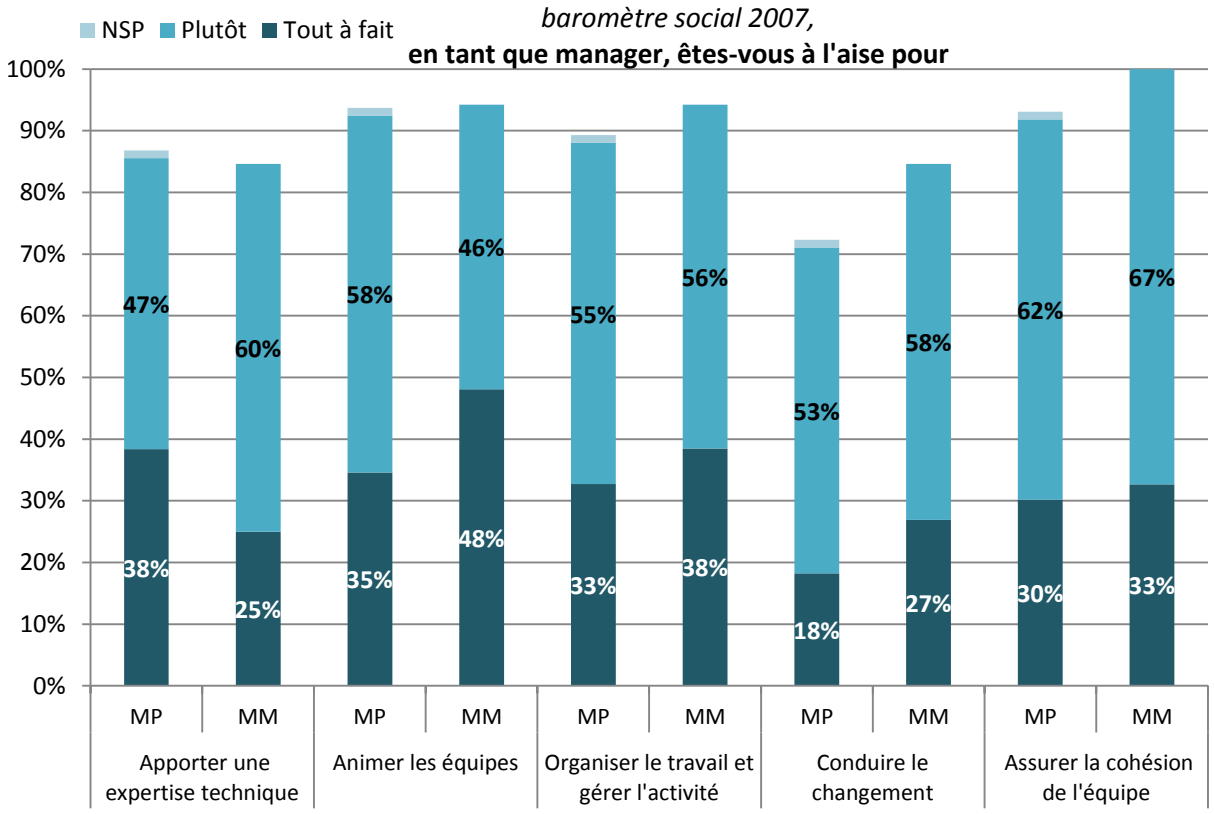
Bien que nous n'ayons pas pu effectuer de corrélations entre les items, on peut peut-être rapprocher en partie les problèmes de motivations ressentis avec le manque d'autonomie : 55% des collaborateurs estiment que leur manager ne dispose pas de l'autonomie suffisante pour prendre des décisions et 30% qu'il ne sait pas faire avancer les dossiers. Cela rejoindrait les témoignages fréquents enregistrésaient auprès de collaborateurs qui estiment qu'il n'y a rien de plus démotivant que de travailler sur un dossier sans savoir ce qu'il devient, voire quand il n'aboutit pas.

II.1.3.) Les managers se sentent plutôt à l'aise avec leur rôle

Des questions concernant certains aspects de leur rôle managérial ont été posées aux managers dans le baromètre social. Comme précisé dans le chapitre 6 détaillant les données disponibles, les chiffres indiqués ne sont pas représentatifs de la maîtrise réelle des managers, ni même de la perception qu'ils en ont. La formulation des questions incite à répondre que l'on est à l'aise. Pourtant ces questions vont être intéressantes à étudier à la fois pour les variations entre les questions et d'autre part pour leurs variations dans le temps.

Figure 23 : résultats du baromètre social 2007 – sentiment de maîtrise des managers / MP : Managers de Proximité / MM : Managers de Managers





En ce qui concerne l'animation d'équipes, la gestion de l'activité et la cohésion d'équipes, les managers en grande majorité (au-delà de 80% des répondants) se déclarent à l'aise. Ils sont même 40% des managers de proximité à se déclarer tout à fait à l'aise avec l'apport d'une expertise technique.

Pour le management par objectif, cela semble plus complexe. 42% des managers de proximité seulement répondent qu'ils sont à l'aise pour décliner les objectifs, et les 2/3 pour formuler des objectifs et des indicateurs de résultats.

II.2) Le rôle cible issu du projet performance

Nous avons ensuite étudié le rôle du manager qui se dessinait au travers des dispositifs du Projet performance et notamment des discours et du référentiel de compétences managériales.

II.2.1.) Les discours

Une des phrases clé du programme du Projet performance est le besoin pour l'entreprise d'avoir « des managers responsabilisés dans leur rôle de management des activités, de management des hommes et d'accompagnateurs des transformations. »

Un certain nombre de discours (RH, Directeurs, …) renvoient l'image de managers qui sont avant tout de bons techniciens et qui ont été promus managers pour cette raison. Mais qui sont démunis en ce qui concerne la gestion des hommes alors qu'ils devraient davantage en faire.

« les premiers éléments de notre diagnostic sur le management nous confirment la nécessité d'impulser une démarche spécifique en direction du management, dont la majorité s'est constituée sur la base d'une expertise technique et se sent moins à l'aise dans un comportement managérial proprement dit. Les compétences et pratiques managériales sont assez hétérogènes et doivent être développées. » (document de travail, Projet performance, 2007)

Par ailleurs, il est nécessaire d'accroître la déconcentration des responsabilités et les managers. Afin d'améliorer les performances de l'entreprise les managers doivent davantage prendre de responsabilités et eux-mêmes apprendre à déléguer à leur équipe.

Cet extrait de l'appel d'offres pour un contrat d'accompagnement de la dimension management du projet met par particulièrement en évidence le lien implicite entre amélioration des fonctionnements et professionnalisation des managers :

« Il est attendu des cabinets de conseil accompagnant la démarche de professionnalisation des managers qui devra notamment permettre :

- *la déconcentration des décisions*
- *l'amélioration des processus de décisions*
- *l'amélioration dans le pilotage de l'activité, la gestion du temps, la mesure des résultats*
- *l'amélioration dans la conduite des projets*
- *l'amélioration dans le processus de management par objectifs*
- *l'amélioration de la reconnaissance dans le travail*
- *la progression des compétences individuelles et collectives*
- *une meilleure réactivité au quotidien ou dans les projets*

et in fine une meilleure mobilisation de tous dans la stratégie d'ADMIN » (appel d'offre, recrutement d'un cabinet de conseil pour l'accompagnement de la dimension management, 2007)

II.2.2.) Le rôle cible du projet : 42 "compétences"

Des groupes de travail réunissant des consultants du cabinet CabConseil2 et des responsables RH ont été mis en place pour établir un référentiel de compétences managériales.

L'objectif poursuivi dans le cadre du projet était de *« définir un référentiel de compétences managériales réalisé avec la participation des managers eux-mêmes et l'identification, par eux-mêmes, de leurs propres limites ou carences actuelles. » « Le référentiel décrira les missions habituelles du management et proposera un schéma de développement comportant plusieurs axes et niveaux de maturité. Il a pour objectif d'accélérer et soutenir dans la durée les progrès du*

management en proposant aux différents acteurs un ensemble de valeurs, d'idées et de principes à partager, des objectifs communs, un système efficace dont les outils, méthodes et organisations sont connus, partagés et a minima standardisés. » (programme du Projet performance, 2007)

Pour collecter des informations auprès des managers, les consultants de CabConseil2 ont organisé des tables rondes de managers, d'entretiens individuels et des d'ateliers qu'ils ont animés lors de la journée de lancement du Projet performance à la fin de 2007.

Le groupe de travail a retenu six axes structurants :

- un axe stratégique (*porter la vision*)
- un axe 'gestion des RH' (*accompagner le développement de ces collaborateurs*)
- un axe communication (*communiquer en étant facilitateur*)
- un axe organisation *(favoriser la coopération*)
- un axe performance (*avoir une culture du résultat*)
- un axe client (*satisfaire le client*)

Ces six axes ont été déclinés chacun en 6 ou 7 "compétences" soit au total 42 "compétences". Chacune de ces compétences est accompagnée de trois ou quatre "stades de maîtrise" de cette compétence. Ces 42 compétences sont communes à l'ensemble des managers d'ADMIN quoique déclinées de façons un peu différentes entre les managers de proximité et les managers de managers. Nous ne pouvons diffuser ce guide dans son intégralité, nous allons en commenter quelques extraits.

Nous avons volontairement choisi d'illustrer des compétences qui ont attiré de nombreux commentaires soit dans le groupe de travail, soit de la part des managers : ' faire vivre la vision en communiquant en amont et en aval les écarts de perception', 'exprimer sa confiance dans les possibilités de chacun' et 'reconnaître le droit à l'erreur et autoriser la prise de risquer'.

axe	**Porter la vision**
compétence	**Faire vivre la vision en communiquant en amont et en aval les écarts de perception (axe stratégique)**
1er stade	J'effectue un point régulier avec mes collaborateurs directs pour m'assurer de la bonne appréhension de la vision par mes équipes
2ème stade	Je fais preuve de pédagogie en les aidant à clarifier leur discours sur la vision
3ème stade	Je remonte au comité de direction les difficultés liées au partage de la vision

axe	**Accompagner le développement de ses collaborateurs**
compétence	**Exprimer sa confiance dans les possibilités de chacun**
1er stade	Je contractualise avec mes collaborateurs directs les modalités de leur délégation et précise leurs zones d'autonomie d'action
2ème stade	Je valorise les résultats obtenus par mes collaborateurs directs en particulier dans le cadre de leurs zones d'autonomie d'action
3ème stade	Je valorise les résultats obtenus par les équipes de ma direction et leurs managers

axe	Accompagner le développement de ses collaborateurs
compétence	**Reconnaître le droit à l'erreur et autoriser la prise de risque**
1er stade	Je donne l'exemple en défendant et en valorisant les projets nécessitant une prise de risques évidente de ma part
2ème stade	J'affiche ma solidarité face à la direction en cas d'erreur de mes collaborateurs
3ème stade	Je valorise la prise de risques de mes collaborateurs en reconnaissant les résultats obtenus.

On voit bien ici la difficulté de l'exercice pour exprimer des compétences managériales. La revue de littérature effectuée dans le chapitre 2 mettait déjà en avant l'absence de consensus dans la définition de compétences managériales. Dans le cas étudié ci-dessus, il est difficile de qualifier de compétence 'faire vivre la vision en communiquant en amont et en aval les écarts de perception'. Bien qu'il n'existe pas de consensus autour de la définition de la compétence, on retiendra la définition la plus couramment utilisée par les chercheurs et les entreprises, rapportant les compétences à des catégories de savoirs que les individus vont activer face aux situations de travail. (Zarifian, 2004). Cependant comme les managers l'ont exprimé eux-mêmes à la lecture de cette compétence quand le référentiel leur a été remis, la sémantique est bizarre et on ne voit pas forcément comment traduire concrètement un savoir (lequel ?) en action. L'élaboration de ces compétences a donné lieu à de très nombreux débats. L'aspect 'compétence' a été largement discuté, de nombreux membres du groupe de travail ayant souligné que les formulations ne répondent pas à ce qui est couramment entendu comme compétence, mais étaient un mélange de valeurs, qualités, comportements, attitudes, volontés qui ne permettaient pas forcément des repères objectifs aux attentes.

Ensuite, en ce qui concerne les stades de maîtrise, le groupe de travail côté ADMIN a demandé la clarification du terme de « stade » dans la mesure où il est difficile de saisir la gradation entre les niveaux (en quoi les différents stades montrent une progression, le stade trois étant sensé indiquer la meilleure maîtrise), ni d'identifier de quelle façon objective ils peuvent être évalués. Le référentiel a été ultérieurement modifié pour indiquer si chaque stade était maîtrisé et non plus pour envisager une gradation.

De plus le guide completde 42 compétences déclinées chacune en trois ou quatre stades de maîtrises représentait plus d'une centaine de phrases, d'affirmations de compétences, valeurs, comportements que les managers devaient intégrer et mettre en œuvre.

III. ANALYSE DU NOUVEAU ROLE OFFERT : PARADOXES ET ADEQUATION AVEC LES EVOLUTIONS STRUCTURELLES

Nous allons maintenant analyser plus en détail les contours du rôle cible qui ressort du projet performance.

III.1) les paradoxes internes du rôle

Le travail sur un tel référentiel semblait l'opportunité à la fois de partir des compétences réelles détenues et pratiquées par les managers et des attentes d'une organisation qui évolue et qui repense son organisation et ses missions. L'élaboration d'un tel outil est intéressante en elle-même dans la mesure où elle donnerait lieu à l'explicitation des attentes de l'organisation envers les managers. Pourtant à l'arrivée le rôle est immense. Une centaine de phrases renvoient à des séries de valeurs, de comportements, de compétences, d'attitudes que les managers devraient avoir. Les formulations sont évasives et tracent le contour d'un manager 'parfait' qui endosse l'élaboration de la stratégie, la gestion des attentes de ses collaborateurs en terme de reconnaissance et de gestion des carrières, la satisfaction des clients, la performance sans cesse accrue de son entité, un manager qui donne du sens et communique la vision de la direction, qui délègue et qui est solidaire de ses équipes, etc., etc.

L'ambition en première page du guide est la suivante *« ce support permet à chaque manager de percevoir clairement ce qui est attendu de lui dans ses missions de management.* » et il relève, en fait, une liste sans fin d'attentes variées. Cela a amené le groupe de travail à se questionner sur le statut de ce référentiel de compétences managériales.

III.1.1.) Le statut du référentiel

L'usage qui allait être fait de cet outil a été mis en débat dès le début du chantier. En effet, le référentiel de compétences managériales pouvait servir trois objectifs au moins, mais avec des enjeux et des mises en œuvre différentes:

- **fixer une cible des pratiques managériales** qui doivent être maîtrisées dans l'organisation et se limiter à en faire un guide pour les managers, une référence sur ce que l'on peut attendre d'eux.
- **être un outil de référence RH pour faire évoluer les pratiques managériales par la formation, le développement ou le recrutement**. En effet, face à l'énoncé d'une compétence, on peut s'interroger sur la possibilité de former les managers afin qu'ils acquièrent cette compétence ou de détecter ce potentiel chez les candidats au recrutement à un poste de manager.
- **être un outil permettant l'évaluation du manager :** Il est alors important de relier cela aux questionnements sur l'évaluation. Qui évalue qui et pourquoi ? Le (n+1) évalue les managers ? une évaluation de type 360° (où le manager est évalué par son responsable hiérarchique, ses pairs et ses collaborateurs°?

> Avec comme corollaire, la nécessité de préciser à quelles fins on souhaite évaluer. S'agit-il de servir de support aux décisions d'avancement et de prime ? S'agit-il de renvoyer cette évaluation aux intéressés pour qu'ils progressent d'eux-mêmes ? Que vient apporter une évaluation des compétences en complément d'une gestion par objectif

Si ces objectifs ne sont pas incompatibles, ils impliquent forcément que l'outil permette cet usage. Globalement, la conception et le mode d'usage de l'outil seront forcément différents selon la présence et la hiérarchie de ces différents objectifs. Plus on se tourne vers une solution d'évaluation, plus les formulations doivent être univoques, stables, facilement déclinables en indicateurs et objectives.

Or dans le cas du référentiel proposé, l'évaluation par un tiers semble complexe : le côté objectif qui doit absolument accompagner l'évaluation des salariés (et qui est rappelé régulièrement par le droit du travail et la jurisprudence) apparaît particulièrement délicat. Car, s'il s'agit de comportement par exemple, s'agit- il de comportements observables ?

Tout au long du processus qui a donné naissance à ce guide de compétences managériales, les objectifs de l'outil ont été multiples et ont pris une importance plus ou moins grande au cours de l'élaboration de l'outil, ce qui a rendu encore plus complexe son élaboration.

En décembre 2007, des tensions naissent dans le groupe entre les consultants qui souhaitent tenir les délais et les internes qui se rendent compte de la complexité de l'outil proposé. Face aux débats multiples, les responsables du projet ont finalement retenu l'option de faire de cet outil **un outil d'autopositionnement et de mesure de progression individuelle pour les managers** (et d'envisager dans un second temps d'en faire un outil d'évaluation par la hiérarchie).

III.1.2.) Certains éléments semblent difficiles à concilier

Etudions maintenant la cohérence des éléments entre eux pour détecter d'éventuelles contradictions entre les attentes.

Le premier élément qui ressort est le nombre d'items totaux qui renvoient à chaque fois à une série de missions très variées. Sans rentrer dans le détail des "stades de compétences" que les managers doivent assurer, la simple liste du début de la centaine d'items est assez révélatrice :
je mesure … , je mets en place … , je décline, je porte, je sais, j'attribue, je communique, j'ai le souci, je développe, je favorise, je rapporte, je rappelle, je fais confiance, je permets, je me montre, je fais des mises au point, je suis solidaire, je m'assure, j'identifie, j'arbitre, j'instaure, je m'adapte, je donne l'exemple, je collecte, je crée les conditions, je capitalise, je mobilise, j'assume, je fais preuve de courage, je veille, je vérifie…

Le premier constat qui ressort est **donc l'absence d'arbitrage, de pondération, de sélection dans ce qui est demandé aux managers, puisqu'en quelque sorte on semble lui demander tout ce qu'il est possible de demander.**

De plus parfois **les compétences peuvent être perçues comme en partie contradictoires** entre elles comme par exemple *'instituer le droit à l'erreur et autoriser la prise de risque'* avec *'je*

prends des engagements envers mes clients sous forme d'indicateurs de qualité quantifiables'. De quelle façon le manager peut-il réaliser l'arbitrage entre d'une part des missions où le client peut être très exigeant et attendre un service précis et d'autre part l'encouragement à l'innovation de la part des collaborateurs. Les exemples sont multiples où il est clair que le manager doit faire des arbitrages, entre qualité et délais par exemple, ou entre respect des délais et développement des compétences de ses collaborateurs. Si le manager envoie ses collaborateurs en formation, il sait que la qualité du service et le respect des délais vont en souffrir. En ne hiérarchisant pas les attentes, on met le manager en situation de faire des arbitrages qui peuvent être très inconfortables.

Par ailleurs de nombreuses 'compétences' identifiées dans le référentiel renvoient à des éléments de contexte que le manager ne maîtrise pas toujours, c'est un point sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

Cette analyse un peu théorique du référentiel nous a permis de mettre en avant la grande difficulté des groupes de travail à ne pas céder à la tentation d'une longue liste d'exigences non hiérarchisées et parfois contradictoires entre elles. Etudions maintenant l'adéquation entre le rôle cible et les évolutions de la structure.

III.2) analyse de la cohérence du rôle avec les évolutions de la structure

Nous nous sommes demandé dans quel but il était nécessaire de développer telle ou telle compétence et non dans l'absolu. Plusieurs points nous ont interpellés lors de l'analyse sur le référentiel de compétences managériales mis en perspective avec les évolutions de la structure. Tout d'abord la part technique du rôle managérial a été totalement mise en côté. Ensuite, les compétences liées au caractère public de l'activité ont été très peu citées. Enfin, les exigences les plus fortes liées aux évolutions structurelles n'ont pas été mises en avant.

III.2.1.) La question 'oubliée' de la maîtrise du métier

Ce référentiel met relativement de côté la dimension technique et de gestion des connaissances des managers. Pourtant c'est une part de leur travail qu'ils estiment pour bon nombre d'entre eux tout à fait centrale et pour laquelle l'organisation émet de fortes attentes

"on nous demande de connaître à fond techniquement les dossiers, donc en plus on a une responsabilité de technicien". (manager de manager, 2007)

"nos supérieurs nous demandent à nous managers, un grand niveau d'expertise et de connaissance des dossiers" (manager de proximité, 2007)

"dans mon service, il faut un responsable pointu dans ses connaissances. S'il y a une erreur, ça engage la procédure" (manager de proximité, 2007)

.

On peut alors s'interroger sur la part de responsabilités techniques et opérationnelles dans l'activité quotidienne des managers ? Le nouveau discours sur le rôle managérial tend à encourager une pratique fortement orientée vers les dimensions spécifiques du management alors que les modes de fonctionnements et la culture de l'organisation demandent souvent aux managers d'avoir une connaissance technique fine des dossiers. Le référentiel ne peut nier ce paradoxe, néanmoins souvent inhérent à la fonction de management.

III.2.2.) Peu d'éléments renvoient aux caractéristiques du manager public

Les éléments caractéristiques du manager public, pourtant rappelés en partie dans le protocole d'accord du secteur public en question concernant les agents de direction n'ont pratiquement pas été repris dans le référentiel.

Le protocole précise que les finalités de l'entretien d'évaluation des agents de direction sont classiques, portant sur les thématiques suivantes :

- exemplarité du comportement professionnel et promotion des valeurs et principes qui fondent le service public,
- transparence, équité de traitement,
- respect des personnes,
- contribution à l'efficacité collective du réseau, régularité de la performance,
- souhaits de mobilité et besoins d'accompagnement identifiés

Les principes de valeurs du service public, d'équité notamment ne sont pas rappelés directement dans le référentiel.

III.2.3.) Les évolutions structurelles qui requièrent un changement de rôle

chapitre 8

La démarche de transformation du management – professionnaliser les managers

Chapitre 8

I. LA DEMARCHE DE 'PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS' 206

I.1) DETAILS DE LA DEMARCHE DE FORMATION DES MANAGERS 206

I.1.1.) Le E-learning 206

I.1.2.) Les quatre journées de formation en salle 207

I.1.3.) La boîte à outil des managers 209

I.1.4.) Le coaching 209

I.2) RETOURS DES MANAGERS SUR LA FORMATION ET SUR LE ROLE OFFERT 209

I.2.1.) Commentaires des managers sur le nouveau rôle managérial. 210

I.2.2.) Commentaires des managers sur le référentiel de compétence 211

I.2.3.) Commentaires des managers sur les formations 212

II. ÉVOLUTIONS NOTEES A LA SUITE DES FORMATIONS 216

II.1) PAS D'EVOLUTION DU SENTIMENT DE MAITRISE DU ROLE PAR LES MANAGERS 216

II.2) PAS D'EVOLUTION MAJEURE DE LA PERCEPTION DU MANAGEMENT PAR LES COLLABORATEURS 219

Il apparaît qu'il est nécessaire de faire évoluer les pratiques managériales au sein d'ADMIN, même s'il est difficile de tracer les contours précis d'un rôle. En effet, si le nouveau rôle proposé par ADMIN nous semble complexe, nous avons toutefois mis en évidence qu'il était nécessaire de voir évoluer les pratiques managériales sur certaines dimensions.

Une fois le référentiel en place, une démarche de formation des managers a donc été mise en œuvre. Qualifier dans le cadre du projet de programme de 'professionnalisation' des managers, elle s'est déclinée sous trois formes : e-learning, formation en salle et 'boîte à outils'. Nous présentons donc la démarche dans la partie I., les réactions des managers dans la partie II. et les évolutions notées à la suite de cette démarche dans la patrie III.

I. LA DEMARCHE DE 'PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS'

I.1) Détails de la démarche de formation des managers

Trois dispositifs de formation des managers ont été mis en place par CabConseil2 : du e-learning, des formations en salle appelées 'formation en co-développement', et la diffusion d'une 'boîte à outil du manager".

I.1.1.) Le E-learning

Durant l'Automne 2007, une solution de formation à distance e-learning, c'est-à-dire de formation dématérialisée a été sélectionnée chez un prestataire spécialisé et proposé aux managers. Nous n'avons pas pu nous même nous connecter à ses modules, mais le retour qui nous a été fait est qu'il prenait la forme d'animation, de mises en situation de management, assorti de tests et de commentaires. Ils étaient disponibles par internet sur le site du prestataire, accessibles de partout, grâce à des identifiants uniques et des mots de passe.

58% des managers inscrits se sont connectés au site d'e-learning dans les deux premières semaines de son lancement (soit 214 sur les 363 inscrits). 184 modules ont été entièrement suivis soit 174 heures de formation

Chaque module requérait entre 30 et 40 minutes pour être validé. Voici les sept modules proposaient :

- les bases pour bien manager les personnes
- faire le diagnostic de son unité
- analyser la démotivation et y remédier

- les enjeux de l'entretien d'évaluation
- comment gérer les situations difficiles en entretien
- comment mettre en place un suivi d'objectifs
- fixer des objectifs motivants à ses collaborateurs avec la méthode SMART.

Les trois modules les plus consultés sont les suivants :

- les bases pour bien manager les personnes (131 'stagiaires')
- faire le diagnostic de son unité (54 stagiaires)
- analyser la démotivation et y remédier (53 stagiaires)

Suite à cette première série, présentée comme un prérequis pour suivre les formations en salle, le taux de connexion s'est rapidement érodé pour les trois séries suivantes ;

I.1.2.) Les quatre journées de formation en salle

La formation en salle des managers dans le cadre du Projet performance s'est déroulée sur quatre journées et a concerné au total 350 managers. Les managers étaient regroupés par niveau hiérarchique (chefs de projet, managers de proximité, managers de managers et dirigeants), mais étaient mélangés entre directions et métiers.

Le programme des quatre journées

Les quatre journées étaient organisées en thématiques :

Journée 1 : "partager / porter la vision"
Journée 2 : "le management individuel/accompagner le développement de ses collaborateurs"
Journée 3 : "le management collectif"
Journée 4 : "la performance des équipes : orientation client et résultats"

Voici un extrait du programme détaillé de formation de la journée 2 "le management individuel/accompagner le développement de ses collaborateurs" élaboré par les prestataires :

thème de la journée	nom du parcours	liste des modules du parcours
accompagner le développement de ces collaborateurs	évaluer ses collaborateurs	les enjeux de l'entretien d'évaluation
		quatre règles d'or pour réussir ses entretiens d'évaluation
		comment fixer des objectifs motivants à ses collaborateurs ?
		comment mener un entretien d'évaluation
		comment gérer les situations difficiles en entretien
		comment mettre en place un suivi d'objectifs
		fixer des objectifs motivants à ses collaborateurs avec la méthode SMART
	motiver ses collaborateurs	détecter les motivations de ses collaborateurs
		analyser la démotivation et y remédier
		motiver ses collaborateurs avec le système V.I.E.
		comment valoriser efficacement vos collaborateurs
		repérer la passivité pour mieux la surmonter
	maîtriser les styles de management	manager en s'adaptant à l'autonomie de ses collaborateurs
		faire progresser un collaborateur par son mode de management
		réussir les entretiens délicats grâce aux styles de management
communiquer en étant facilitateur	maîtriser les fondamentaux de la communication interpersonnelle	identifier son style de communication
		qu'est-ce que le filtre de la perception
		prendre conscience des différents registres de la communication
		pratique l'écoute active
		développer son empathie

Le dispositif pédagogique

La démarche adoptée par ADMIN et élaborée par CabConseil2 a consisté à organiser des formations incluant un rappel des dimensions 'techniques' du rôle du manager (fixation d'objectifs, délégation, déroulement d'un entretien d'évaluation ...), des amorces de jeux de rôles et l'organisation de discussions entre pairs autour des problèmes rencontrés.

Les journées se déroulaient en alternant des points théoriques (par exemple la méthode SMART de fixation des objectifs), des conseils de l'animateur/trice, des commentaires d'images, de situations, des jeux de rôles et des moments de discussions en binôme ou collectifs.

Les échanges ou jeux de rôles étaient par exemple organisés autour de situations où sont mobilisées ses compétences relationnelles (relation avec un client interne, entretien d'évaluation, entretien de recadrage, annonce d'un changement de cap, gestion d'une situation de conflit ...). Quelques grands points de repère (ne pas se braquer, prendre quelques secondes avant de répondre en situation tendue, regarder l'autre dans les yeux, faire des mouvements ouverts, sourire ...) étaient éventuellement dispensés par l'animateur/trice.

I.1.3.) La boîte à outil des managers

Un ensemble de fiches mémo recensant des "bonnes pratiques" ont été élaborées, dans un premier temps par CabConseil2 puis complétées par les équipes internes.

La boîte à outils du manager devait aider le manager à *« instrumenter et structurer son activité quotidienne (construction d'indicateurs clés …), à réussir ses réunions (réunions efficaces et suivies d'effet), à réussir son pilotage de projets (qualité des livrables, planification permettant visibilité et décisions, respect des délais …), à réussir son animation d'équipes (entretiens annuels d'évaluation, suivi régulier des objectifs annuels …) à améliorer localement ses modes de fonctionnements, etc. »*

Voici quelques exemples de fiches remises aux managers :

"adapter son style de management aux collaborateurs"	"gérer son temps"
"conduire une réunion"	"négocier"
"adapter une posture de service client"	"résoudre des conflits"
"développer son assertivité"	"construire une communication percutante"
"donner et recevoir un feedback"	"faire face aux difficultés liées à la prise de fonction"
"développer son empathie"	

Ces fiches regroupaient une série de conseils et d'indication sur les thèmes abordés comme des conseils de psychologie pour gérer les conflits, des techniques de relaxation pour garder son calme en situation d'agressivité, des grilles à compléter pour identifier des grands types de situations.

I.1.4.) Le coaching

Quelques managers de managers (moins de dix) ont bénéficié d'un coaching personnalisé, mais nous n'avons pas eu de détails ni de retours sur ces dispositifs.

I.2) Retours des managers sur la formation et sur le rôle offert

Nous avons pu collecter les retours des managers sur les formations de plusieurs façons : la retranscription de leurs propos lors des journées de formation auxquelles nous avons assisté, lorsque nous les avons interrogés en entretiens et au travers des réponses aux questions qui leur étaient posées dans le baromètre social au sujet des journées de co-développement.

Les extraits de verbatim reproduits dans le fil du texte et en bas de page sont des sélections permettant d'illustrer plusieurs discours concordants.

I.2.1.) Commentaires des managers sur le nouveau rôle managérial.

Un sentiment de culpabilisation

Face aux discours généraux qu'ils perçoivent, les managers ont réagi de différentes façons. Nombreux sont ceux qui ont déclaré vivre plutôt mal la responsabilité qu'on leur fait porter dans les mauvais fonctionnements de l'entreprise. *'on rajoute de la culpabilisation sur les managers'* (manager de proximité, journée de co-développement 2007), 'd*e toute façon on entend que c'est toujours la faute des managers'* (manager de proximité, journée de co-dév 2007), *'le grand mot, c'est l'empathie, et personne ne s'occupe de nous les managers'* (manager de proximité, journée de co-dev 2007)

Certains managers de managers soulignent notamment combien leur situation est lourde à porter *'la place des n+1* [c'est-à-dire des managers de managers] *n'est pas beaucoup plus enviable. Les managers de proximité, les collaborateurs les comprennent, leur disent, les soutiennent'*. (manager de manager, journée de co-dev 2007)

D'autres espèrent en voir les bénéfices à long terme *'on sent bien qu'à long terme on y gagne, on y gagnera en efficacité … mais en attendant on 'dérouille'* (manager de manager, journée de co-dev 2007)

Enfin, plusieurs managers ont contesté le type de messages qu'ils recevaient *'quand on nous dit 'vous devez rendre les collaborateurs heureux', c'est infantilisant, pour eux et pour nous'*. (manager, journée de co-dev 2007)

La place de l'expertise

Les managers sont également désappointés par l'absence de référence à leur expertise. Ils sont souvent eux-mêmes des experts dans leur domaine. Leur légitimité et leur statut restent encore très liés à leur expertise, cela implique qu'il serait difficile pour certains d'être dépossédés de ce savoir, car ils considèrent que cela les mettrait en danger vis-à-vis des équipes ou vis-à-vis de leurs responsables.

'on nous demande de connaître à fond techniquement les dossiers, donc en plus on a une responsabilité de technicien'. (manager de proximité, journée de co-dev 2007)

'*la part de mon activité managériale est plus importante que la part technique, mais compte tenu de la nature de l'activité, ce ne serait pas possible d'avoir ce poste sans s'investir dans la maîtrise technique. On me demande une expertise de très haut niveau et en plus de mettre en dialogue ces sujets techniques avec la stratégie'*. (manager de manager, interviews, 2010)

'le top management attend qu'on connaisse les détails des questions opérationnelles à un niveau très fin.' (manager de manager, journée de co-dev 2007)

'là, personne ne veut passer pour 'un con' et personne [les membres du CODIR] *ne peut attendre, il faut la réponse tout de suite donc les chefs doivent répondre tout de suite* [et donc connaître les détails techniques des dossiers]. (manager, journée de co-dev 2007)

Certains cependant acceptent de devoir se départir un peu de la technique au profit de leurs collaborateurs : *'la technique c'est important pour être crédible, mais après faut accepter que ça soit*

fait différemment de ce qu'on aurait fait'. (manager de proximité, journée de co-dev 2007) ; *'je me suis imposé par mon expertise en disant « je sais faire, mais ce n'est pas à moi de faire »'*. (manager de proximité, journée de co-dev 2007)

Tout en gardant le contact avec la technique : '*des fois il faut remettre les mains dans le cambouis, ça permet de garder la culture, d'avoir une forme de complicité*' (manager de proximité, journée de co-dev 2007)

I.2.2.) Commentaires des managers sur le référentiel de compétence

Le référentiel de compétences managériales a été remis aux managers lors de la séance 1 et les différentes compétences ont été lues par les formateurs et commentées par les managers lors de ces journées.

Après avoir réagi au grand nombre de compétences dont il était composé, les réactions ont été assez sarcastiques à l'égard du document. Beaucoup d'exclamations amusées et de blagues ont été faites sur le document. Les managers ont notamment souligné le caractère étonnant de certains items comme « je prends l'avis de mes collaborateurs y compris en situation d'urgence » ou bien « Je favorise les échanges réciproques et je valorise les débats constructifs » ou bien leur caractère peu réaliste.

Voici quelques remarques de managers de proximité et de managers de managers à la lecture de la compétence concernant l'accompagnement RH des collaborateurs et plus particulièrement la gestion des carrières lors de la journée 2 de formation.

axe	**Accompagner le développement de mes collaborateurs**
compétence	**Bâtir des plans individuels de développement à long terme**
1er stade	J'identifie les compétences actuelles de mes collaborateurs et je propose des axes de développement professionnel (formation, mobilité, …)
2ème stade	
3ème stade	
4ème stade	Je m'assure de développer l'employabilité de mes collaborateurs

' il nous faut un instrument pour accompagner cela', 'Et dire, nous en tant que manager à quel niveau de précision il faut que l'on maîtrise cela. Il faut qu'on soit aidé.' 'Et puis que nous sachions quelle est la politique de formation.' 'Le collaborateur ne doit pas être limité par ma petite vision de manager'.

De la même manière, concernant le portage de la stratégie, les managers ont massivement réagi en disant qu'il leur était très difficile de mettre en œuvre ces actions, non pas par manque de connaissances, ni de volonté, mais parce qu'il leur est difficile de toujours saisir une stratégie complexe dans ses nuances au niveau local. Si la philosophie de la stratégie est de mieux en mieux définie, ses déclinaisons locales sont parfois plus complexes.

Par ailleurs, les managers ont réagi à de nombreux items en signalant qu'il ne s'agit pas tant de savoir faire ce qu'on leur demande, mais de pouvoir le faire. Nous reviendrons sur ce point de façon détaillée dans le chapitre 9.

En journée 2 de formation quand les animateurs ont demandé aux managers un retour sur le référentiel, à part une exception, aucun des managers a déclaré l'avoir consulté, '*il prend la poussière*', '*il est toujours sur le même coin du bureau*'. (managers de proximité , journée de co-dev 2007)

I.2.3.) Commentaires des managers sur les formations

Commentaires des managers sur la formation e-learning

Les managers ont eu **des réactions moyennement enthousiastes** face aux formations à distance : *'ça donne des bons tuyaux, ça donne des trucs pour réfléchir'* (manager de proximité, journée de co-dev 2007), *'la méthode de fixation d'objectifs, ça a été utile même si pas parfait pour fixer les objectifs'* (manager de proximité, journée de co-dev 2007). D'autres managers ont été plus critiques, estimant que les modules ne sont pas adaptés à leur activité : '*Le elearning c'est trop déconnecté, c'est bien pour le privé et encore le privé commercial ou la distribution. En fait il faudrait prendre l'argent du e-learning et se faire une bouffe !'* (manager, journée de co-dev 2007)

Commentaires des managers sur les fiches outils

Les premières fiches outils de la 'boîte à outil du manager' ont été distribuées pendant les journées de formation. Là, les **managers ont été très critiques**.

Voici quelques remarques collectées lors de la journée 2 de formation auprès de managers de proximité et de managers de managers au sujet des fiches qui leur ont été remises :

'très caricatural', 'beau scientisme', 'là on est carrément dans le bling bling managérial', 'c'est du marketing managérial', 'grand guignol', 'ces fiches c'est dévalorisant', 'on nous prend pour des andouilles', 'en fait c'est grave là, on nous tire vers le bas, c'est digne de radio-trottoirs'

Commentaires des managers sur les journées de co-développement

Les formateurs ont remis à ADMIN un rapport contenant les retours des managers ayant suivi la première journée de formation. Les retours des managers ont été collectés 'à chaud', à la fin de la journée de formation. Voici quelques résultats concernant le contenu :

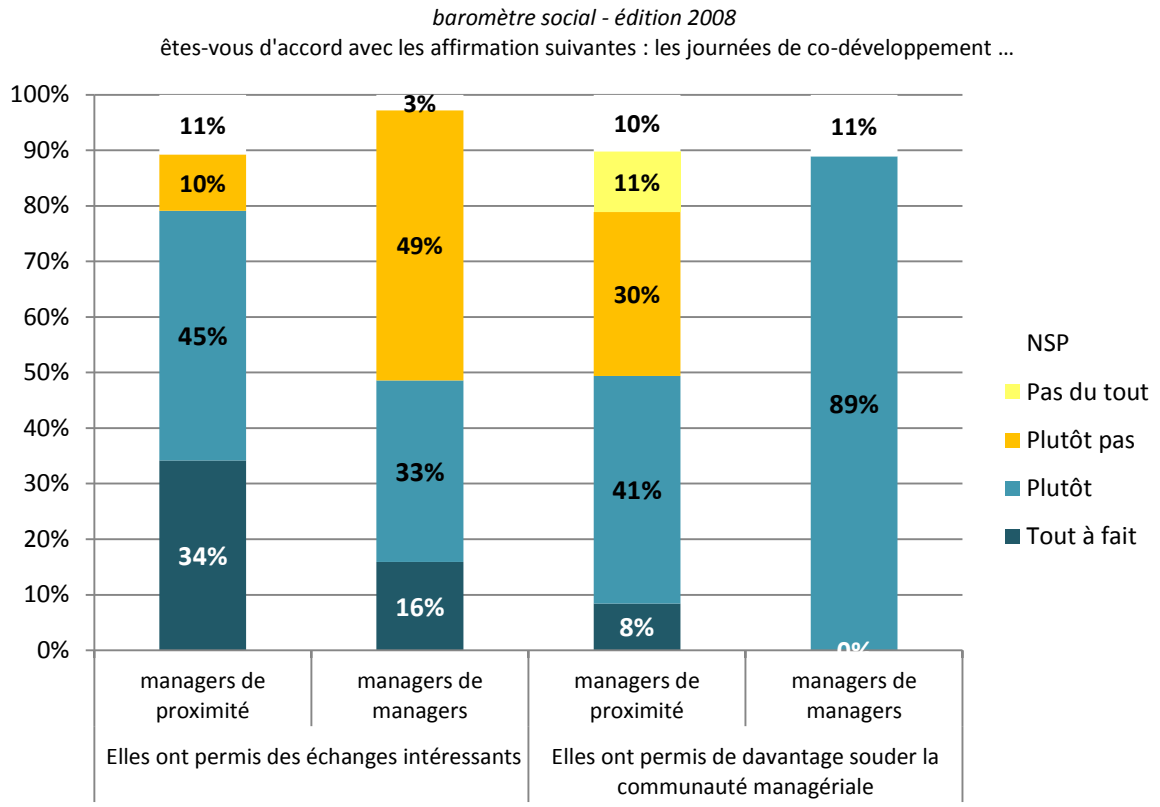
	OUI	NON
Vous sentez-vous plus à l'aise pour fixer des objectifs à vos collaborateurs ?	73%	27%
Vous sentez-vous plus à l'aise pour décliner les objectifs stratégiques d'ADMIN auprès de vos collaborateurs ?	51%	49%
Avez-vous une vision plus précise des modalités d'accompagnement qui vous sont proposées dans le cadre du projet performance ?	91%	9%
Cette journée a-t-elle favorisé les échanges (bonnes pratiques, difficultés communes …) entre managers ?	97%	3%

Nous prenons bien sûr en compte le fait que les évaluations de formation 'à chaud' même anonymes ont tendance à susciter des avis très positifs et ne sont pas révélatrices des compétences réellement acquises. Cependant nous notons avec attention la satisfaction très forte par rapport aux échanges entre managers. Pour avoir assisté à plusieurs de ces formations et aux retours ultérieurs des managers à ce sujet (y compris deux années plus tard), cela illustre bien l'importance que ces échanges ont eue pour les managers. De nombreux managers qui se sont exprimés à la suite de ces formations ont souligné qu'ils n'avaient pas le sentiment d'avoir appris grand-chose de nouveau. Ce qui a en revanche, été très apprécié c'est la possibilité d'échanges entre pairs, de partage des difficultés et des expériences. Finalement **les managers ont été dubitatifs sur le contenu de la formation qu'ils ont reçue, mais ont beaucoup apprécié les échanges.** Les commentaires des managers ont été très positifs sur le fait d'avoir fait participer tous les managers aux journées de co-développement et d'avoir mélangé dans un même groupe des managers avec des profils très différents, venant de différentes directions. Les échanges, qui se prolongeaient pendant les pauses, ont été très riches, qu'ils soient de façon directe ou pas sur le management, mais aussi sur les métiers, les missions, les dossiers en cours, etc.

Les managers ont été plus critiques sur les éléments de formation : *'Les échanges sont intéressants, mais on ne se retrouve pas forcément, dans le sens où on ne sait pas où on va'*. (manager de proximité, journée de co-dev 2007)

A partir de la journée 3, nous avons noté une très forte baisse de la participation des managers aux journées de formation.

On peut tirer les mêmes conclusions des résultats du baromètre social édition 2008 (Figure 24) sur les items correspondants aux journées de co-développement avec toutefois une nuance concernant les perceptions des managers de managers et des managers de proximité.



On observe deux phénomènes inverses entre les niveaux hiérarchiques : les managers de proximité ont largement apprécié les échanges (ils sont 79% a avoir répondu positivement à cette affirmation quand les managers de managers ne sont que 49%) tandis que les managers de managers ont massivement eu l'impression que ces journées ont 'soudé' la communauté managériales (90% contre 49% chez les managers de managers).

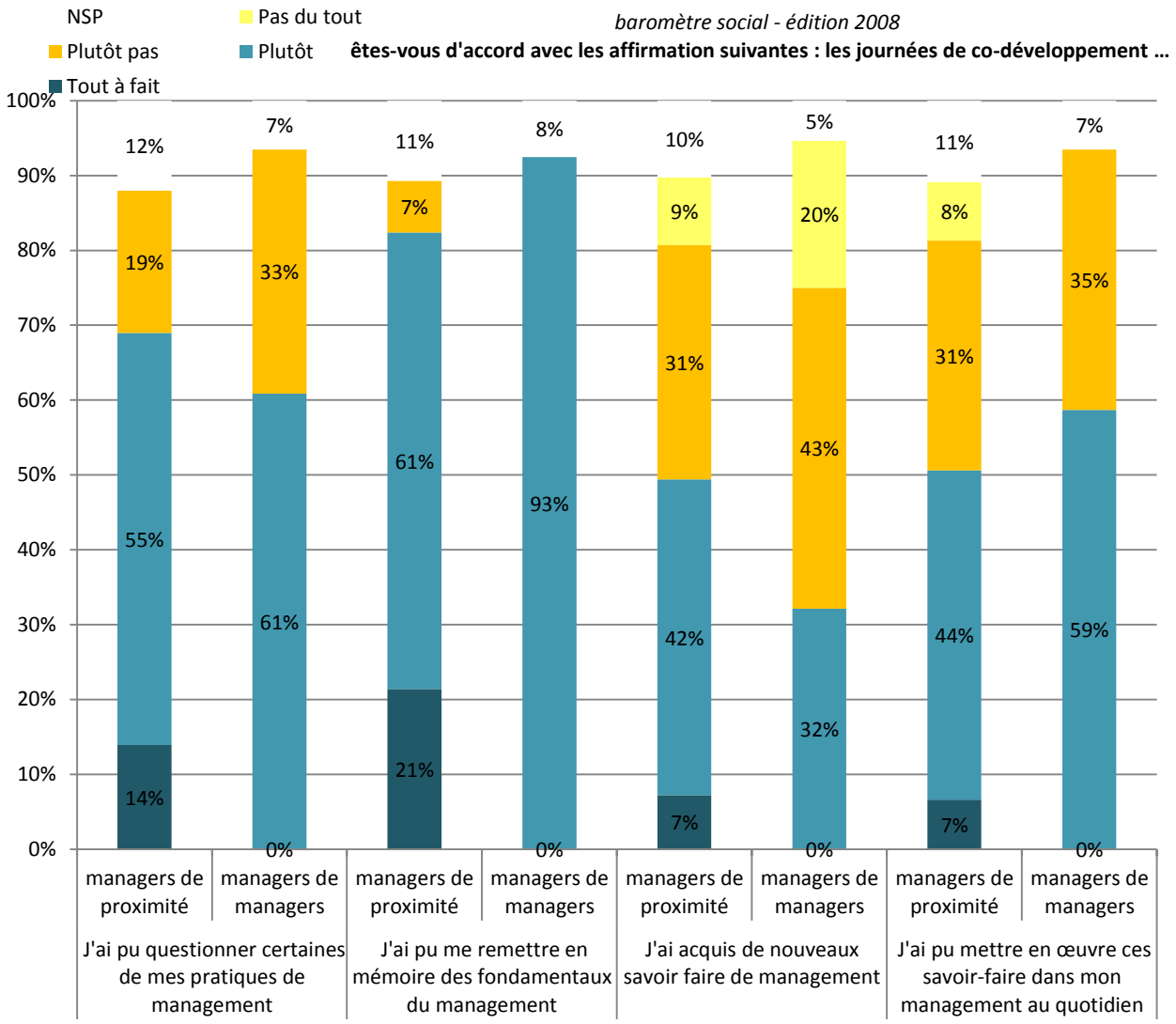


Figure 24 : baromètre social 2008 - questions sur les journées de co-développement

En ce qui concerne le contenu, les managers apprécient d'avoir pu se remettre en mémoire les fondamentaux du management, mais ils sont moins de la moitié pour les managers de proximité et moins d'un tiers pour les managers de managers a estimé avoir acquis de nouveaux savoir-faire. Entre 60% et 70% des managers estiment que cela leur a permis de questionner certaines de leurs pratiques, mais à peine plus de la moitié estiment avoir pu mettre en œuvre ces nouveaux savoirs faire.

Lorsque nous avons interrogé les managers presque trois ans plus tard, leurs commentaires étaient les mêmes : ' [les formations au management] *je ne suis pas super fan, je sais plus ce que c'était, sur une journée c'était rigolo. Ça a permis de rencontrer mes homologues que je ne connaissais pas, notamment ceux de la DDSI, je découvrais un monde et leurs difficultés*' (manager de manager, entretien, 2010)

'C'était intéressant, parce qu'il y avait beaucoup d'anecdotes, mais on n'a pas appris beaucoup. Le gros avantage c'est de partager, de rencontrer d'autres managers dans les mêmes conditions et de s'ouvrir aux autres.' (manager de proximité, entretien, 2010)

II. ÉVOLUTIONS NOTEES A LA SUITE DES FORMATIONS

Nous allons étudier ici les évolutions constatées dans les pratiques de management à la suite des formations. Pour cela nous avons trois sources d'information :

- les entretiens avec les managers, les responsables du projet et les RH,
- le verbatim collecté lors des journées de co-developpement auxquelles nous avons pu assister
- et le baromètre social.

Cela nous renseigne à la fois sur la façon dont les managers ont perçu la formation, mais aussi sur la façon dont l'entourage du manager a perçu des évolutions : que ce soient les managés (collaborateurs ou managers en tant que managé), les managers de managers quant aux pratiques des managers, les responsables RH.

II.1) Pas d'évolution du sentiment de maîtrise du rôle par les managers

Le premier point qui ressort lors des entretiens menés en 2011 c'est que le rôle des managers n'est pas forcément beaucoup plus clair à saisir. Ainsi à la question « qu'est ce qui est attendu de votre part en tant que manager » il est très intéressant de voir que la réponse était souvent longue à venir, hésitante, et s'est souvent traduite par une question « de la part de qui ? » ou bien une réponse segmentée « mes chefs attendent que je … ; mon équipe attend … ».

En ce qui concerne leurs pratiques de management, nous avons comparé les résultats obtenus sur les trois années sur les items concernant la maîtrise de la fonction managériale. Comme nous l'avons précisé dans notre méthodologie chapitre 6, les réponses aux questions ne nous donnent pas leur niveau réel de maîtrise, mais ce sont les variations qui vont nous renseigner.

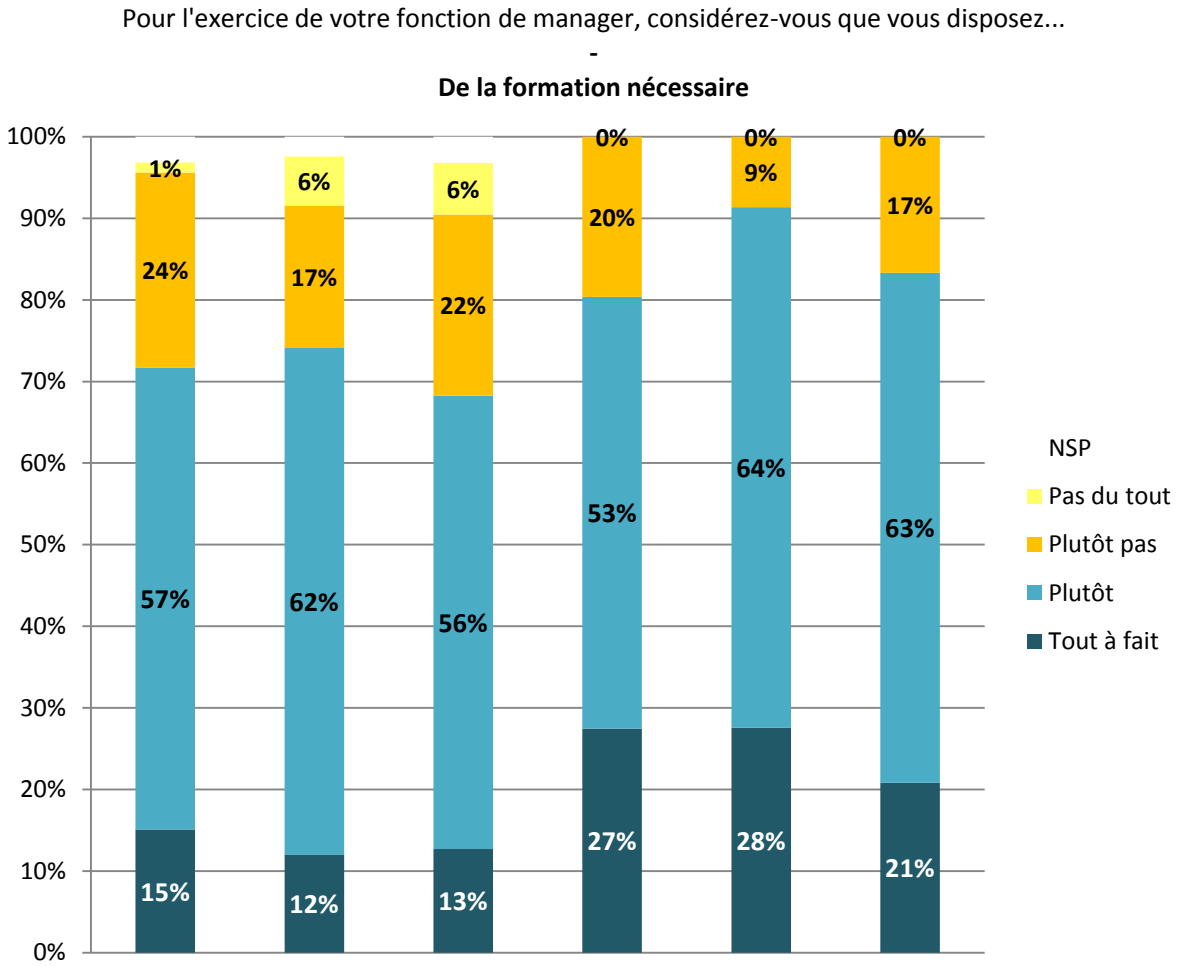


Figure 25 : résultats du baromètre social 2007-2009 – formation des managers

On note une très faible évolution dans les scores enregistrés dans le temps. Les managers de proximité considèrent qu'ils disposent de la formation nécessaire autour de 70% et les managers de managers autour de 80%.

Ce qui est notable c'est l'évolution entre les trois années : entre 2007 et 2008, le score positif ('oui, plutôt' et 'oui, tout à fait') chez les managers de proximité enregistre une hausse de deux points puis un recul de six points entre 2008 et 2009. Chez les managers de managers, l'effet est encore plus fort, une hausse de 11 points entre 2007 et 2008 puis un recul de 8 points entre 2008 et 2009.

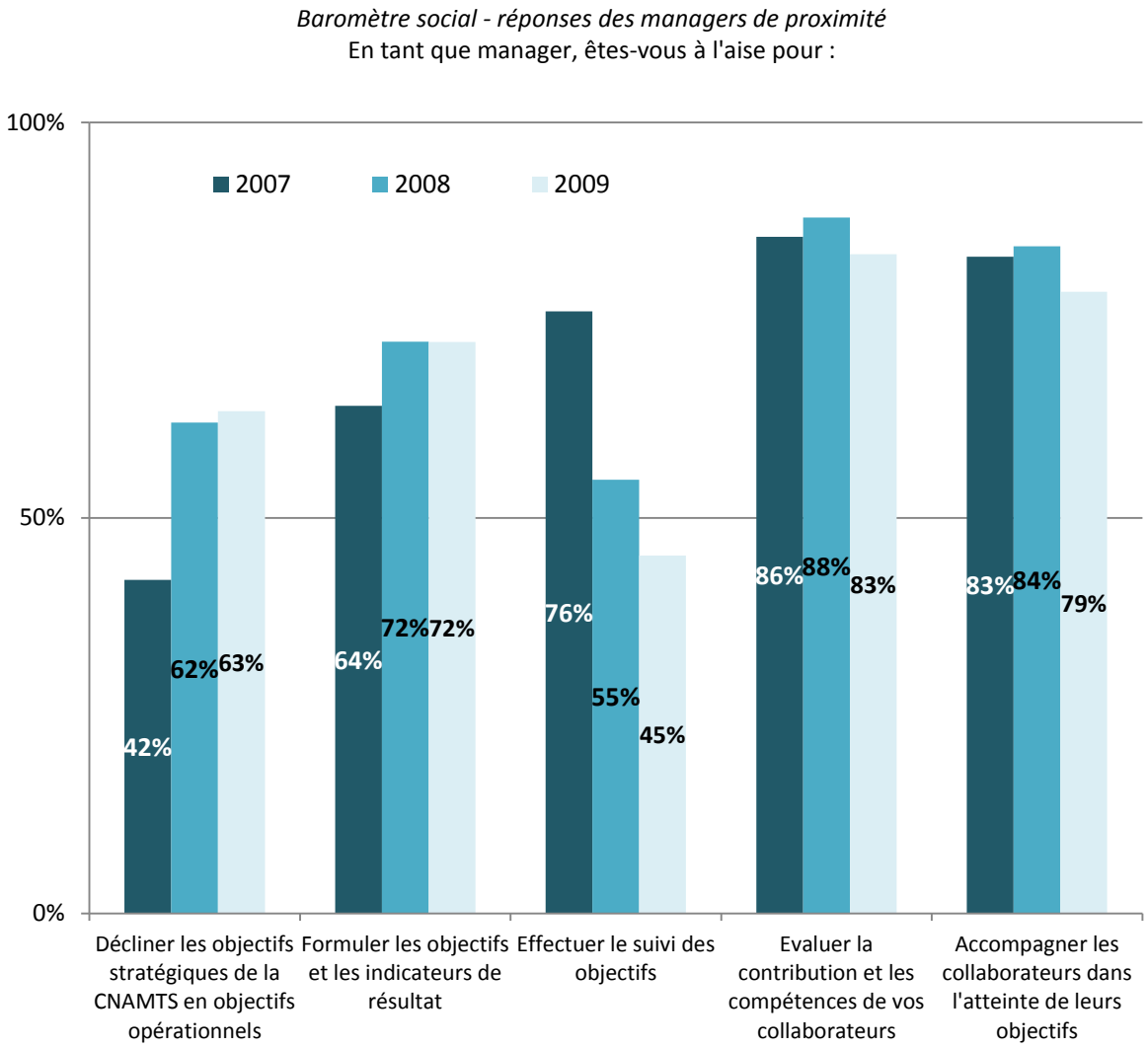


Figure 26 : résultats du baromètre social 2007-2009 – sentiment de maîtrise des managers

Comme envisagé dans la littérature, les formations permettent de progresser sur des phénomènes dits « techniques » (davantage que comportementaux). C'est sans doute ce qui explique l'évolution dans la perception positive des managers de proximité en ce qui concerne la déclinaison des objectifs et la formulation des objectifs. Cela s'explique également par les outils mis en place en interne pour donner plus de visibilités aux managers sur la stratégie mise en œuvre (livrets d'objectifs, réunions d'information, etc.). On retrouve des résultats proches pour les managers de managers.

Cependant on note une exception autour d'un phénomène spécifique, la dégradation très importante concernant la capacité à faire le suivi des objectifs.

II.2) Pas d'évolution majeure de la perception du management par les collaborateurs

En ce qui concerne l'appréciation des collaborateurs sur leur manager, les avis restent stables également.

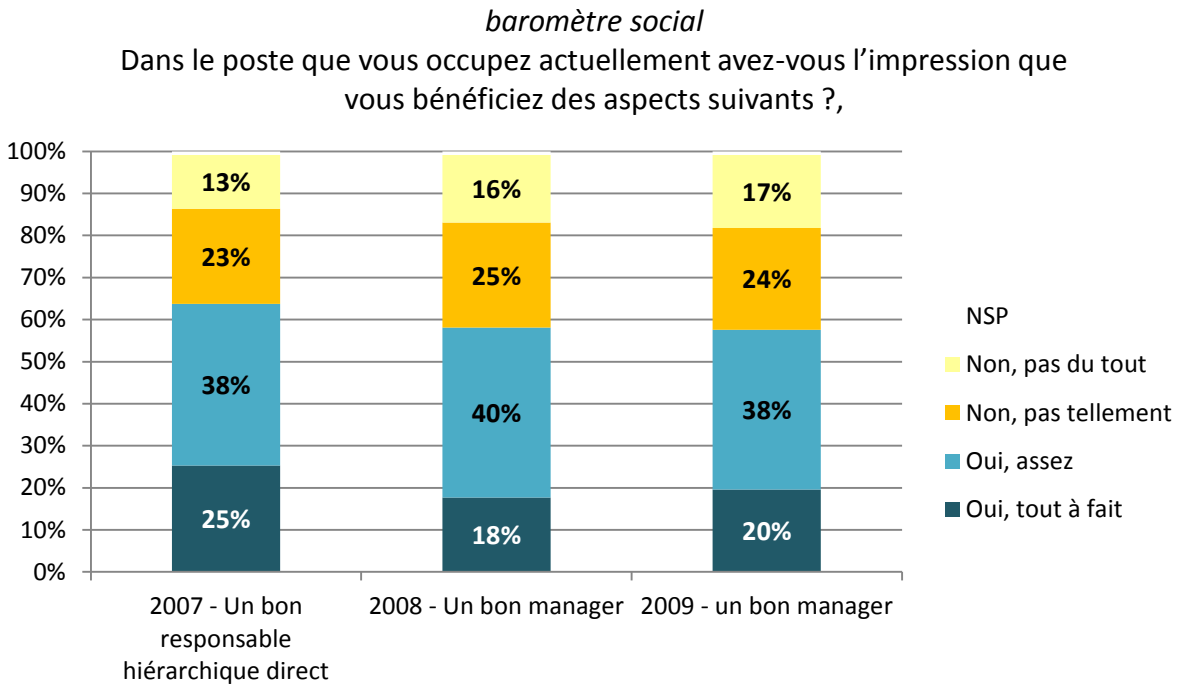
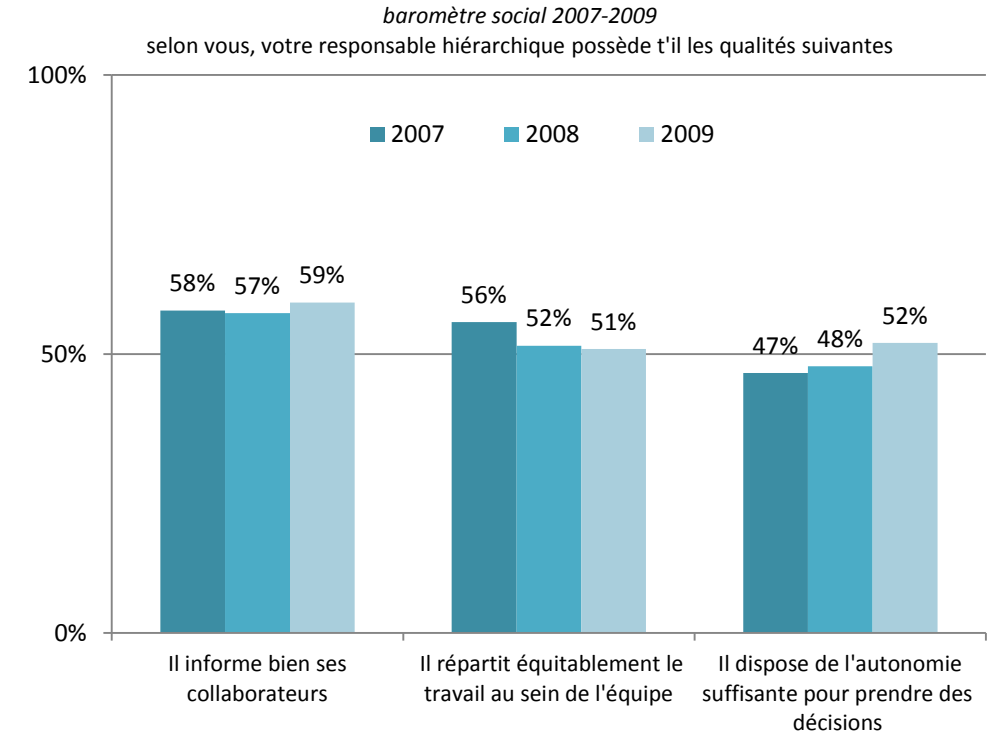


Figure 27 : résultats du baromètre social 2007-2009 – toutes catégories - 'un bon responsable manager

On reprendra la remarque méthodologique faite dans le chapitre 6 : le fait de passer de la formulation 'un bon responsable hiérarchique direct' à la formulation 'un bon manager' a sans doute introduit un biais qui fausse l'analyse des résultats. En effet, les réponses positives sont passées de 63% des répondants à 58% sans que les autres variables concernant le management aient varié dans les mêmes proportions.

La Figure 28 illustre l'évolution des perceptions des collaborateurs quant aux qualités de leur manager de proximité. Ce qui est très frappant dans ces résultats c'est leur grande stabilité entre 2006 et 2009. Les collaborateurs ne notent pas d'évolution importante des qualités de leurs managers.



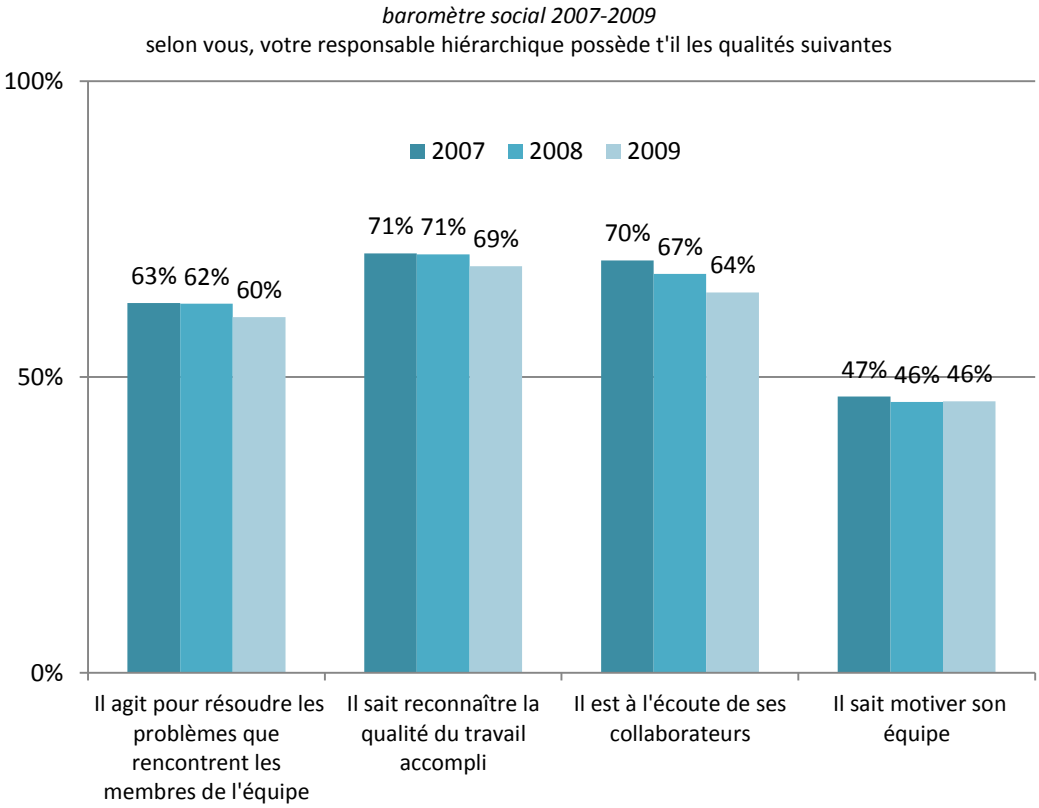


Figure 28 : résultats du baromètre social 2007-2009 - collaborateurs – qualités du responsable hiérarchique

Le chapitre 8 a permis d'étudier les dispositifs mis en œuvre pour faire évoluer les pratiques managériales. La deuxième phase du projet a consisté en la mise en place d'un dispositif de

'professionnalisation' des managers via des formations. L'étude de cette phase nous permet de confirmer notre analyse de la littérature réalisée dans le chapitre 2 : il est relativement logique pour une entreprise de se tourner vers une démarche de formation des managers, cependant les effets sont assez limités, quand on regarde à l'échelle de l'ensemble des managers. Face à la nécessaire évolution des pratiques managériales, les formations sont une étape utile dans l'acquisition de la dimension « technique » du management, intéressante sur le plan de la dimension relationnelle du management parce qu'elles permettent des échanges, mais pas suffisante pour transformer les pratiques.

Nous avons alors étudié les ressources dont disposent les managers pour mettre en œuvre les attentes d'évolutions des pratiques managériales.

chapitre 9

Ressources disponibles, acquisition de ressources et situations de blocage des dynamiques de rôle

Chapitre 9

I. LES RESSOURCES COLLECTIVES DES MANAGERS **225**
I.1) LES RESSOURCES COGNITIVES COLLECTIVES 225
I.1.1.) des difficultés de compréhension du contexte et de l'organisation 225
I.1.2.) des difficultés à identifier le client final 226
I.2) LES RESSOURCES STRATEGIQUES COLLECTIVES 226
I.2.1.) une forte centralisation des décisions et un droit à l'erreur limité 227
I.2.2.) un rythme haché et un sentiment d'urgence permanente 228
I.2.3.) des marges de manœuvre RH encore très limitées 229
I.2.4.) un levier puissant de motivation : les métiers et les missions 230
I.3) LES RESSOURCES SUBJECTIVES COLLECTIVES 232
II. LES RESSOURCES INDIVIDUELLES **233**
II.1.1.) ressources cognitives 233
II.1.2.) ressources stratégiques 234
I.1.1.) ressources subjectives 234
III. DES SITUATIONS DE BLOCAGE ET DES ROLES REELS DIFFERENCIES **236**
III.1) IL EXISTE EN REALITE DES ROLES MANAGERIAUX DIFFERENTS 236
III.2) LES RESSOURCES NE SONT PAS LES MEMES POUR TOUS LES MANAGERS 237
III.3) CERTAINS MANAGERS ACQUIERENT DE NOUVELLES RESSOURCES 238
III.4) DES SITUATIONS DES BLOCAGES PERSISTANTES ET DES SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ORIGINALES 240

Le chapitre 9 analyse les ressources individuelles et collectives dont disposent les managers pour faire évoluer leurs pratiques. L'analyse de ces ressources doit nous permettre de comprendre la faible évolution globale constatée des pratiques managériales. Nous avons constaté le faible impact du dispositif de formation sur les pratiques des managers. Cependant, les formations ont été l'occasion pour les managers de réagir à ce qui leur était demandé, ce qui nous a permis d'affiner l'analyse des ressources dont ils disposent.

Après un premier diagnostic portant sur les ressources (I.), nous effectuerons un diagnostic plus local des situations où la dynamique de rôle est bloquée, c'est-à-dire les situations où les managers ne peuvent pas prendre en charge les nouvelles attentes organisationnelles, et des stratégies individuelles et organisationnelles qui sont alors déployées. (II.).

I. LES RESSOURCES COLLECTIVES DES MANAGERS

Pour comprendre le faible effet apparent des dispositifs mis en œuvre sur les pratiques managériales nous avons appliqué le modèle d'analyse des dynamiques de rôles et nous avons étudié les ressources disponibles collectivement pour l'ensemble des managers

I.1) les ressources cognitives collectives

Il est évident qu'il existe par ailleurs un grand nombre de ressources cognitives collectives disponibles, mais elles sont plus difficiles à détecter. Nous avons identifié deux éléments majeurs de déficit de ressources cognitives.

I.1.1.) des difficultés de compréhension du contexte et de l'organisation

En ce qui concerne les ressources cognitives, les managers manquent d'éléments permettant d'appréhender le contexte dans sa globalité. C'est un des éléments qui est massivement ressorti chez les managers comme chez les collaborateurs. Les enjeux stratégiques sont tellement importants et tellement soumis à de multiples influences extérieures, ils évoluent tellement rapidement, les métiers et les missions sont tellement variés qu'il est très difficile de s'y retrouver dans les fonctionnements organisationnels. En 2010, 45% des répondants répondent par l'affirmative à la question « Vous savez 'qui fait quoi' » et 32% à « vous savez 'qui décide quoi' ». Par ailleurs seulement 16% des collaborateurs déclarent que « les circuits de décisions sont clairs ». (cf. Figure 29).

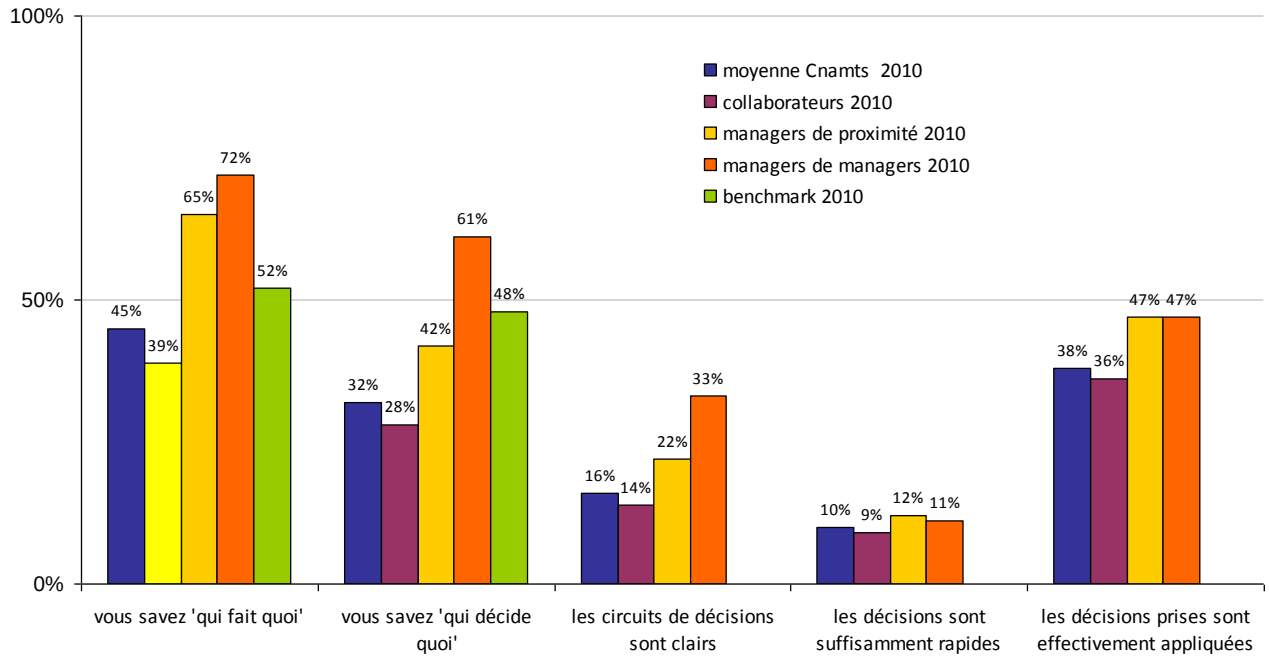


Figure 29 : résultats du baromètre social 2010 – des difficultés de lecture du contexte

I.1.2.) des difficultés à identifier le client final

Lors des discussions sur l'orientation client comme élément central de la transformation de l'entreprise, de nombreux managers ont témoigné de difficultés majeures à identifier clairement le client final. Notamment parce qu'il s'agit d'une chaîne de clients intermédiaires jusqu'à un client final. Ces clients peuvent être internes ou externes. C'est la raison pour laquelle il est fréquent qu'il n'y ait aucun retour de satisfaction du client.

Un autre enjeu autour du diagnostic des ressources est de mettre en rapport les compétences demandées aux managers et les moyens dont ils disposent : à supposer qu'ils aient les compétences requises, auront-ils les moyens en termes d' outils, de temps, d'autorité, de légitimité ?

I.2) les ressources stratégiques collectives

L'étude des ressources stratégiques a montré que les managers ont globalement des marges de manœuvre très limitées pour plusieurs raisons, notamment liées au métier et aux missions de l'entreprise. Or les déficits de ressources collectives entraînent de grandes difficultés à jouer le rôle qui est demandé.

I.2.1.) une forte centralisation des décisions et un droit à l'erreur limité

Le pouvoir formel est très centralisé à ADMIN et les validations pour les dossiers de 'routine' comme les dossiers innovants sont multiples et passent pour nombre d'entre elles par la Direction générale. La validation hiérarchique est très importante, ce qui implique des vérifications et des validations successives, très longues et évidemment très coûteuses en temps (que ce soit le temps consacré à la validation ou bien parce que les dossiers « se perdent dans les tuyaux »).

Les problèmes des circuits de décisions sont un problème récurrent et connu à ADMIN. L'étude sur les circuits de décisions menés en 2010 a permis de les situer à plusieurs niveaux :

- **Au niveau de la commande de travail :** une grande partie de l'activité n'est pas "routinisée" et de nombreux chantiers sont lancés. Or les attentes sont parfois compliquées à saisir ou bien les éléments de contextes sont absents. Il peut donc être difficile pour les managers de traduire et d'expliquer les attentes quand ils manquent d'informations.
- **Au niveau de la validation** : pour avancer, voire aboutir, les chantiers requièrent des validations intermédiaires ou finales ; ces validations portent sur des consommations de ressources, des dispositifs à mettre en œuvre, une validation (technique, juridique, de vérification des impacts ...)[43]. Or elles sont compliquées à obtenir pour les deux motifs suivants :
- **La prise de risque** : la décision représente une prise de risque, or le droit à l'erreur est très limité. C'est un des grands paradoxes qui ressort entre les discours sur le nouveau rôle managérial et la réalité des fonctionnements. Les managers ne se sentent pas autorisés à prendre des risques[44].
- **La dilution de la responsabilité :** les chaînes de validation sont très longues et de plus en plus transverses. Les managers ont le sentiment que la prise de responsabilité, l'engagement dans la validation des dossiers sont dilués[45]. Par ailleurs, ils estiment que la validation d'un dossier passe par un portage fort. Si aucun responsable ne prend le dossier à bras le corps, il périclite et ce n'est effectivement la faute de personne.

---

[43] *« C'est un travail le processus de décision : elle nous tombe dessus, on fait remonter à un certain niveau lors d'un point d'étape et on reçoit, ou pas, un feu vert, et on réétudie, et ensuite renvoi vers le haut pour validation finale. » (Collaborateur, étude sur les circuits de décisions, 2010)*

[44] *On ouvre 15 parapluies et on met du temps à prendre une décision, à se mettre d'accord, à être d'accord qu'on est d'accord et ensuite éventuellement on l'écrit. » (Manager de prox, étude CircDec, 2010)*

[45] *« Parfois on passe des dossiers dans lesquels il y a des erreurs, c'est vrai, mais personne ne les remarque, et mieux le dossier ressort parfois avec une nouvelle erreur. Trop de niveaux de validation ça fait que les N+ ne regardent pas le dossier en se disant que ça doit bien être bon. » (Manager de prox, étude CircDec, 2010) »*

Les managers doivent donc faire face à des messages très contradictoires en ce qui concerne leur gestion de la performance qui doit être 'courageuse' et 'innovante' et les marges de manœuvre dont ils disposent réellement.

Cette situation est très logique au vu des métiers et du contexte des missions d'ADMIN. Les décisions prises peuvent avoir des impacts majeurs notamment politiques et sociaux. Comme souligné dans le chapitre 5, une décision prise à ADMIN, même locale peut avoir des conséquences très importantes pour un grand nombre de citoyens, les professionnels du secteur, les décideurs politiques, etc. De plus les seules personnes qui disposent d'une vision complète des enjeux et des impacts possibles sont à la Direction générale, ce qui explique la forte centralisation des pouvoirs.

On se trouve donc face à un paradoxe, les managers sont encouragés à prendre des décisions, à déléguer, à travailler en transverses sans parcourir toute la ligne hiérarchique, mais les fonctionnements réels ne le leur permettent pas. Au-delà du fait que ce soit mal vécu par les managers[46], ce déficit de pouvoir représente un véritable risque d'échec pour l'évolution du rôle de manager.

I.2.2.) un rythme haché et un sentiment d'urgence permanente

Une autre contrainte liée à l'environnement c'est le rythme haché et le sentiment d'urgence permanent. Les dossiers sont très liés à l'environnement d'ADMIN et notamment au rythme politique. Cela peut avoir des impacts considérables sur l'activité : dossier à sortir en urgence, chantier remis à plus tard. Les arbitrages de la Direction générale pour s'adapter aux contextes sont permanents[47].

---

[46] *'Rien ne peut se faire sans que l'on ne fasse référence à un texte et qu'on nous fasse une réponse du type : "ce n'est pas possible !"* (directeur/trice, entretien, 2007)

'Les chefs veulent tout voir…tout est tout le temps en validation ou à la signature tout le temps de proximité'. (manager de proximité, entretien, 2007)

'Les gens ont le sentiment qu'ils travaillent dans un espace de contraintes très fort'. (directeur/trice, entretien, 2007)

[47] *« La décision est limitée dans le temps, elle peut changer selon l'environnement politique, le contexte » (Manager de prox, étude CircDec, 2010)*

« Oui, il suffit qu'un ministre dise quelque chose dans une réunion pour que des mois voire des années de projet soient foutus en l'air » (Collab, étude CircDec, 2010)

Nous avons également observé un autre phénomène : la charge importante de travail et la difficulté à travailler en transversale a une conséquence logique, il est nécessaire de trouver un critère de priorisation. Et le critère est souvent le degré identifié d'urgence. L'urgence existe réellement : les demandes de la direction, de l'extérieur peuvent demander une réponse extrêmement rapide, mais il existe aussi un jeu sur l'urgence pour voir les dossiers avancer, notamment lorsque l'on sollicite une autre direction. Nous parlons de 'jeu' en référence notamment à plusieurs 'confidences' de managers qui nous ont expliqué que tout étant systématiquement urgent, ils déterminent la vraie urgence en fonction du nombre de relances qu'ils reçoivent les jours suivants la première commande de travail. Or cela créé aux yeux des managers le sentiment de ne pas maîtriser leur activité, de ne pas pouvoir organiser l'activité sur le moyen terme[48].

I.2.3.) des marges de manœuvre RH encore très limitées

La gestion des ressources humaines marquées par une culture et des textes administratifs et les marges de manœuvre dont disposent les managers sont assez réduites[49]. Ce déficit de pouvoir en gestion des ressources humaines alors que les exigences sont accrues envers les managers est dénoncé et très mal vécu par les managers. Par exemple ils ressentent une exigence forte de motivation de leurs

---

« Une décision prise n'est pas la garantie que ce sera ça qui sera fait. Elle peut être changée dans la demi-heure, dans les deux jours, on s'est emmerdé à 40 personnes et derrière boum, tout à refaire. » (Collab, étude CircDec, 2010)

[48] *"c'est une mise sous tension continuelle … mais stérile parce qu'ensuite ça retombe. Ça, c'est très délétère. On a l'impression d'être sur-sollicités pour rien. " (manager de manager, journée de co-dev 2007)*

"Il y a l'idée qu'en visant très haut on mettra toute le monde sous tension. On ne se pose pas la question des capacités à produire. Les gens sont sous tension, ça conduit à l'épuisement. " (manager de proximité, journée de co-dev 2007)

'tout le monde dit oui en espérant que les autres diront non" (manager de proximité, journée de co-dev 2007)

[49] *'on a du mal à reconnaître et à récompenser les gens qui se donnent complètement. […] Les plus méritants, on va leur donner 15 points c'est-à-dire moins de 100 euros…je suis assez sceptique. […] Ça fait une enveloppe ridicule. Comment on motive ? (manager de manager, entretien, 2007)*

« Le seul moyen de réussir est de donner du pouvoir au management en allant jusqu'au bout. Il faut mettre en place une vraie politique de rémunération. » (responsable RH, entretien, 2008)

« On n'a pas compris l'importance des points de compétence : on reste dans une culture administrative. » (manager de proximité, entretien, 2007)

équipes et se trouvent véritablement empêchés d'agir en termes de valorisation ou de sanction des comportements[50]. Les ressources dont ils disposent sont très faibles et ils ont le sentiment qu'ils ne peuvent parvenir à rien dans déployer des trésors d'énergie.

Prenons l'exemple de la reconnaissance : les managers ont été sensibilisés à l'importance de la reconnaissance du travail de leur collaborateur. Les formateurs ont notamment insisté sur deux aspects : montrer en quoi le travail fourni est utile et valoriser financièrement quand cela est mérité. Or, il arrive que les managers, transmettant vers leur propre hiérarchie le travail de leur collaborateur, n'aient aucun retour : le travail a-t-il été utile, à quoi, en quoi a t'il été jugé bon ou mauvais ? Et en ce qui concerne la question des primes et augmentations, les managers n'ont très peu, voire aucune marge de manœuvre sur ces aspects. Ils peuvent émettre des recommandations, qu'ils estiment peu suivies, et sur les décisions desquelles ils disposent de peu d'explications à fournir au collaborateur[51].

Il existe une certaine tension créée par le système de prime auxquelles tout le monde n'a pas droit : certains collaborateurs ont parfois l'impression de travailler pour atteindre les objectifs de leur chef qui sera récompensé alors qu'eux-mêmes n'ont pas de prime. Ce sentiment d'injustice crée un malaise récurrent chez les personnes avec lesquelles nous avons discuté. Ils ont alors le sentiment de travailler pour leur chef davantage que pour l'entreprise.

En ce qui concerne la gestion des carrières et la mobilité, les managers se trouvent également pris entre les exigences de gestion de la production, qui incitent à garder les collaborateurs compétents et motivés et les injonctions à la mobilité RH d'autre part[52].

I.2.4.) un levier puissant de motivation : les métiers et les missions

Par contre les managers sont nombreux à souligner qu'ils disposent d'un levier de motivation puissant au travers des métiers et des missions d'ADMIN pour les collaborateurs.

La variété et le haut niveau des dossiers sur lesquels travaillent certains collaborateurs ont un double intérêt, d'une part ils sont motivants au quotidien[53], d'autre part ils permettent des déroulements de carrières intéressants, pas forcément uniquement en interne, mais aussi en externe.

---

[50] *ce qui est choquant c'est que le manager est responsable de tout, mais le manager n'a pas la main, n'a même pas la possibilité d'arbitrer. Dans d'autres boîtes au moins le manager a une enveloppe. (manager, journée de co-dev 2007)*

[51] Les salariés peuvent se voir attribuer par la direction une augmentation, sous la forme de points de compétence destinés à rétribuer l'accroissement des compétences professionnelles mises en œuvre dans l'emploi. Chaque année, les directions disposent d'une enveloppe de points fixés par la direction des ressources humaines. Ensuite les managers proposent une répartition des points entre les membres de leur équipe, proposition consolidée au niveau de la direction, sur laquelle se fonde la direction des ressources humaines pour décider des augmentations de la rémunération fixe

[52] *'on nous dit qu'il faut aider les collaborateurs dans leur mobilité, c'est bien. Mais faut être honnête : celui qui est le plus compétent et le plus motivé, on le garde ! on va essayer de le garder ! même s'arrange pour qu'il ne parte pas ! » (manager, journée de co-dev 2007)*

Le tableau suivant présentant les rangs du classement consolidé effectué à partir des résultats du baromètre social en réponse à la question, *"parmi ces différentes composantes de la vie au travail, quelles sont les 3 qui vous incitent le plus à rester travailler à ADMIN ?"*

Tableau 9 : rang du classement des raisons de rester à ADMIN - résultats du baromètre social 2009-2010

	total ADMIN		collaborateurs		managers de proximité		managers de managers	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
la stabilité de l'emploi	1	1	1	1	3	2	3	2
l'intérêt du travail	1	2	2	3	1	1	1	1
la mission de service public	3	3	5	4	2	3	2	2
les horaires de travail	4	4	3	2	9	5	10	9
les difficultés sur le marché du travail	6	5	6	5	7	4	4	6
une expertise spécifique	9	6	10	6	5	5	5	4
vos collègues de travail	7	7	7	7	8	8	7	10
les conditions matérielles de travail	5	8	4	9	4	9	6	5
l'ambiance de travail	10	8	9	8	11	11	8	10
les opportunités de carrières dans l'institution	11	10	11	10	10	9	10	7
la rémunération	8	10	8	11	5	5	8	8

[53] *Pour moi il n'y a pas de doute sur l'enjeu. C'est une des dimensions du management. Je dis aux gens : "vous avez une chose fondamentale. Quand vous vous levez le matin, vous savez à quoi vous servez (directeur/trice, entretien, 2007)*

Les gens sont quand même attachés, ils ont la fibre institutionnelle. Il y a une réalité des valeurs. Ce qui peut expliquer pourquoi les gens restent là (directeur/trice, entretien, 2007)

L'agent, il sert [l'institution] parce que c'est une cause juste. Ce pour quoi on travaille ça a une utilité parce qu'on sait qu'on sert à quelque chose. (manager de proximité, entretien, 2007)

Dans ce tableau, l'intérêt du travail et la mission de service public sortent dans les cinq premiers rangs, et même les trois premiers pour les managers de managers et les managers de proximité.

Nous avons donc mis en évidence qu'il existe des déficits de ressources également en ce qui concerne les marges de manœuvre des managers, que ce soit en termes de prise de décision, de prise de risque, d'inféodation aux rythmes dictés par l'environnement et enfin de gestion des ressources humaines.

Cette exclamation d'un manager résume bien la situation : *'Nous donner des compétences managériales c'est une chose, mais nous permettre de les exercer, c"en est une autre'*. (manager de proximité, entretien, 2007)

I.3) les ressources subjectives collectives

Nous nous demandons maintenant si les managers ont,ou non l'envie, le désir, d'assumer les nouvelles dimensions de leur rôle ?

D'une façon générale, les managers perçoivent d'un bon œil les transformations à l'œuvre et s'ils dénoncent une forme de stigmatisation à leur encontre (ils seraient responsables des mauvais fonctionnements), nous n'avons rencontré aucun manager qui rejetait massivement l'évolution attendue des fonctionnements. Les managers reconnaissent le besoin d'évolution de l'entreprise et sont plutôt intéressés par les nouvelles missions qui sont confiées et les défis que pose l'environnement. Ils ont notamment souvent abordé le plaisir de se voir confier des dossiers intéressants, riches avec des enjeux forts, auxquels ils savent qu'ils n'auraient pas accès ailleurs qu'à ADMIN.

Peut-on qualifier de façon générale le rôle du manager à ADMIN de désirable ?

Les managers ressentent parfois une stigmatisation de la part de tiers hors d'ADMIN. L'image de leur entreprise n'est pas toujours brillante auprès des personnes extérieures à l'organisation, qui renvoient parfois des remarques assez violentes sur ceux qui y travaillent. L'idée d'un stress lié une surcharge de travail est souvent accueillie avec une ironie non dissimulée. Les personnes assimilent rapidement les salariés de cette entreprise au cliché du fonctionnaire peu efficace et coûteux pour la société, qui n'a pas affaire aux problèmes des « vrais travailleurs

En interne, on se penche sur la reconnaissance dont bénéficient les managers sous plusieurs angles : la reconnaissance des managers entre pairs, par la hiérarchie et par les collaborateurs. Lors des entretiens menés en 2007, le management ressort comme une fonction peu reconnue pour l'instant à ADMIN. *« On a du mal à avoir du temps pour manager, parce que ce n'est pas reconnu à ADMIN. »*. Il n'existe pas vraiment de moments ou d'endroits où discuter du management. Plusieurs interlocuteurs nous ont confiés que « *Là, c'est la première fois que j'ai l'occasion de parler de mes problèmes en tant que managers. »*. En ce qui concerne la fonction de management auprès de la

hiérarchie, il est à noter que les éléments liés directement au management entrent très peu dans les évaluations des managers. Aujourd'hui encore « *Le manager est reconnu par l'importance du nombre de personnes dans son équipe. Il ne veut pas s'en séparer pour ne pas avoir moins de monde* ». Ceci implique que certains gardent dans leurs équipes des éléments dont ils n'ont pas besoin, créant de profonds malaises. Les compétences managériales sont peu valorisées, mais les difficultés du manager sont également peu prises en compte au niveau organisationnel.

La reconnaissance du manager par les équipes est également d'une grande importance. Beaucoup de managers se sentent en porte à faux vis-à-vis de leurs équipes, car ils se sentent en difficultés de remplir leur rôle de manager. Beaucoup souffrent de tenir des messages contradictoires, de ne pas pouvoir tenir leurs promesses, parce que leurs difficultés à manager amplifient. Certains souffrent de ne pas pouvoir reconnaître leur collaborateur, autrement que par la parole parce qu'ils se sentent empêchés par le système.

Cependant, comme indiqué dans le tableau Tableau 9, les managers sont globalement également attirés par les missions et le métier. Ils ont été nombreux à nous dire qu'ils n'auraient pas accès à des dossiers aussi passionnants dans une autre entreprise.

Nous avons fait une première analyse concernant les ressources disponibles collectivement par les managers, en faisant ressortir les points les plus saillants que nous ayons constatés.

Il ressort qu'il existe un vrai déficit de ressources stratégiques permettant aux managers de prendre en charge le nouveau rôle qui leur est confié. Ce point semble bien plus bloquant que le déficit de ressources cognitives qui a pourtant justifié la mise en œuvre du dispositif de formation des managers. En ce qui concerne les déficits notés dans la dimension cognitive, il semble qu'il s'agisse surtout de difficultés à connaître le contexte et l'ensemble des interactions entre les différentes entités.

Penchons-nous maintenant sur les ressources disponibles individuellement.

II. LES RESSOURCES INDIVIDUELLES

Via les interviews nous avons pu en partie faire le diagnostic des ressources individuelles dont disposent les managers. L'étude des cas individuels a donné des situations contrastées. Néanmoins nous insistons sur le fait que le dispositif de recherche mis en œuvre n'a pas permis de faire un diagnostic complet des ressources disponibles chez les managers, notamment parce qu'il n'a pas toujours été possible de recouper les sources d'information.

II.1.1.) ressources cognitives

La plupart des managers ne se sentaient pas incompétents face aux missions qui leur sont confiées (cf. résultats présentés Figure 23 : résultats du baromètre social 2007 – sentiment de maîtrise des

managers / MP : Managers de Proximité / MM : Managers de Managers) mais plutôt 'bloqués' comme nous avons pu le constater dans la partie I. Pour certains la participation à des groupes de discussion, de réflexion à partir de mise en situation a été bénéfique et ils estiment que cela a permis de faire évoluer les pratiques.

En revanche pour ceux qui rencontraient des grandes difficultés (par exemple dans la gestion des conflits) cela n'a pas été suffisant à les aider à développer les compétences nécessaires pour faire face à ce genre de situation. Nous avons constaté chez certains managers que nous avons rencontrés et qui se trouvent dans cette situation-là, c'est-à-dire à être confronté à de la gestion d'équipe alors qu'ils ne disposent pas des compétences nécessaires, qu'ils peuvent être amenés à se sentir assez mal dans leur fonction de management et, à se dégager de cette partie de l'activité pour se recentrer sur la dimension opérationnelle.

II.1.2.) ressources stratégiques

En étudiant ce point, nous avons constaté des grandes différences de marges de manœuvre des managers sur lesquelles nous allons revenir en point III.

I.1.1.) ressources subjectives

Les situations sont assez contrastées entre les managers. Les managers interrogés renvoient pour certains un vrai plaisir à être en situation de management, que ce soit pour porter des dossiers intéressants, pour monter des projets innovants, pour aider les autres à progresser, prendre des responsabilités. Pour certains c'est toutes les dimensions du nouveau rôle qui leur plaît, pour d'autres un aspect plutôt qu'un autre.

D'autres managers par contre, expliquent leur goût des dossiers et de la technique, le passage 'par la case management' comme un indispensable pour progresser sans que cela leur plaise particulièrement.

Cependant, la plupart des managers avec lesquels nous avons dialogué déclarent apprécier le fait de gérer une équipe, même si c'est source de difficultés pour eux, et de se voir confier des responsabilités. Il est à noter que les managers adhèrent globalement au nouveau modèle idéal proposé par l'organisation. Davantage d'autonomie, de responsabilité vont dans le sens de ce qu'ils souhaitent. Cependant, là encore, nous soulignerons qu'il est difficile pour ceux que cela effraie de dire que l'on souhaite peu d'autonomie ou de responsabilités .En effet, face à un mandat flou, à une situation complexe, il peut être rassurant de se sentir très aidé, encadré. Une autonomie excessive, trop de responsabilités peuvent être source d'angoisse et de blocage, même s'il est délicat de le révéler.

Comme bilan de cette analyse des ressources il semble que l'organisation dans son fonctionnement réel n'accorde pas les ressources aux managers pour assumer ce rôle propos, et souhaité, semble-t-il,

par tous. Or, cette contradiction remet en cause la possibilité pour les managers d'assumer le rôle offert, ce qui entraîne forcément des risques de dysfonctionnements majeurs pour l'organisation. L'organisation souhaite un rôle, mais ne donne pas les moyens (pour l'instant) de se l'approprier créant un déséquilibre qui semble pouvoir compromettre sérieusement les possibilités de succès du Projet conduisant même certains à se replier sur leur activité technique au détriment des activités managériales.

Il ressort de l'analyse des ressources des managers, qu'il existe des déficits de ressources au niveau collectif qui peuvent contribuer largement à bloquer la dynamique de rôle des managers. Dans le cas d'ADMIN, davantage qu'un blocage au niveau des ressources cognitives, ce sont des blocages au niveau stratégique qui rendent le nouveau rôle managérial difficile à adopter. Ce n'est pas tant parce que les managers ne savent pas faire (gérer individuellement les ressources humaines, décliner la stratégie, prendre des risques …) qu'ils ne font pas, mais davantage encore parce qu'ils ne peuvent pas faire, parce qu'ils n'ont pas le pouvoir de faire (récompenser, avoir le droit à l'erreur, etc.).

On pourrait donc anticiper un blocage de la dynamique des rôles, les managers ne disposant pas des ressources nécessaires pour endosser le nouveau rôle.

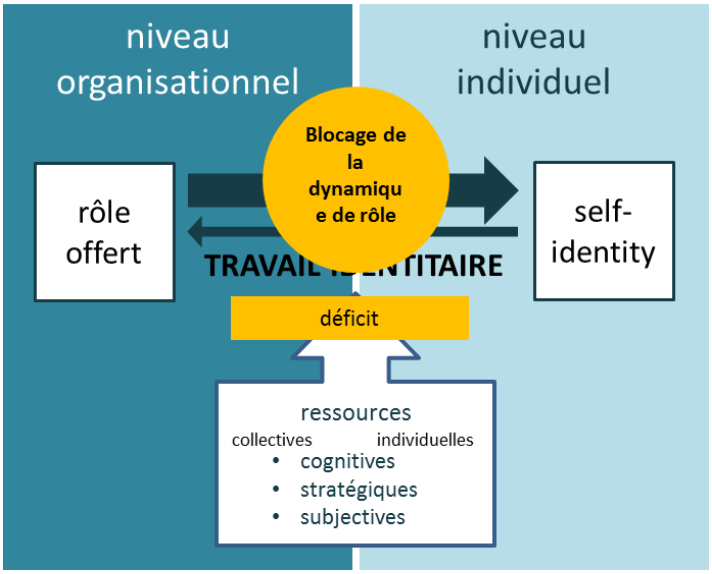


Figure 30: diagnostic d'une situation de blocage de la dynamique de rôle en raison d'une insuffisance de ressources

Cependant l'étude des situations individuelles nous a donné accès à deux types de situations :

- des situations où les attentes réelles, mais aussi les ressources des managers sont différenciées
- des situations où le travail identitaire des managers, leurs efforts pour entrer dans le nouveau rôle malgré tout va les amener à développer de nouvelles ressources.

III. DES SITUATIONS DE BLOCAGE ET DES ROLES REELS DIFFERENCIES

III.1) Il existe en réalité des rôles managériaux différents

Les journées de codéveloppement et les entretiens avec les managers ont permis de mettre à jour des attentes réelles différentes envers les managers. Nous sommes partis des remarques des managers en journées de codéveloppement qui semblaient se trouver dans des situations différentes selon le type d'activité qu'ils pilotaient. Nous avons trouvé trois facteurs explicatifs que nous avons ensuite testé auprès des managers interviewés lors de la campagne d'entretien de 2010. Chaque manager a situé facilement son activité sur les trois axes. Quand nous avons interrogé les managers sur leur activité de management, nous avons vérifié la pertinence des facteurs explicatifs.

Trois facteurs liés à l'activité pilotée par les managers vont avoir un impact :

- *le caractère stratégique de l'activité* (nous avons qualifié de stratégique une activité suivie en direct par la direction générale au moins une fois par quinzaine). Le caractère stratégique ou non d'une activité peut varier très rapidement dans le temps.
    - Plus l'activité est stratégique, plus les exigences de production vont être fort, la pression du temps va être puissante et l'investissement à obtenir de la part des collaborateurs importants.
- *le caractère innovant de l'activité*, que ce soit en terme de processus de production ou de produit va également impacter le travail du manager.
    - Dans une situation de stabilité, le manager va devoir rationaliser au maximum les étapes de production et sécuriser le process pour obtenir une qualité égale de production et intégrer une logique d'amélioration continue, alors qu'en situation d'innovation, le manager va avoir un travail important à faire sur l'élaboration des meilleurs processus de production.
- *le degré d'expertise requis dans l'activité*, va amener le manager à une gestion de la connaissance plus complexe et autour de laquelle l'activité va s'organiser. Il faut par exemple gérer la montée en compétences des équipes afin de maintenir et d'augmenter les capacités d'expertise de l'équipe.
    -

Il est alors tout à fait évident qu'un manager dont l'activité est stratégique, innovante et qui requiert des expertises pointues ne va pas devoir jouer le même rôle qu'un manager dont l'activité est stabilisée, non stratégique et requérant une faible expertise.

Cela nous amène donc à compléter notre modèle : il n'existe pas un rôle managérial unique, issu des discours, mais plusieurs rôles offerts issus à la fois des discours, et influencés également par les spécificités de l'activité. Les managers intègrent assez facilement ces éléments dans la description

qu'ils font eux-mêmes de leur rôle. Ils sont attentifs à une série d'informations de sources variées qui leur permet de différencier les situations, de ne pas prendre au pied de la lettre ces messages. Ils ont conscience d'une différence importante de situation, ils l'intègrent dans leur conception du rôle.

III.2) Les ressources ne sont pas les mêmes pour tous les managers

La différence ne porte pas uniquement sur les attentes, mais également sur les ressources dont disposent les managers. La différence va être très forte (et de façon très logique) sur les activités qualifiées de 'stratégiques'. Les directeurs, les managers de managers et même les managers de proximité ont plus facilement accès à l'information[54], leurs dossiers avancent plus vite[55], ils obtiennent plus facilement des budgets, des ressources humaines[56]. Il est beaucoup plus facile de solliciter la participation des autres directions en transversales[57].

---

[54] *'J'ai la chance de pouvoir rencontrer le DG régulièrement. Je sais comment il fonctionne et ce qu'il souhaite'. (directeur/trice, interview 2010)*

'On peut vous dire que sur certains sujets on ne connaît pas les orientations de la Direction°, ce n'est pas mon cas. Pour les autres Directions c'est sans doute un peu plus compliqué' (manager de manager, entretien, 2010)

En ce qui me concerne, il [le DG] me fait confiance mais c'est après m'avoir passé sur le grill (manager de manager, entretien 2010)

[55] *Quand notre activité a été suivie pour un projet , qu'on faisait des points avec le DG, on avait plus d'attention, c'était plus facile de mener un projet quand on dit que c'est vu par le DG, c'est plus facile de mobiliser à la ADMIN et dans le réseau. (manager de proximité, entretien, 2010)*

[56] *Je n'ai pas de difficulté avec mes équipes, ce sont des gens que j'ai choisis (manager de manager, entretien, 2010)*

[57] *'Le projet jouit du regard particulier de la direction, le directeur le regarde, en parle, ça lui donne un privilège par rapport aux autres projets. Ça nous permet d'avoir davantage de moyens de façon générale.' (chef de projet, entretien, 2010)*

Par ailleurs, le fait de travailler sur des dossiers stratégiques va avoir un impact sur la motivation des collaborateurs qui sont en général très disponibles et motivés dans ce genre de dossiers[58], cela a également un impact favorable sur leur carrière.

III.3) certains managers acquièrent de nouvelles ressources

Hormis les managers se trouvant en situation plus favorable, avec davantage de ressources leur permettant de mieux rentrer dans les exigences du nouveau rôle, certains managers vont essayer de débloquer eux-mêmes la situation en développant leurs propres ressources.

Plusieurs managers nous ont dit procéder par essais-erreurs pour mieux maîtriser les nouveaux dispositifs[59] ou bien pour comprendre l'environnement de leur entité. Dans ce contexte les managers nous ont plusieurs fois parlé d'anciens collègues avec lesquels ils restent en contact, avec lesquels ils déjeunent, échangent afin de mieux comprendre les missions et les enjeux des uns et des autres Egalement afin de Aussi de se conseiller sur les difficultés qu'ils rencontrent dans le cadre de leur activité de manager[60].

Nous avons également eu l'occasion de rencontrer plusieurs managers qui développent des stratégies vigoureuses pour s'affranchir des pesanteurs et du manque de marge de manœuvre.

---

[58] *je n'ai aucun problème global de motivation dans mes équipes. Les priorités de la ADMIN se traduisent bien dans nos objectifs. Il y a de la cohérence, de la visibilité. On a tous un boulot intéressant. (manager de proximité, entretien, 2010)*

[59] *je ne sais pas si ça marche, je n'ai jamais eu vraiment d'objectifs avant, je me fixai moi-même mes objectifs. J'apprends sur le tas…j'ai créé un outil de suivi des objectifs. L'an dernier ça n'a pas trop bien marché. Cette année on a réduit le nombre d'objectifs et on a augmenté le nombre d'objectifs suivis : on s'améliore, on tient nos calendriers (directeur/trice, entretien, 2007)*

[60] *Je connais d'autres managers avec le même tempérament, on échange souvent, on se connaît un peu, on apprend des autres aussi, ça apporte beaucoup de voir comment les autres font, comment ils réagissent. Sinon on peut se sentir isolé. (manager de proximité, entretien, 2010)*

Ce qui est intéressant c'est que leur conduite selon la façon dont elle est reçue par l'organisation peut servir à donner l'exemple. Les managers notent eux-mêmes que certains se retrouvent enfermés dans des contraintes fortes et osent de moins en moins prendre de décisions[61].

Ainsi un manager de manager rencontré en entretien nous a expliqué être nouvellement arrivé à ADMIN et avoir senti de très forts blocages. Pour ne pas se laisser enfermer, il a décidé de mettre en place la stratégie suivante: *'Ce que je fais tous les jours, c'est dès que je peux, je prends une décision. Tout le monde n'a pas ce degré de liberté. D'autres sont encore plus contraints. Je me suis donné ça, je n'ai pas laissé le choix. Je ne me suis jamais fait reprendre même si ça agace un peu parfois.' (manager de proximité, entretien 2010)*

On peut donc noter que les managers eux-mêmes vont développer des capacités plus ou moins fortes à négocier, à créer des marges de manœuvre élargies ou au contraire à s'enfermer dans des marges de manœuvre étroites.

Cela amène certains managers à 'bousculer' un peu les tiers pour obtenir des avancées dans les dossiers[62]. D'autres mettent en place des outils ou des dispositifs pour appuyer leur négociation de

---

[61] *D'autres sont beaucoup beaucoup plus contraints. Et ça dépend aussi du caractère et des relations des managers de proximité et des managers de managers. Certains veulent prendre des marges de manœuvre et d'autres font tout valider. Ça ralentit et ça rend plus difficiles les actions. (manager de manager, entretien 2010)*

[62] *'On le vit assez mal, ce problème des délais de réponse de la part du DG. Alors, on harcèle le directeur de cabinet ! (directeur/trice, entretiens, 2007)*

On doit irriter d'autres directions, car on ne laisse pas tomber, avec des échéances; si ce n'est pas répondu, on relance ; On fait systématiquement des relevés de décision des réunions. On irrite. On est boosté par les échéances. Dans d'autres directions, les gens oublient. C'est l'impression désagréable que l'on a. On a le devoir de donner des réponses quand les gens vous interrogent. (manager de manager, entretien, 2010)

'On ne s'arrête pas à "ce n'est pas possible", mais c'est lourd... (manager de manager, 2007)

ressources supplémentaires[63], ou veillent à avoir une production irréprochable pour mieux se positionner et donc avoir plus de pouvoir[64].

Les journées de codéveloppement ont été un moment fort de partage autour des contraintes qui pèsent sur les managers, de l'absence de ressources dont ils devraient disposer pour mener à bien les missions qui leur sont confiées. Cela a eu un impact à deux niveaux : faire prendre conscience aux managers que ces contraintes pouvaient être partagées par le plus grand nombre d'une part et d'autre part dans certains groupes, des discussions ont été menées pour trouver comment faire face, comment obtenir ses ressources. Discuter de ces enjeux en groupe n'a pas seulement constitué en un échange de pratiques permettant de développer un savoir managérial, mais a pu aussi déboucher sur une remise en cause de certaines pratiques organisationnelles au sein de l'entreprise (par exemple la façon d'attribuer les budgets, les processus de décision et de délégation, les ressources pour pouvoir ajuster les rémunérations ….). Les managers ont profité de ces journées pour aussi essayer de faire passer le message, plusieurs managers ont demandé en journée 02 si leurs remarques avaient bien été remontées.

III.4) des situations des blocages persistantes et des solutions organisationnelles originales

Cependant, il subsiste des situations où la dynamique de rôle reste bloquée. En analysant certaines de ces situations, nous allons constater des solutions organisationnelles originales de management partagé. Nous développons et analysons ce point dans la partie 4.

[63] *'J'ai demandé à mon adjoint de faire un petit outil pour que chacun reporte son activité […]. Ça permet de voir la charge de travail ; c'est aussi un moyen de négocier les ressources en début d'année. (manager de manager, entretien, 2010)*

[64] *'pour que ça change, il faut atteindre des résultats crédibles. Si vous avez une image de professionnalisme, on vous entendra. (directeur/trice, entretien, 2007)*

Conclusion de la partie 3 :

Le chapitre 7 a consisté en une étude du nouveau rôle du manager. La première difficulté a résidé dans l'identification de la population managériale, révélant la grande complexité organisationnelle et la grande variété des métiers et des situations.

Ensuite, nous avons étudié le rôle offert, c'est-à-dire la liste des attentes que l'organisation communique à ses managers quant à leurs pratiques managériales : ce rôle offert est apparu comme vaste, regroupant tout ce qu'il est possible de demander à un manager, sans hiérarchisation et avec quelques paradoxes. Une sorte de portrait-robot du manager idéal.

Ensuite nous l'avons mis en perspective avec les éléments de la structure qui évoluent et qui peuvent amener à un changement de rôle.

Dans le chapitre 8 nous avons étudié la démarche de professionnalisation des managers mise en œuvre et avons constaté des effets limités de cette démarche sur les pratiques au niveau global, confirmant par là les conclusions issues de notre revue de littérature.

Cela nous a conduits à étudier dans le chapitre 9 les ressources dont disposent collectivement et individuellement les managers pour entrer dans leur nouveau rôle. Nous avons noté un déficit important de ressources stratégiques. Les managers disposent de marges de manœuvre réduites à la fois en ce qui concerne leur autonomie et la gestion des ressources humaines. On se trouve dans une situation de paradoxe où des contraintes principalement liées aux missions, au caractère public de l'entreprise et à ses relations avec l'environnement empêchent les managers de prendre en charge les nouvelles missions qui leur sont confiées.

Le nombre de ressources insuffisantes au niveau stratégique semble bloquer la capacité des managers à entrer dans le nouveau rôle offert. Nous avons donc cherché à vérifier ce qui se passait au niveau individuel.

Nous avons alors constaté que nous avions diagnostiqué des situations de blocages des dynamiques de rôles pour tous les managers. Il existe trois cas où la dynamique de rôle (c'est-à-dire le travail identitaire des managers pour entrer dans le nouveau rôle offert en mobilisant les ressources dont ils disposent) peut en partie se faire :

- il existe des rôles différenciés. Selon le type d'activité, les attentes envers les managers peuvent être réduites.
- dans les cas où l'activité est stratégique et donc, où la pression au changement, à l'adaptation aux exigences de l'environnement sont fortes, des ressources supplémentaires sont accordées aux managers pour leur permettre de jouer leur rôle
- des managers peuvent spontanément développer de nouvelles ressources, contribuant par là à donner des indices aux autres managers sur leur capacité à négocier eux-mêmes de nouvelles ressources. On retrouve en partie l'analyse de la littérature qui montre que les managers ne sont pas passifs, mais contribuent également à changer le rôle offert.

L'étude des situations individuelles où un blocage de la dynamique de rôle était plausible nous a amenés à observer différentes formes de management partagé. Nous allons développer ce point dans la partie 4.

PARTIE 4

Le management partagé : observations et analyse, rattachements théoriques et préconisations managériales

La partie 4 étudie les situations de management partagé repérées à ADMIN. Le chapitre 10 décrit et analyse les cas rencontrés, et formule une proposition : la fonction managériale est envisagée comme un processus dont la prise en charge peut être partagée

Dans le chapitre 11, nous relierons ces solutions à différents courants de recherche, notamment au courant du shared leadership mais aussi à d'autres courants qui abordent également de façon indirecte les questions de management partagé, ce qui nous amènera finalement à faire une boucle avec les travaux fondateurs de Fayol, Taylor et Weber.

Enfin le chapitre 12 étudiera les implications managériales de nos résultats, de façon théorique puis nous mettrons en perspective avec les dispositifs mis en œuvre à ADMIN.

chapitre 10

Le management partagé comme solution à des blocages de dynamiques de rôle

Chapitre 10

I. INSUFFISANCE DE RESSOURCES COLLECTIVES – DES EXEMPLES DE CAS DE MANAGEMENT PARTAGE **252**

I.1) LE MANAGEMENT PAR PROJET 252

I.2) LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS 254

II. INSUFFISANCE DE RESSOURCES INDIVIDUELLES – DES EXEMPLES DE CAS DE MANAGEMENT PARTAGE **254**

II.1) LES ADJOINTS 255

II.2) LES EXPERTS 256

Le chapitre 10 rend compte de l'étude menée sur le terrain sur des cas spécifiques de partage, de répartition ou d'éclatement de la fonction managériale. Ces situations sont des réponses organisationnelles spontanées ou organisées dans le cas où la fonction managériale devait évoluer, mais était confrontée à des difficultés personnelles ou organisationnelles

Face à des situations où nous aurions pu nous attendre à des blocages de la dynamique du rôle managérial, nous avons parfois constaté la mise en œuvre de solutions de management partagé, de formes de répartition, d'éclatement de la fonction managériale.

Ce qui est intéressant est que ces solutions n'ont pas été mises en œuvre consciemment, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas été pensées globalement comme une nouvelle façon d'organiser le management. C'est plutôt une série de tests, d'expérimentations de solutions trouvées relativement indépendamment les unes des autres pour répondre à des situations locales.

Notre travail a consisté à repérer ces solutions mises en œuvre, à expliciter de quelle façon elles répondaient à un problème contextuel, à proposer une grille d'analyse. Notre objectif était de produire un discours global qui permette de discuter la pertinence et les implications de ces solutions.

Nous avons identifié deux grandes catégories : les situations où la structure ne permet pas qu'un nouveau rôle soit tenu, un nouveau rôle est alors créé qui doit s'articuler avec les autres (I.). Dans d'autres cas, il s'agit de déficit de ressources au niveau individuel qui conduit à mettre en place des solutions de management partagé (II.)

I. INSUFFISANCE DE RESSOURCES COLLECTIVES – DES EXEMPLES DE CAS DE MANAGEMENT PARTAGE

Une des grandes difficultés à ADMIN réside dans la capacité à fonctionner de façon rapide en transversal. Deux dispositifs différents ont donc été mis en place pour répondre à ces nouvelles exigences de pilotage de l'activité dans un univers contraint : le management par projet et le management par processus.

I.1) le management par projet

Le management par projet n'est pas nouveau à ADMIN, mais tend à prendre de plus en plus d'importance. Il s'agit de désigner un chef de projet, déjà responsable d'une équipe ou non et de lui confier le pilotage d'un dispositif en transverse. Le management par projet est une des solutions trouvées localement pour faire avancer des projets transverses qui demandent une grande réactivité. Or, l'évolution de l'environnement et la multiplication des projets innovants a amené à augmenter la fréquence de ces situations. Nous avons interviewés plusieurs chefs de projet et des directeurs sur ce mode de gestion. Les avantages résident dans la focalisation sur la gestion de la production, la possibilité de choisir les participants pour ces projets.

Cependant, en étudiant de plus près ce dispositif nous nous sommes rendu compte à nouveau d'une très grande hétérogénéité des situations. Il existe de très grands projets qui mobilisent de nombreux participants comme des projets de taille plus modeste. Certains projets requièrent la participation de collaborateurs pour quelques heures réparties en groupe de travail sur une ou deux semaines quand d'autres mobilisent plusieurs centaines de participants, dont des prestataires externes parfois sur plusieurs années. Les méthodes de gestion de projet ne sont pas standardisées, même si un certain nombre de méthodes ont été diffusées et certains chefs de projet formés.

Un chantier a même été lancé au sein du Projet performance pour cartographier et rationaliser la gestion des projets. De façon générale, ce mode d'organisation présente des avantages notamment parce qu'il permet de dépasser le cloisonnement classique de l'organisation. Mais ce n'est possible qu'à la condition que le projet soit porté en haut lieu. A ce moment-là, le chef de projet (qui peut ou non être également responsable hiérarchique) dispose d'une marge de manœuvre bien plus grande que les managers hiérarchiques classiques, il peut sélectionner les ressources dont il a besoin au sein des directions et solliciter plus facilement en transverses[65].

[65] Quand notre activité a été suivie pour un projet, qu'on faisait des points avec le DG, on avait plus d'attention, c'était plus facile de mener un projet quand on dit que c'est vu par le DG, c'est plus facile de mobiliser à la ADMIN et dans le réseau. (manager de proximité, entretien, 2010)

Cependant, ce mode de coordination de l'activité est difficile à coordonner[66] avec le fonctionnement hiérarchique classique bien qu'il se développe de plus en plus. Cela soulève notamment de nombreuses questions en termes de gestion des ressources humaines et en termes de gestion des connaissances, d'autant qu'il est de plus en plus répandu dans l'entreprise. Cela pose des problèmes de gestion des ressources humaines dans le sens où la charge de travail totale des collaborateurs sollicités sur plusieurs projets n'est pas forcément suivie au global (d'autant que certains managers hiérarchiques acceptent mal de voir leurs propres ressources sollicitées dans les projets et continuent à leur donner du travail[67]), la coordination est rare entre chefs de projet et responsable hiérarchique au moment de l'évaluation, des décisions sur les formations et les carrières. Il y a également des problèmes de gestion des connaissances développées à l'occasion d'un projet.

En 2010, certaines entités de l'entreprise étaient en cours de reconception à la DDSI pour avoir des pôles de chefs de projet d'une part et d'autre part, des ressources hiérarchiques qui s'occupent de la gestion des ressources humaines et des connaissances. *« L'idée est de faire émerger deux types de managers : ceux tournés vers les objectifs et ceux qui développent les compétences, les ressources et les mettent à disposition »*. (managers de managers, entretien 2010)

Ce qui est aussi intéressant, c'est qu'il est arrivé à plusieurs reprises que nos interlocuteurs parlant d'un ou autre des projets nous expliquent qu'on pensait que c'était impossible à faire à ADMIN et, finalement, l'aboutissement du projet a permis de mettre en évidence la capacité de l'organisation à s'adapter[68].

On notera que la solution du mode projet transverse dans des administrations publiques pour dépasser des blocages est déjà décrite par Laufer et Burlaud dans leur ouvrage de 1980 sous la forme de cellules hors hiérarchie qui sont assez comparables : "*La création de cellules hors hiérarchie : Ce phénomène n'est guère vieux de plus d' une dizaine d'années et correspond à une approche très « managériale » des problèmes. La création de cellules est ‚dans l'administration, sensiblement l'homologue des services fonctionnels (« staffs ») dans les grandes entreprises privées."* (Laufer, Burlaud, 1980, p. 256)

---

[66] 'En allant plus loin on risque de mettre en place un management matriciel avec deux responsables. Je ne l'ai jamais expérimenté, et j'ai du mal à me le représenter. […] C'est déjà pas clair d'être responsable hiérarchique dans ses responsabilités, la maturité sur la première ligne hiérarchique n'est déjà pas suffisante. Ça ne faciliterait pas non plus le travail de chef de projet. (manager de manager, entretien, 2010)

[67] « dans le cadre de mon projet, les ressources ne sont pas dédiées. Là il y a une personne brillante d'une autre direction qui travaille aussi pour nous. Elle a une grosse charge de travail, elle va finir par craquer si son hiérarchique ne gère pas ses sollicitations sur les projets » (managers de managers / chef de projet, entretien 2010).

[68] Les projets commandos : c'est parfois destructeur, c'est parfois fait à l'arrache. Mais ça montre qu'on peut le faire, et vers quoi on pourrait aller. (chef de projet, entretien 2010)

I.2) le management par processus

L'entreprise rencontre de nombreuses difficultés d'efficacité des activités transverses, c'est-à-dire quand un produit est réalisé dans plusieurs entités successivement ou simultanément. Pour faire face à ces difficultés, dans le cadre des activités transverses stabilisées (c'est-à-dire sans innovation dans le processus de 'fabrication' ni d'innovation produit), on assiste à la mise en œuvre de solutions dites de management par processus. Une nouvelle entité créée au sein du secrétariat général, la mission organisation, procède à la rationalisation de processus. On assiste donc à des formes de partage de l'activité managériale dans le sens où un tiers vient participer à l'explicitation et à l'amélioration de la description du processus de production.

On constate donc l'existence de situations où dans la structure classique, hiérarchique et cloisonnée, où aucun manager stratégique ne peut disposer des marges de manœuvre nécessaires pour faire travailler des entités en transverses, à un rythme parfois très soutenu et très soumis aux aléas (cas des projets) ou au contraire très routinier (cas des processus). Dans ce cas, l'entreprise crée de nouveaux rôles, chef de projet dans un cas, 'organisateur' dans un autre qui se superposent aux rôles classiques de manager hiérarchique pour prendre en charge ces missions.

Avec une solution qui peut être 'extrême' dans certaines entités : la conception des processus de production et le pilotage de l'activité sont confiés à des responsables spécifiques, tandis que la gestion des ressources est confiée à d'autres responsables.

II. INSUFFISANCE DE RESSOURCES INDIVIDUELLES – DES EXEMPLES DE CAS DE MANAGEMENT PARTAGE

Nous avons également eu la possibilité d'étudier des situations où les managers étaient en déficit de ressources personnelles : soit ils ne savaient pas comment s'y prendre pour manager (principalement des profils de super-techniciens démunis face à la gestion des équipes), soit parce qu'ils ne disposaient pas des ressources stratégiques nécessaires, soit encore parce qu'ils n'avaient absolument pas le goût du management. Dans certains de ces cas, nous avons pu constater que des solutions de partage de la fonction étaient mises en place.

II.1) Les adjoints

Nous avons déjà mis en avant que l'accès au poste de manager est souvent basé sur les compétences techniques des collaborateurs, davantage que sur leur compétence et volonté d'animation. Certains managers se trouvent très démunis en devant abandonner une partie de leur métier technique pour faire du management. Parce qu'ils se sentent incapables de faire du management et/ou qu'ils n'aiment pas du tout cela. D'autres managers, reconnus pour leurs compétences de management se trouvent démunis sur l'aspect de la validation technique. Dans certains de ces cas, les managers partagent leur rôle avec un adjoint.

Il existe de façon générale un système d'adjoint pour certains managers à ADMIN. Il n'y a pas vraiment de règles pour décider qui a un adjoint ou pas. La répartition des rôles entre le manager et son adjoint , n'est pas non plus fixe. Cependant, nous avons constaté à plusieurs reprises le partage ou la répartition des responsabilités de management entre le/la manager et son adjoint.

Certains se partagent la fonction managériale comme l'évaluation : 'les entretiens annuels, avant, c'était : tout le monde il est beau… "*Maintenant avec les objectifs et les primables, on recadre le fond des entretiens alors, on se le partage avec mon adjoint*'" (directeur/trice, entretien, 2007)

Ou l'adjoint vient suppléer une difficulté à manager les équipes. Ainsi un manager confie *"quand je serai parti, on va mettre mon adjoint à ma place, il sait exécuter, mais pas demander à ce que le travail soit fait. Il a besoin d'un adjoint pour faire ça, il ne sait pas 'manager', il aura besoin d'un adjoint parce que s'il est isolé, il va péricliter.* " (manager de proximité, entretien, 2007)

Nous avons eu notamment l'occasion d'échanger avec des adjoints qui ne sont pas officiellement en poste de management, mais qui joue le rôle de manager d'équipe. : *« le patron, il n'aime pas le management, il a horreur des conflits, ce qui l'intéresse c'est la technique, lui il prend les décisions. Moi je fais les entretiens et il me demande mon avis sur ce qui se passe. On s'est réparti comme ça. »* (adjoint, entretien, 2010)

Certains managers de managers utilisent le rôle d'adjoint pour faire monter en compétences et tester le potentiel de management de managers potentiels. *« là, j'ai un nouveau manager* récent (note explicative : c'est un manager de manager qui parle d'un subalterne) *il n'a que 4 à 5 personnes. D'abord il a été une sorte d'adjoint, j'ai commencé par lui faire faire du management de l'activité (répartir le travail, suivre les résultats …) et puis un jour il fera du management RH d'équipe. Certains, on leur fait faire du management d'activité et on s'arrête là. Souvent c'est parce qu'ils n'ont pas d'aspirations au management. On les repère vite. Ils restent sur leur profil technique. Mais si ils sont en capacité, on leur confie du management des hommes »* (manager de manager, entretien, 2010)

Certains managers que nous avons rencontrés ont apprécié de passer par cette étape qui leur a permis de développer aussi bien des compétences managériales que de la confiance : *'Le fait d'être adjointe m'a apporté des compétences, de la confiance, cela m'a permis de dire les choses. J'ai pu apprendre en étant associée'*. (manager de proximité, entretien, 2010)

II.2) Les experts

Les managers ne sont plus forcément les experts de l'équipe. Il existe un certain nombre d'équipes où la gestion des connaissances, la montée en compétences est à la charge d'un tiers de l'équipe, qui n'est pas seulement chargé de gérer sa propre expertise, mais bien de gérer les connaissances disponibles au sein de l'équipe et éventuellement de mettre en place des solutions pour accroître les connaissances disponibles dans l'équipe.

Nous avons également pu constater la création de petits pôles d'expertise transverses plus ou moins formels. Des experts se réunissent avec d'autres experts de la direction, ou entre directions pour gérer les connaissances disponibles et les partager. On assiste donc à une gestion de la connaissance qui s'organise et se coordonne à côté de la ligne hiérarchique. Il ne s'agit pas de simple communauté de pratique, mais bien de groupes où la prospective sur les connaissances futures est également gérée.

Conclusion Chapitre 10

L'étude de situations où la dynamique de rôle était bloquée parce que les managers manquaient de ressources collectives ou individuelles a permis de comprendre que dans certaines situations, des solutions organisationnelles originales sont mises en place sous forme de partage ou de répartition des responsabilités managériales. Peuvent ainsi être réparties ou partagées :

- les responsabilités d'organisation et/ ou de pilotage de l'activité
- les responsabilités de gestion des équipes (évaluation, gestion du temps, montée en compétence …)
- les responsabilités de gestion des connaissances

Cependant, cette répartition ou ce partage des responsabilités managériales classiquement liées pose la question de leur coordination. Comment peuvent être coordonnées des activités classiquement prises en charge par la même personne et qui sont alors réparties ?

Ces situations que nous évoquons font écho à des situations de gestion déjà étudiées par la littérature. Nous allons donc étudier la littérature traitant de ces sujets en nous demandant si cette question est traitée sous l'angle que nous envisageons et si des réponses sont apportées aux questions de la coordination.

chapitre 11

Littérature sur le management partagé

Chapitre 11

I. LE MANAGEMENT PARTAGE DANS LA LITTERATURE **263**

I.1) LE CO-LEADERSHIP 264

I.2) LE MANAGEMENT PAR OBJECTIF 264

I.3) LA PARTICIPATION A LA PRISE DE DECISION 264

I.4) L'EMPOWERMENT 264

II. COMMENT COMBINER DES MANAGERS HIERARCHIQUES ET DES MANAGERS DE PROJET **265**

II.1) THE INTEGRATOR, LE NOUVEAU ROLE MANAGERIAL DE LAWRENCE & LORSCH 265

II.2) L'ORGANISATION DE LA TRANSVERSALITE CHEZ GALBRAITH 267

Ces cas de management partagé sont des illustrations où il ne s'agit plus d'envisager un rôle unique, ni même décliné, mais un système de rôles managériaux. Ces situations sont aujourd'hui difficiles à saisir d'un point de vue théorique, car les cadres d'analyse s'inscrivent dans un clivage activité individuelle / fonction structurelle. La notion de système de rôles permet au contraire de saisir l'intérêt de ces configurations organisationnelles.

Un certain nombre d'auteurs travaillent cependant sur des situations de management partagé. Il s'agit même d'un champ de littérature qui se structure depuis les années 2000 et qui rassemble des travaux qui traitent de 'shared management', 'collective management', 'emergent-management', 'co-management', 'democratic leadership'. Cette littérature propose des conceptualisations théoriques nouvelles, mais s'efforce également de revisiter une littérature plus classique au travers du prisme du leadership partagé. Les auteurs étudient des situations où des personnes (managers ou non) endossent ensemble ou se répartissent des fonctions managériales, ou rediscutent des champs de littérature relativement anciens sur le management démocratique par exemple, ou la notion de management participatif (Likert, 1961 ; Mc Gregor, 1960)

Nous allons donc faire une synthèse des travaux de ces auteurs (I.) en étudiant les clés de lecture qu'ils apportent à notre terrain. Nous allons proposer également d'intégrer les travaux sur le design organisationnel, le management transversal (II.) et les experts (III) en démontrant qu'ils complètent les travaux déjà menés au sein du courant du shared leadership et permettent de mieux comprendre les défis auxquels est confrontée ADMIN.

La synthèse de ce chapitre permettra une boucle vers les travaux fondateurs de Fayol, Taylor et Weber en montrant que les questions de management partagé sont déjà largement présentes dans leur œuvre mais ont ensuite été largement oubliées.

I. LE MANAGEMENT PARTAGE DANS LA LITTERATURE

Un courant de littérature se développe depuis les années 2000 autour du thème du shared leadership. Un ouvrage publié en 2002 sous la direction de Pearce et Conger rassemble les contributions d'auteurs qui se proposent de reconsidérer le leadership comme une activité et non sous l'angle de la personne du leader.

La définition du shared leadership en introduction de l'ouvrage est la suivante : "a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievment of groups or organizational goals or both. This influence process often involves peer, ot lateral, influence and at other times involves upward or downward influence on subordinates by an

appointed or elected leader. Rather, leadership is broadly distributed among a set of individuals instead of centralized in hands of a single individual who acts in the role of superior." (Pearce, Conger, 2002, p. 1)

Ce paradigme se centrant sur la figure du leader, dans une relation hiérarchique ascendante a été dominant dans la littérature pendant plusieurs décennies. Les auteurs proposent donc de reconsidérer la littérature en étudiant la façon dont l'activité est prise en charge à plusieurs.

Voici les différentes façons proposées par les auteurs de relire de grands courants de la littérature sous l'angle du leadership partagé :

I.1) Le co-leadership

La division du pouvoir entre deux personnes – ces recherches ont principalement été menées autour de la relation mentor/protégé, mais aussi de partage du pouvoir entre le CEO et le COO, entre un dirigeant et son bras droit (Hennan & Bennis, 1999)

I.2) Le management par objectif

Les auteurs considèrent que le management par objectif tel que conceptualisé par Durcker (1954) est un cas de management partagé dans le sens où les subordonnés et les supérieurs fixent conjointement les performances à atteindre.

I.3) La participation à la prise de décision

Vroom et Yetton (1973) ont étudié la performance de dispositif où les managers associent leurs subordonnés à la prise de décision. Leurs résultats suggèrent que ce processus de prise de décision partagée est particulièrement performant dans trois situations : quand les subordonnés ont un niveau d'information supérieur au manager, quand l'acceptation de la décision par les subordonnés est essentielle et quand le risque de conflit autour de la décision est élevé.

I.4) L'empowerment

L'étude des techniques d'empowerment consistant à donner du pouvoir tout au long de la ligne hiérarchique et notamment aux équipes a été largement développée dans les années 1990. (Coner et Kanungo, 1988)

La capacité d'influence est placée au cœur de la définition du shared leadership et amène les auteurs à étudier les situations abordées ci-dessus. Il nous semble que d'autres courants de la littérature peuvent être relus sous l'angle du management partagé, notamment la littérature sur la gestion de projet.

II. COMMENT COMBINER DES MANAGERS HIERARCHIQUES ET DES MANAGERS DE PROJET

Nous avons déjà étudié certains auteurs traitant de l'organisation en mode projet lors de notre revue de littérature de la partie 1, notamment Galbraith et Lawrence et Lorsch Cependant, nous ne nous sommes pas arrêtés sur les situations de management partagé qu'ils évoquent. Nous reprenons maintenant leurs travaux en nous arrêtant sur ce point.

II.1) The integrator, le nouveau rôle managérial de Lawrence & Lorsch

Lawrence et Lorsch (1967) envisagent deux mouvements qui affectent les organisations : d'une part les avancées scientifiques et technologiques accélèrent les rythmes des changements dans certaines organisations de plus en plus complexes et dans d'autres, au contraire, la régularité et la standardisation sont nécessaires. Cela amène à accroître le besoin de spécialisation (différentiation) et de coordination (intégration). Les complications se produisent parce que ces deux besoins sont antagonistes et il semble que l'on ne puisse répondre à l'un qu'au détriment de l'autre. Or la simultanéité de la différentiation et de l'intégration peut être rendue possible selon les auteurs par une nouvelle fonction managériale.

Les auteurs envisagent dans un premier temps la création d'un département 'intégration' comme il y a des départements 'production', 'vente', 'recherche' .etc. Ils expliquent qu'il s'agirait d'une innovation managériale majeure, car ils notent n'avoir jamais rencontré ce type de département. L'intégration consiste à : gérer les situations non-routinières, les problèmes non prévus, la résolution des conflits interdépartements et la résolution conjointe de problèmes (majeurs aussi bien que mineurs).

Ce besoin d'intégration n'est pas nouveau, et les auteurs soulignent que la méthode traditionnelle d'intégration passe par le partage d'un même chef en montant dans la hiérarchie. Cependant il souligne combien la dynamique de changements majeurs qui s'opère dans l'environnement des entreprises conduit à ce que ce 'job' d'intégration (*integrating job)* devienne si important et si complexe qu'il ne peut être géré par un "*single general manager, no matter how capable they can be".* (p :27)

Cette fonction d'intégration est alors prise en charge par différentes fonctions dans les entreprises dont les titres sont : product manager, branch manager, programm coordinator, project leader, business manager, planning director, systems designer, task force chairman, …

La question que se posent alors les auteurs est : '*how manage them effectively' (p. 28)*

- comment doivent-ils être orientés et motivés ?
- quels moyens de résolution de conflits et d'influence doivent- ils employer ?
- quelle autorité doivent-ils avoir ? Comment obtiennent -ils cette autorité ?
- qui sont les personnes les plus qualifiées pour occuper ces positions ?

Les auteurs partent du principe que ce rôle d'intégrateur est nécessaire dans une entreprise : se pose alors la question : comment les organisations doivent-elles apprendre à sélectionner, former, organiser, superviser et contrôler ces intégrateurs ?

Les auteurs identifient des caractéristiques comportementales :

- les intégrateurs doivent être vus comme contribuant aux décisions importantes sur la base de leurs compétences et de leurs savoirs et non de leur autorité de position.
- les intégrateurs doivent avoir des types de comportement et des orientations équilibrées : c'est-à-dire qu'ils doivent comprendre les différents langages et les différentes logiques (notamment les logiques temporelles) des différents départements avec lesquels ils travaillent.
- les intégrateurs doivent se sentir récompensés pour leur responsabilité dans la production complète et non sur les bases de leurs performances individuelles.
- les intégrateurs doivent avoir la capacité de résolutions des conflits interdépartementaux.

A cela ils ajoutent des traits de personnalité (pour cela ils se basent sur une étude sur 20 intégrateurs d'une compagnie menée par le professeur George Lifwin) .

Les intégrateurs qui sont le plus efficaces sont ceux qui :

- - ont un besoin de lien social (attention aux autres et à leurs sentiments)
- - n'ont pas un esprit de compétition au-dessus de la moyenne des managers
- - prennent des initiatives et le leadership : agressifs, confiants, persuasifs et à l'aise à l'oral
- - sont ambitieux, actifs, énergiques, efficaces dans leur communication, ils ont de l'envergure
- - ils sont intelligents, enthousiastes, imaginatifs, spontanés et bavards.
- - ils privilégient les façons de faire souples : ils sont aventureux, ont le sens de l'humour et de l'audace.

Suite à des études de cas, ils énoncent que les intégrateurs efficaces sont ceux qui parlent le langage de chaque groupe spécialisé, et ceux capables de travailler sur la résolution de conflits entre départements.

C'est pourquoi ils estiment que c'est une erreur de mettre à un poste d'intégrateur un jeune manager qui manque d'expérience sur les différentes facettes de l'activité de l'entreprise.

On notera ici finalement les mêmes difficultés pour caractériser le profil de manager transverse, *the integrator,* que celles rencontrées par Fayol ou Taylor : les managers transverses ont des profils atypiques, il faut détecter chez eux un mélange de comportements, de compétences et des perceptions de dispositifs de gestion. Alors que l'objectif de Lawrence et Lorsch est d'étudier la façon dont les entreprises doivent apprendre à sélectionner, former, organiser, superviser et contrôler les intégrateurs, finalement ils identifient une série de caractéristiques personnelles, un profil de personnalité qui serait adapté. Ensuite les dispositifs organisationnels proposés survolent la question du positionnement dans la structure hiérarchique sans trancher réellement ('ça dépend des cas'), et ajouter un système de récompense adapté.

II.2) L'organisation de la transversalité chez Galbraith

Galbraith se penche à son tour sur les relations latérales dans son ouvrage de 1973 *Organization Design: An Information Processing View*. Il précise que les relations latérales existent dans la forme bureaucratique classique, et que ce sont les managers hiérarchiques qui résolvent les problèmes à leur niveau sans référer à leur hiérarchie en contactant et coopérant avec leurs pairs des autres départements affectés par les nouvelles informations. Pour Galbraith la mise en œuvre de relations latérales est rendue nécessaire par le nombre croissant d'informations nouvelles ainsi que par le fait que ces informations sont de type qualitatif. L'objectif est d'employer les formes latérales de communication et de joindre des processus de prise de décision.

Cependant quand le nombre d'informations qualitatives devient trop important, des relations latérales émergent spontanément sous la forme 'd'organisation informelle'. Elles sont à la fois inévitables et nécessaires. Cependant, Galbraith soutient qu'elles peuvent être rendues plus performantes en les concevant (*designing)* dans l'organisation formelle. D'autant que ces processus de coordination peuvent aussi ne pas émerger spontanément alors qu'ils sont nécessaires (notamment quand les organisations ont des tâches très différentiées, que les participants ont des attitudes différentes, voire antagonistes, des nationalités différentes, voire des implantations géographiques différentes.)

Les relations latérales qui s'établissent alors peuvent avoir des formes différentes, allant de solutions simples, évidentes et peu coûteuses à des solutions sophistiquées, coûteuses, requérant une conception spécifique. Galbraith élabore alors la liste suivante des formes que ces dispositifs de coordination latérale peuvent prendre :

- contacts directs entre managers pour partager les problèmes
- les rôles de liaisons : lorsque le volume des contacts entre deux départements croît de façon importante, il peut être économique de mettre en place un rôle spécialisé afin de gérer les communications entre les deux.
- les *task forces :* lorsque les besoins d'intercommunication concernent plus de deux départements, les contacts directs sont souvent insuffisants pour prendre des décisions communes. Des 'tasks forces' sont alors mises en œuvre, il s'agit d'une forme de contact horizontal assignée aux problèmes de multiples départements. Elle est constituée de représentants des différents départements concernés, soit à plein-temps, soit à temps partiel. C'est un groupe temporaire qui existe tant que les problèmes existent.
- des équipes de résolutions de problèmes interdépartement sur des bases permanentes.
- la création d'un nouveau rôle, un rôle intégrateur, quand le leadership des problèmes latéraux devient un problème
- passer d'un rôle intégrateur à un *linking-managerial role* quand il faut faire face à des différentiations substantielles. Contrairement au rôle d'intégrateur classique, son rôle va

davantage se rapprocher d'un rôle managérial normal, entrant pleinement dans le processus de décision. La différence avec un manager classique, c'est le fait que les gens ne travaillent pas pour lui.

- établir des relations d'autorités duales au point critique afin de créer le design matriciel

Galbraith souligne que ce rôle d'intégrateur se trouve fréquemment dans les organisations, il s'agit du '*materials manager*' dans les *manufacturing firms*, des '*products managers'* dans les *business firms* dont les produits changent fréquemment, enfin il renvoie au *'project manager'* ou '*program manager'* des firmes aérospatiales et des administrations publiques (*government agencies).*

Son rôle est alors de coordonner le processus de décision, il ne vient pas modifier la structure d'autorité, il coordonne le processus au travers des départements interdépendants. *'they do this by acting as chairman of task forces and teams considering joint problems, by pulling information together in one place, and by giving fulltime attention to problems arising from uncertainty'.*

Le problème que souligne Galbraith est la façon dont 'l'intégrateur' va pouvoir exercer une influence s'il n'a pas d'autorité formelle : il le fera via ses contacts (notamment Galbraith suppose qu'il a un lien de proximité fort avec les plus hauts niveaux de décisions d'une part, et d'autre part avec des personnes clés des différents départements concernés.). Il tirera alors son influence de son accès à l'information. Il augmente la confiance dans le processus conjoint de prise de décision, en égalisant les différences de pouvoir entre les participants d'une part et, d'autre part, en guidant le processus de prise de décision davantage qu'en prenant les décisions lui-même. Le rôle de l'intégrateur n'est pas celui de preneur de décision : il n'a pas la charge de rejeter ou promouvoir les idées ; ni les solutions qu'il trouve bonnes, mais de recevoir les contributions en informations sans les évaluer, de les résumer afin de faciliter leur intégration, de stimuler les comportements exploratoires, de créer de l'attention aux problèmes des uns et des autres et de détecter quand le groupe est prêt à dépasser ses différences pour trouver une solution unique.

Galbraith tente à son tour de décrire le profil de l'individu qui va endosser le rôle d'intégrateur : il doit avoir des connaissances dans les domaines en question, être capable de dépasser les barrières et d'envisager les choses au travers de différents points de vue, il doit être capable de parler les langages des différentes spécialités techniques et de reformuler d'un langage à l'autre. Galbraith reprenant des travaux étudiant les personnalités les plus adaptées à ce type de poste (notamment Ziller et alii, 1969), envisage deux types de profils : les profils de personnes non pas tournées vers la réussite, mais plutôt vers les relations et les profils un peu 'à la marge' des groupes, car ils sont moins dogmatiques et plus ouverts d'esprit.

Une fois cette étude menée sur les rôles de coordination, Galbraith fait le lien avec la conception d'organisation matricielle et notamment le positionnement de ces rôles dans la structure : un point

intéressant réside dans l'idée de combiner des rôles, un même manager pouvant deux rôles[69] (transversal et hiérarchique).

La démarche de conception organisationnelle consiste alors à créer des conflits de rôles, à les institutionnaliser en quelque sorte, de façon à ce que chacun adopte un comportement visant à collecter l'information pertinente afin de créer des alternatives permettant de résoudre le conflit ("*rather than refer each circumstance to a general manager, the matrix design institutionalizes an adversary system. The resultant goal conflict implements search behavior to discover current information and to create alternatives to resolve the conflict." : p.105*

Lawrence, Lorsch et Galbraith introduisent donc l'idée d'un nouveau rôle de manager 'intégrateur' qui puissent dépasser les blocages de la structure hiérarchique. La responsabilité de la coordination est répartie entre des managers hiérarchiques et des 'intégrateurs'. Cependant, ils ont du mal à expliciter les profils de ces 'intégrateurs'. De plus, ils soulignent, en y apportant seulement un début de réponse, les difficultés à articuler ce rôle de manager intégrateur avec le rôle classique du manager hiérarchique. Quel est le pouvoir, quelles sont les marges de manœuvre du responsable de projet ? D'où vient-il ? Quelles sont ses compétences ? Ces questions, de la même façon qu'elles se posaient pour les responsables hiérarchiques, restent très complexes à élucider.

On pourrait penser que ces questions d'articulation entre le manager de projet et le manager hiérarchique ont été en partie résolues au fur et à mesure de la généralisation de la mise en œuvre de la gestion en mode projet dans les organisations. Pourtant les principaux auteurs continuent de montrer la grande difficulté à articuler les deux : « Une des difficultés du chef de projet est d'être responsable de la production sans avoir la pleine autorité de commander les personnels et ressources nécessaires. Les auteurs pointent la frustration des chefs de projet en raison du manque d'explications détaillées sur leurs missions et responsabilités. » (Meredith, Mantel, 2005)

Il nous semble donc tout à fait nécessaire d'intégrer les questions d'articulation entre managers de projet et manager hiérarchique dans le champ du management partagé.

---

[69] Galbraith donne un exemple intéressant de co-management : un manager fait à la fois de l'assistance de manager de projet, il est donc évalué par le chef de projet qu'il assiste et il fait du management hiérarchique, il est évalué par le directeur d'entité (ici un manager de laboratoire). Galbraith envisage bien le cas '*his work […] is evaluated by both the project manager and the laboratory manager. They jointly determine his chance for promotion and his salary increase, and they determine performance goals with him. […] The effect of this change is to create a power balance between the role of department manager and integrator, each of whom champions a different set of goals."*

chapitre 12

Le management, un processus qui peut se partager : *l'accompagnement des dynamiques des rôles managériaux*

Chapitre 12

I. SYNTHESE : LES MANAGERS RESPONSABLES DE PROCESSUS MANAGERIAUX 276

I.1) MANAGERS ET STRUCTURES EVOLUENT DANS UNE DYNAMIQUE RECIPROQUE 276

I.2) LE MANAGEMENT COMME PROCESSUS 278

I.3) LE MANAGEMENT DECOMPOSE EN TROIS PROCESSUS 278

I.4) UN RETOUR AUX CONTRIBUTIONS DES PERES FONDATEURS DU MANAGEMENT ET UNE OUVERTURE VERS D'AUTRES UNIVERS POSSIBLES 279

II. CONTRIBUTIONS THEORIQUES 281

II.1) L'AJOUT DE L'ANALYSE DES RESSOURCES COMME APPORT DANS LE CHAMP DU MANAGERIAL IDENTITY WORK 281

II.2) UN DEFICIT DE RESSOURCES COMME FACTEUR EXPLICATIF DE SITUATION DE MANAGEMENT PARTAGE 281

III. IMPLICATIONS MANAGERIALES 281

III.1) GESTION DES CARRIERES 282

III.2) GESTION DES CONNAISSANCES 282

III.3) DESIGN ORGANISATIONNEL : 282

III.4) A ADMIN 283

III.4.1.) les 9 familles managériales 283

III.4.2.) la coordination transverse 283

III.4.3.) le partenariat RH-manager 284

III.4.4.) la gestion en mode projet 284

IV. INTERETS ET LIMITES DU TERRAIN ET DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE 284

V. PROLONGEMENTS 285

V.1) POURSUIVRE LA VALIDATION PRATIQUE ET SCIENTIFIQUE 285

V.2) PROLONGER L'ETUDE SUR LA CAPACITE DES MANAGERS A ENTRER DANS LEUR ROLE SOUS L'ANGLE DE LA SANTE AU TRAVAIL 286

Le **chapitre 12** permet de remettre en perspectives nos principaux résultats avec notre question de recherche : quels sont les mécanismes à l'œuvre qui agissent sur les rôles managériaux quand la structure évolue ? Nous proposons d'envisager le management comme un processus et d'appliquer notre grille d'analyse sur les dynamiques de rôles pour comprendre les évolutions à l'œuvre au niveau de la structure et les transformations au niveau individuel et surtout de quelle façon elles interagissent pour se transformer. Nous détaillons ensuite les implications de gestion qui en découle, et les limites et prolongements envisageables à notre travail.

I. SYNTHESE : LES MANAGERS RESPONSABLES DE PROCESSUS MANAGERIAUX

I.1) Managers et structures évoluent dans une dynamique réciproque

Un des résultats principaux obtenus consiste à considérer qu'un programme de formation des managers ne peut avoir qu'un impact limité sur les changements de pratiques managériales. Ce n'est pas tant dans un discours sur le manager idéal que les managers puisent les informations dont ils ont besoin pour comprendre ce que l'on attend d'eux (bien que cela joue un rôle), mais davantage dans les contraintes qui pèsent sur eux et les impératifs de leur activité. C'est la structure qui les entoure, ce qu'elle permet et ce en quoi elle contraint, qui pousse les managers vers un nouveau rôle.

Le rôle offert est donc clairement encapsulé dans la structure. Si la pression de l'environnement est forte, si l'activité exige de travailler en transverse par exemple, alors le manager cherche à entrer dans le rôle du manager qui permet à l'activité de fonctionner dans ces conditions. Cela amène au fait que des rôles réels différents puissent co-exister au sein d'une même entreprise, si la structure qui les entoure n'est pas la même.

Pour entrer dans ce rôle, il va mobiliser les ressources collectives dont il dispose, justement à cet endroit-là de la structure. Il est donc possible qu'il dispose de plus ou moins de ressources que les autres managers de l'entreprise. Il va également mobiliser ses ressources personnelles.

Le manager effectue un travail identitaire de compréhension du nouveau rôle qui est attendu de lui., Pour parvenir à endosser ce nouveau rôle, il mobilise les ressources dont il dispose individuellement et collectivement.

1er cas : ces ressources sont suffisantes, la dynamique de rôle, c'est-à-dire d'appropriation par le manager des attentes, s'effectue. La dynamique de rôle est positive

2ème cas : les ressources ne sont pas suffisantes, il ne dispose pas des ressources, les contraintes sont trop fortes qui empêchent le manager de faire ce que l'on attend de lui. Il se trouve donc dans une dynamique de construction de rôle qui est bloquée.

> Alors, il peut dans certains cas se mettre à développer positivement de nouvelles ressources, qui peuvent suffire à redonner une dynamique de rôle positive. Pour développer ces nouvelles ressources, le manager a fait bouger la structure qui l'entoure.
>
> 3ème cas : le manager ne peut entrer dans le rôle offert, une partie de ce rôle n'est pas prise en charge. Peuvent alors se mettre en place des solutions organisationnelles de partage de rôle ou de répartition des attentes, voire de création de nouveaux rôles. Les solutions organisationnelles mises en œuvre ont fait évoluer la structure ;
>
> 4ème cas : le manager reste dans une dynamique de rôle bloqué. Ce cas nous ne l'avons pas directement étudié. La littérature et les éléments que nous avons collectés sur le terrain laissent à penser que cela peut nuire au bien-être du manager qui se trouve pousser vers un nouveau rôle qu'il ne parvient pas à prendre en charge. Cela mériterait d'être approfondi.

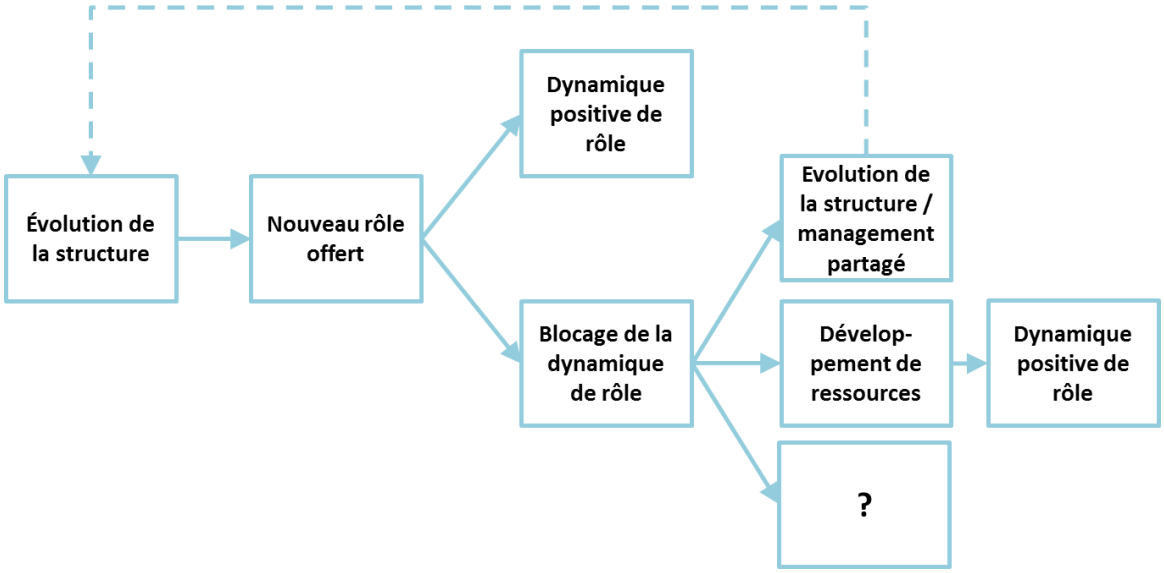


Figure 31 : récapitulatif des liens possibles entre évolutions de la structure et dynamiques des rôles managériaux

Une évolution de la structure conduit donc à transformer le rôle offert. Les managers au travers d'un travail identitaire, mobilisant notamment des ressources individuelles et collectives, peuvent se trouver dans deux situations. Soit la dynamique de rôle est positive, les managers ont pu entrer dans le nouveau rôle offert. Soit la dynamique de rôle est bloquée. Dans ce cas, le manager peut, dans certains cas développer de nouvelles ressources. Dans d'autres cas, une solution originale de management partagé peut être mise en place.

Nous avons obtenu les résultats suivants :

- Au sein d'une même organisation, peuvent co-exister des attentes de rôles managériaux réels différentes, dépendants notamment de caractéristiques structurelles (caractère stratégique de l'activité, pression de l'environnement, caractère innovant des produits ou des process de production, degré d'expertise requis, etc.).
- Une partie du travail identitaire des managers va consister à mettre en perspective les discours sur le rôle managérial (qui décrivent souvent un manager 'complet', 'idéal') et les attentes et contraintes réelles de la structure.
- L'étude du rôle offert ne doit pas se limiter à la détection d'éventuels conflits internes de rôle mais doit également mettre en perspective avec les ressources disponibles collectivement et individuellement pour les managers.
- Dans le cadre du travail identitaire, les managers peuvent être amenés à développer eux-mêmes de nouvelles ressources pour faire face aux attentes.

Dans des situations de blocages de rôle et en cas de pression forte au changement de nouvelles solutions organisationnelles peuvent se résoudre au travers de management partagé. C'est un des phénomènes les plus intéressants que nous ayons pu constater sur notre terrain de recherche. En effet, nous avions anticipé des effets relativement faibles des formations pour transformer les pratiques managériales, notamment parce qu'il existait des blocages importants au niveau des ressources

stratégiques des managers. Pourtant **nous avons observé de vraies transformations sur les activités où la pression au changement était forte via la mise en œuvre de solution de management partagé.**

La structure évolue donc en créant de nouveaux rôles en marge du rôle de manager hiérarchique classique pour permettre l'accomplissement des activités de coordination.

I.2) Le management comme processus

Considérer que le management peut être partagé revient à considérer que le management est un processus qui peut être pris en charge par plusieurs acteurs.

En effet l'étude de notre terrain et l'étude de la littérature montre l'intérêt d'étudier la transformation du management non pas au prisme des personnes uniquement mais au prisme du processus et de sa prise en charge par les personnes. C'est d'ailleurs un des constats partagés aujourd'hui par les grands auteurs ayant étudié les managers. Hales (2001), Mintzberg (2009) notamment y font allusion dans leurs ouvrages publiés depuis les années 2000. Stewart dans une interview accordée sur l'œuvre de Mary Parker Follett en 2005 déclare explicitement « La recherche s'est focalisée sur la figure du leader au lieu d'étudier le processus. » (Seers, A., 2005).

Nous avons rencontré un certain nombre de cas où les différents processus de management (stratégie, opérations, moyens) étaient partagés, répartis entre plusieurs managers, ou même dans certains cas n'étaient pas pris en charge. Envisager le management comme un processus permet donc d'étudier de quelle façon il est pris en charge et réparti dans l'organisation.

I.3) Le management décomposé en trois processus

Nous avons identifié trois grands processus de management à partir de la littérature et de l'analyse de notre terrain.

- le processus de gestion de la stratégie
- le processus de gestion des opérations de production (décomposer en : conception des opérations de production et pilotage des opérations de production)
- le processus de gestion des moyens[70] (décomposer en moyens humains, informations et connaissances).

70 Il serait sans doute plus judicieux de parler de "ressources" que de "moyens", parce que l'idée de "ressources" permet de davantage prendre en compte la possibilité que ces ressources évoluent. Néanmoins nous garderons le terme de moyens pour ne pas créer de confusions avec les "ressources"

Nous pouvons également affiner la notion de management partagé :

- *management partagé* quand la gestion d'un processus est partagé entre plusieurs managers, voire entre un manager et une personne n'ayant pas le statut de manager en tant que tel (par exemple : un manager et son adjoint qui organisent l'activité ensemble).
- *management réparti* quand les différents pôles ne sont pas gérés par une même personne mais donnent lieu à une coordination (par exemple : un manager qui gère l'activité et le pôle des connaissances mais qui délègue à son adjoint la gestion des ressources humaines (entretiens annuels, motivation, etc.))
- *management éclaté* quand les différents pôles ne sont pas gérés par la même personne, mais qu'ils ne donnent pas lieu à une coordination et peuvent même déboucher sur des dimensions non gérées.

Cette nouvelle façon d'envisager le management, qui amène dans certains cas à séparer les processus de management, n'est pas évidente à envisager spontanément : en effet, on aurait plutôt tendance à ne pas les dissocier parce qu'ils fonctionneraient intimement ensemble. Par exemple, le lien est évident entre processus de gestion des savoirs et celui de la gestion des hommes (montée en compétences, formation, …), ou bien entre le processus de gestion du pôle savoir et de l'organisation (constitution d'une équipe formée et opérationnelle) ainsi que du pôle organisation et gestion des hommes (motivation, disponibilité …)

Envisager le management en terme de processus à prendre en charge permet également de détecter des processus qui seraient peu ou pas gérés : notamment le processus gestion des connaissances (exemple : transfert d'une partie des connaissances aux sous-traitants faute de pouvoir organiser la gestion des connaissances en interne) ou bien de gestion des hommes (motivation, gestion du temps, gestion des carrières).

I.4) un retour aux contributions des pères fondateurs du management et une ouverture vers d'autres univers possibles

Ce qui nous a frappés lors de l'étude de notre terrain et la relecture des œuvres des 'fondateurs du management' notamment Fayol, Taylor et Weber, c'est qu'ils ont envisagé le management comme un

---

que nous mobilisons dans le cadre de notre modèle d'analyse et qui renvoient alors à la notion de "capacité".

processus, qu'ils ont eux-mêmes considéré que le fait d'endosser un rôle managérial nécessitait des ressources considérables, et qu'ils se dirigeaient vers des solutions de management partagé.

On ne peut évidemment pas comparer le travail d'un atelier industriel de l'époque de Taylor avec le travail d'ADMIN. Néanmoins, il nous semble important de retenir que Taylor s'est trouvé confronté à la question du management efficace et a tiré le constat que les responsabilités étaient trop lourdes, impossibles à accomplir, que les compétences requises étaient si nombreuses et si variées pour être détenur par une seule personne. Il a donc proposé comme solution une division du travail d'encadrement. Sans aller jusqu'à proposer une division du travail aussi précise on a pu constater sur notre terrain des formes de division implicite, variables, faibles ou fortes du travail managérial.

Vouloir transformer les pratiques des managers n'est donc pas seulement un exercice d'accompagnement au développement de compétences managériales mais plutôt un travail de compréhension de l'organisation et même de re-conception de l'organisation.

Or il nous semble que ces questions de management partagé qui interrogent les fonctionnements de l'organisation et notamment sa capacité à prendre en charge l'ensemble des processus du management se posent dans d'autres univers. Nous avons eu l'occasion par exemple de discuter avec différents consultants intervenant à ADMIN, et de leur présenter notre modèle. Il se trouve que le pilotage de ces organisations se fait massivement sous forme de management partagé, ce qui n'est pas sans poser des problèmes notamment en terme de gestion des ressources humaines et de gestion des connaissances.

II. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Nous avons pu valider notre grille d'analyse de la dynamique des rôles managériaux sur les deux dimensions : la dimension structurelle et la dimension individuelle en mettant en évidence les impacts réciproques de ces deux niveaux sur l'évolution des rôles managériaux.

Cette grille permet de compléter les travaux issus du *managerial identity work* d'une part et d'expliquer des situations de management partagé d'autre part.

II.1) l'ajout de l'analyse des ressources comme apport dans le champ du managerial identity work

L'originalité de notre grille d'analyse par rapport aux travaux classiques du *managerial identity work* réside dans l'analyse des ressources disponibles. Nous avons constaté que l'analyse des ressources est un bon facteur explicatif permettant d'anticiper et de diagnostiquer la capacité des managers à entrer dans leur rôle.

Le modèle de Watson (2009) intègre la capacité du manager à transformer le rôle offert au travers de son travail identitaire, élément que notre étude à confirmé. Nous ajoutons que les managers peuvent également développer leurs propres ressources.

II.2) Un déficit de ressources comme facteur explicatif de situation de management partagé

Notre apport théorique par rapport aux travaux sur le management partagé se situe principalement sur les raisons de mises en place d'un management réparti, notamment un déficit de ressources individuelles et/ou collectives qui peut conduire à des situations de management distribué. L'intérêt réside aussi dans l'étude du cas qui permet de constater des situations variées de management distribuée, organisée ou spontanée. Cela amène à des préconisations managériales différentes selon les raisons originelles de la mise en œuvre de management distribué.

III. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Nos travaux débouchent sur un certain nombre de défis de design organisationnel et de gestion des ressources humaines à relever par les entreprises.

III.1) Gestion des carrières

L'étude et l'analyse de notre cas débouchent sur un enjeux RH majeurs en termes de gestion des carrières. Comment peut-on, d'une part, concevoir des dispositifs de gestion des carrières qui gèrent les profils d'individus ne pouvant développer les ressources nécessaires pour être managers ? Dans tous ces cas où il s'avère qu'un manager en poste n'a pas ou n'a plus l'envie d'être manager, ou de rester manager compte tenu de l'évolution attendue du rôle, il faut espérer que les pratiques de gestion de carrière permettent à ces individus d'aller vers d'autres fonctions sans que cela soit interprété comme un échec. On se doute en tout cas que les meilleurs dispositifs d'accompagnement du management ne pourront remédier à ce type de difficultés si elles sont trop aiguës et que l'enjeu est surtout que l'entreprise sache gérer les réorientations nécessaires de carrières, avec d'une part une offre de parcours adaptée et d'autre part un accompagnement spécifique pour les phases de transition.

Et d'autre part comment évaluer accompagner, faire monter en compétences et gérer les carrières d'individus qui prennent des postes de management qui ne correspondent plus aux représentations classiques du management ?

III.2) Gestion des connaissances

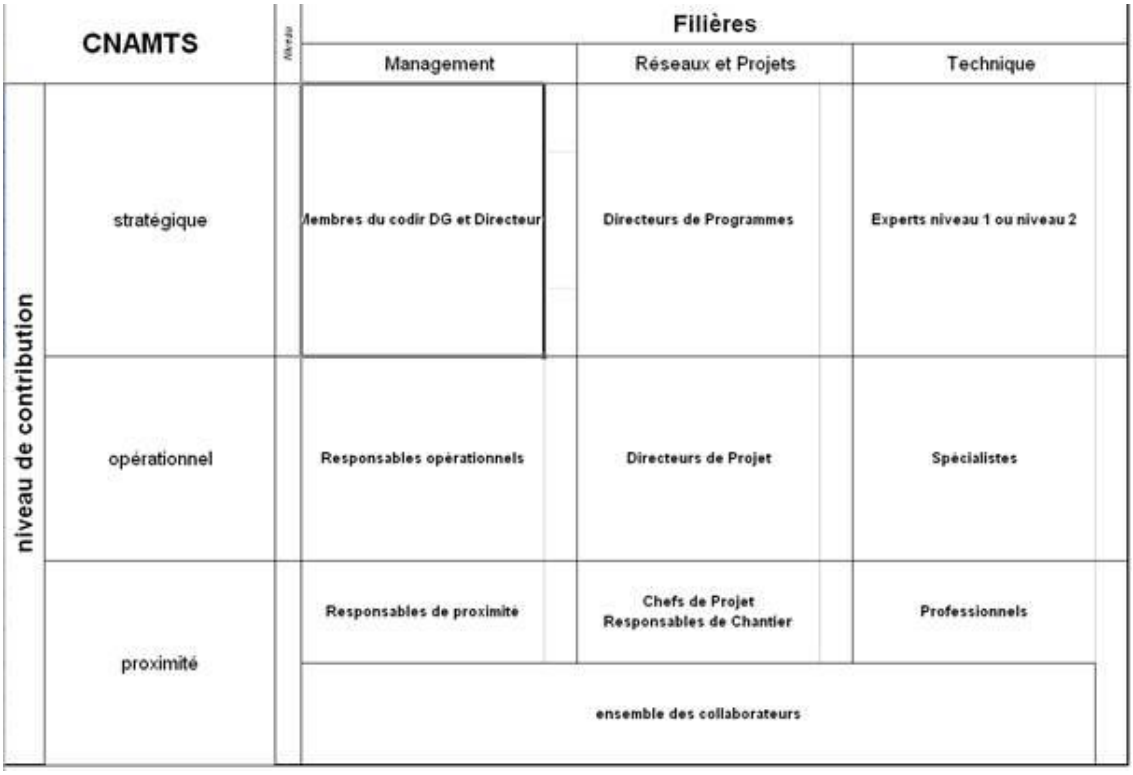
Mais la gestion des experts renvoit à une autre question cruciale pour les organisations : comment gérer les connaissances. On pourra se référer aux travaux d'Olga Lelebina (à paraître) sur les experts et la gestion d'un domaine de connaissance, cela demande d'autres ressources que la détention d'une expertise : un expert devient manager d'un champ de connaissances s'il anime la diffusion, le partage, l'expansion de ce champ de connaissances. Pour cela il s'appuie également sur des ressources stratégiques et subjectives.

III.3) design organisationnel :

Envisager le management comme processus est une bonne façon pour les entreprises de s'interroger sur la conception de leur organisation et les coordinations, superpositions ou absences éventuelles de prises en charge des différents processus de management.

III.4) A ADMIN

III.4.1.) les 9 familles managériales



Les responsables RH travaillaient fin 2010 à la mise en place de 9 familles managériales, afin d'organiser une gestion des ressources humaines appropriée pour chaque famille.

III.4.2.) la coordination transverse

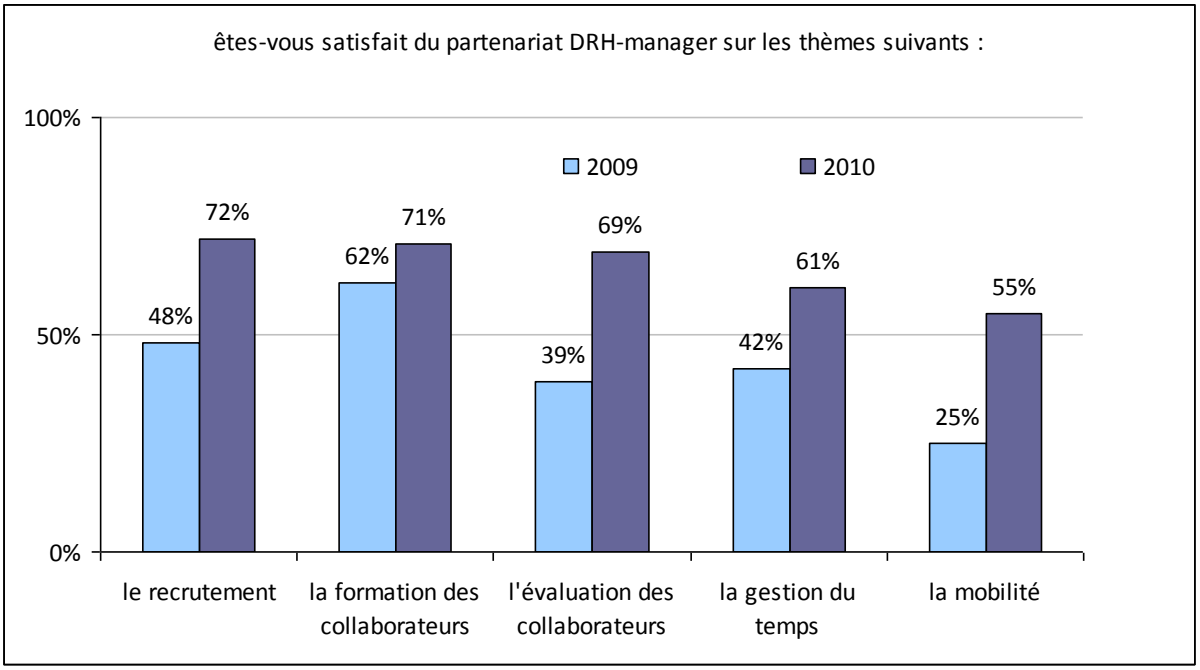
La coordination transverse s'organise de multiples façons. Nous avons notamment noté l'organisation de réunions informelles et facultatives d'échanges.

'*On a monté des réunions facultatives où on présente sur quoi on travail, ça a du succès, la participation augmente et les évaluations ont montré que les gens sont très contents). On se demande comment on travaille dessus, ça suscite le dialogue, les échanges, on partage des modes opératoires, des solutions.* (manager d'entité stratégique et innovante, entretien, 2010)

'*Ils ont mis en place des réunions transverses entre directions avec des personnes du même métier, ça marche bien, ça empêche d'être isolés. On partage nos savoir-faire, on fait circuler de l'information, et aussi de créer du lien avec les nouveaux arrivants*. (manager de manager, entretien, 2010)

III.4.3.) le partenariat RH-manager

Le dispositif de formation des managers a considérablement évolué par la suite passant, en 2007, de dispositifs de formations aux techniques managériales à des dispositifs d'informations et d'explications des outils RH mis en œuvre au sein d'ADMIN et qu'ils ont pu également commenter à cette occasion durant l'année 2010. Les managers ont clairement apprécié cette évolution. Ce qui s'est traduit par une augmentation significative de la satisfaction des managers vis-à-vis de leur partenariat avec la DRH



Les RH ont de façon plus générale travaillé à mieux intégrer les managers dans les différents processus (recrutement, mobilité, …)

III.4.4.) la gestion en mode projet

Nous n'avons pas beaucoup d'informations et de recul sur ce dispositif mais ADMIN s'est engagée sur plusieurs années sur la rationalisation de la gestion en mode projet et sa coordination avec la structure hiérarchique.

IV. INTERETS ET LIMITES DU TERRAIN ET DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE

Le terrain que nous avons étudié a été très riche d'enseignements par sa richesse et sa complexité. Grâce à notre démarche de recherche intervention, nous avons pu isoler des phénomènes et comparer des cas différents, en terme de structure et de profils managériaux. C'est grâce à sa complexité et la

variété des situations que nous avons pu mettre en lumière des phénomènes qu'il doit être rare de trouver au sein d'une même entreprise.

Cependant nous avons eu affaire à une entreprise très spécifique, d'abord parce qu'elle relève du secteur public et d'autre part parce qu'il est très difficile de trouver des structures équivalentes. Il est donc nécessaire de tenir compte de la grande spécificité du terrain que nous avons étudié. Il est donc nécessaire de tester cette grille d'analyse dans d'autres univers.

Par exemple, en ce qui concerne nos résultats, nous estimons que les ressources stratégiques des managers sont très fortement impactées et réduites du fait du caractère public de l'organisation. Néanmoins, cette dimension stratégique nous semble intéressante à étudier quel que soit l'univers de l'organisation.

D'autre part, nous avons mis en œuvre une démarche de recherche qui demande un investissement considérable sur le terrain. Cette recherche-participante a impliqué une intégration longue en entreprise et nous a permis d'avoir accès à des informations qui seraient restées 'cachées' avec d'autres méthodologies de recherche. Le fait d'avoir à comprendre la structure et des situations de management atypique a rendu nécessaire cette compréhension des fonctionnements et des cas qui aurait été écartés parce que ne répondant pas aux critères classiques étaient en réalité les plus révélateurs de l'évolution des fonctionnements.

Il est évident que nous n'aurions pas eu accès aux données qui constituent le cœur de nos résultats en mettant en place d'autres méthodes. Cependant, il semble difficile de dupliquer cette démarche selon les mêmes modalités. C'est pourquoi il est nécessaire d'élaborer des démarches de recherche permettant de tester les variables du modèle mis en place de façon plus aisée.

V. PROLONGEMENTS

V.1) Poursuivre la validation pratique et scientifique

"la validation pratique commence lorsque les acteurs pensent qu'un modèle existant ou un ensemble d'outils existants peuvent être mis en œuvre avec succès au sein de leur organisation. Plus précisément, la validation pratique suppose qu'une façon de faire locale soit, ex ante ou ex post, jugée pertinente et efficace [...] Mettre en œuvre le nouveau modèle peut, par exemple, conduire à faire des prototypage, à tester, à expérimenter dans quelques entités avant de généraliser à l'ensemble de l'organisation." (David, 2007, p.7)

En ce qui concerne la validation pratique nos travaux, il est difficile de mesurer dans quelle proportion ils ont contribué ultérieurement aux évolutions du management à ADMIN. Nous avons néanmoins eu échos de plusieurs solutions de management partagé (de type projet, et de type adjoint) mises en œuvre sans que nous puissions évaluer dans quelle mesure notre modélisation y a directement contribué.

Pour ce qui est de la validation scientifique du modèle, elle consisterait (notamment) à tester sa pertinence dans différentes situations, à étendre son périmètre d'application, à spécifier son domaine de validité (David, 2007)

Nous souhaitons notamment explorer la validité du modèle dans un univers radicalement différent mais qui pourrait avoir influencé les solutions trouvées à ADMIN, il s'agit des cabinets de conseils (enjeux majeurs de gestion des connaissances, co-existence de plusieurs chefs) . Il serait notamment intéressant de vérifier quelles articulations sont mises en œuvre et quels problèmes se posent.

V.2) Prolonger l'étude sur la capacité des managers à entrer dans leur rôle sous l'angle de la santé au travail

Comme nous l'avons signalé plus haut en commentaire de la Figure 31, il nous semble qu'une situation mériterait d'être étudiée davantage. Il s'agit de la situation d'un blocage de la dynamique identitaire des managers sans que le manager puisse développer des ressources ou qu'une solution organisationnelle soit trouvée. Dans ce cas, la littérature laisse entendre qu'il peut y avoir des situations de dégradation de la santé au travail des managers. Nous ne disposions pas de données suffisantes pour caractériser ces situations mais nous estimons que cette piste de recherche est particulièrement riche et revoit à des enjeux de société majeurs dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux.

Bibliographie

Allard-Poesi F. et Perret V. (2005) « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », *Revue française de gestion* 1/2005 (n° 154), p. 193-209.

Alves S. (2009) « La place des managers dans les processus ressources humaines », *Management & Avenir* 1/2009 (n° 21), p. 244-260.

Alvesson, Mats, Todd Bridgman, et Hugh Willmott. 2009. *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford University Press.

Aubert Jean-Marc et Polton Dominique, 2009, « 23. La gestion du risque », *in* Pierre-Louis Bras *et al.*, Traité d'économie et de gestion de la santé Presses de Sciences Po « Hors collection », p. 231-239.

Autissier D.,. Vandangeon-Derumez I. , (2004). « Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement » in 13e conférence de l'AIMS, juin 2004, Normandie.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, (5), 115-130.

Bagla-Gökalp L., (1998). *Sociologie des organisations*, Paris : La Découverte, 1998 (Repères 249), 123 p.

Barnard, C. 1938. « The Functions of the Executive ». *Cambridge: Harvard University*. / références des citations édition : thiertieth anniversary edition, Harvard University Press, 1968

Bayad M., Persson S., (2005). «Le coaching au service de la transformation managériale». *Revue internationale de Psychosociologie*. 11 (n°25) p.63-91.

Benguigui G., Griset A., Monjardet D. (1977) *La fonction d'encadrement. Recherche sur les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, agents de maîtrise et cadres de l'industrie*. Paris : La Documentation Française.

Blau P., Scott W. (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco *:* Chandler.

Boltanski, Luc, et Ève Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Vol. 10. Gallimard Paris.

Boltanski, Luc. 1982. *Les cadres: la formation d'un groupe social*. Editions de minuit.

Bourdoncle, R. (1993). La professionnalisation des enseignants Note de synthèse. *Revue française de pédagogie*, *105*(1), 83-119.

Boyne, George A. 2002. « Public and private management: what's the difference? » *Journal of management studies* 39 (1): 97-122.

Bras Pierre-Louis *et al.*, 2009, *Traité d'économie et de gestion de la santé* , Paris, Presses de Sciences Po « Hors collection », 562 pages.

Braybrooke, David. 1964. « The mystery of executive success re-examined ». *Administrative Science Quarterly*: 533-560.

Brunel V., (2004). *Les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir?* Paris : La Découverte.

Burns, James M. 1978. « Leadership New York ». *NY: Harper and Row Publishers*.

Burns, Tom, et George Macpherson Stalker. 1961. « The management of innovation ». *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Cadin L., Laroche H., Fréry F., Falcoz C., (2006), "Le métier de cadres : entre activité et carrière", in LIVIAN Y-F. (ed.), *Etre cadre, quel travail ?*, Éditions Anact, pp. 36-55, 20 p.

Carlson, S. 1951. *Executive behaviour: A study of the work load and the working methods of managing directors*. Strömberg, Stockholm

Chiapello E., Boltanski L., (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

Cognat, Sardas (2010), *Transformation et professionnalisation du rôle de manager dans une administration publique : enjeux stratégiques, outils de GRH et accep*tabilité, colloque AGRH 2010 – Saint Malo

Cohendet, Patrick, et Patrick Llerena. 1990. « Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise ». *Revue d'économie industrielle* 51 (1): 141-165.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

Conklin, H. (1968). Ethnography. *International encyclopedia of the social sciences*, *5*, 115-208

Crozet, P., & Desmarais, C. (2005). L'encadrement des organisations publiques face à la modernisation managériale: une position intenable?, actes du XVIeme congrès de l'AGRH. *Paris: Dauphine.*

Crozier M., Friedberg E., (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel (Vol. 28). Éditions du Seuil.

Damart, S., A. David, B. Roy » (2002) « Comment organiser et structurer le processus de décision pour favoriser la concertation entre parties prenantes et accroître la légitimité de la décision ». *Document du LAMSADE (Université Paris-Dauphine),* no.125, p. 64

David, A. (2002). Décision, conception et recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, (3), 173-185.

David, A. 1999. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. City.

David, A. 2007. « Cours de théorie des organisations » ENS Cachan.

David, A., A. Hatchuel, et al. (2000). Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert.

David, A., A. Hatchuel, et M. P Ecole. 2007. « Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion ». Dans *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*.

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Éléments d'épistémologie pour la recherche en management. Presses des Mines.

Desreumaux, Alain. 1998. Théorie des organisations. Ed. Management société.

Detchessahar, M. (2003). L'avènement de l'entreprise communicationnelle. Revue française de gestion, (1), 65-84.

Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de «gestionnite». Gérer et comprendre, (4), 27-37.

Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. Revue française de gestion, (5), 77-92.

Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2012). Le design de la recherche-intervention en management: réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique, acte de congrès AGRH 2012, Les interfaces de la GRH, Nancy

Draft et Lewin (1993) Where are the theories for the « new » organizational forms ? An editorial Essay

Dubar C., (1991). *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : A. Colin.

Dubar C., Gand S., Sardas J.-C., Stevens H., (2008). Programme de recherche « *Le souci et la gestion de soi au sein des organisations* » (Soutenu par le Ministère de la Recherche, programme TTT)

Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. Public money & management, 14(3), 9-16.

Falcoz, C., Laroche, H., Cadin, L., & Frery, F. (2004). Cet obscur objet du management. Le métier de cadre tel que le voient les diplômés d'une Grande École de Commerce in Livian Y.-F. Ce que font les cadres.

Falcoz, C., Laroche, H., Cadin, L., & Frery, F. (2006). Le métier de cadre: entre activité et carrière. Etre cadre, quel travail?,.

Farrell, C., & Morris, J. (2003). TheNeo-Bureaucratic'State: Professionals, Managers and Professional Managers in Schools, General Practices and Social Work. Organization, 10(1), 129-156.

Fayol H., 1901, Séance solennelle de clôture du congrès de la Société de l'Industrie Minérale, samedi 23 juin 1900, Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, N° 15, 1901, 759-768.

Fayol, H. 1916. « Administration générale et industrielle ». *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale* (10): 5-164. / références des citations édition de 1956. "Administration Industrielle et Générale", *Dunod*. Paris.

Frederik, M. B. (2006). *Encadrer, un métier impossible* 2e édition. Paris, Armand Colin.

French, J., et B. H. Raven. 1968. « The bases of social power ». In *Group dynamics*, 259-270.

Friedberg, E. (2001). Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention. *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*.

Gadrey, Jean, Armand Hatchuel, Luc Boltanski, et Ève Chiapello. 2001. « Le nouvel esprit du capitalisme ». *Sociologie du travail* 43 (389): 421.

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: an information processing view. Interfaces, 4(3), 28-36.

Galbraith, J. R. (1977). Organization Design: An Information Processing View. Organizational Effectiveness Center and School, 21.

Gand S., Sardas J-C., (2007) « L'émergence de nouvelles pratiques d'accompagnement personnalisé : positionnement, enjeux et diversité des pratiques de coaching », in Guénette A., Sardas J.C., GiauqueD. (dir.), « Comprendre et organiser : quels apports des sciences humaines et sociales ? », Paris : L'Harmattan.

Gillet, A. (2008). La recherche en entreprise dans le cadre d'un doctorat: un mariage entre recherche académique et utilité sociale. *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable?*, 27-45.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, *12*(6), 433-448.

Goffman E, (1990). *The presentation of self in everyday life*. London : Penguin Books (251 p.)

Goldner, Fred H., et R. Richard Ritti. 1967. « Professionalization as career immobility ». *American Journal of Sociology*: 489-502.

Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, *22*(2), 229-250.

Hales, C. 2001. *Managing through organisation: the management process, forms of organization, and the work of managers*. Cengage Learning.

Hatchuel, A. 2000. « Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective ». *A. David. A. Hatchuel, R. Laufer (Eds.), Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion, Vuibert–FNEGE*: 7-43.

Hatchuel, A. 2008. La recherche intervention est-elle durable ? Quelques leçons de l'expérience p.237-241 *in* Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G., & Xhauflair, V. (2008). La recherche-intervention face à ses tentations. *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable?*.

Hatchuel, A., 2000 « Design-Oriented Organizations », EGOS, Lyon, juillet 2000

Hemphill, J. K. (1959). Job descriptions for executives. Harvard Business Review, 37(5), 55-67.

Hennan, D. A., & Bennis, W. (1999). Co-leadership: The power of great partnership.

Hickson, David J., Richard Butler, David Cray, Geoffrey Mallory, et David Wilson. 1986. Top decisions. Blackwell.

Hill, L. A. 2004. « New manager development for the 21st century ». The Academy of Management Executive (1993-2005) 18 (3): 121–126.

Hollet-Haudebert S., Edey Gamassou C., 2010. " De l'instrumentation de la mesure du stress : Analyse du rapport d'enquête Technologia sur « France Telecom » ", Congrès de l'AGRH 2010 Saint Malo

Hood C., (1995). The" new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting Organisations and Society*. **20** 93-93.

Kalu, T. C. U. (1993). A framework for the management of projects in complex organizations. Engineering Management, IEEE Transactions on, 40(2), 175-180.

Katz, Daniel, et Robert L. Kahn. 1966. « Organizations and the system concept ». The social psychology of organizations 1: 14-29.

Kelly, J. (1985). Management's redesign of work: labour process, labour markets and product markets. Job Design: Critical Perspectives on the Labor Process, 30-51.

Kilmann, R. H., et I. I. Mitroff. 1976. « Qualitative versus quantitative analysis for management science: different forms for different psychological types ». Interfaces 6 (2): 17-27.

Kirkpatrick, S., Lock, E., 1991. Leadership: do traits matter? The Academy of Management Executive 5, 48–60

Knights, D., & Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. Sociology, 23(4), 535-558.

Kotter J., (1988). The leadership factor. New-York : Free Press.

Kotter, J. P. (1982). What effective general managers really do. Harvard business review, 60(6), 156.

Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (1989). The role of the manager: What's really important in different management jobs. The Academy of Management Executive, 3(4), 286-293.

Kreiner G., Hollensbe E., Sheep M., (2006). Where is the" me" among the" we"? Identity work and the search for optimal balance. Academy of Management Journal. 49 (5) 1031-1057.

Laroche H. « Les relations incertaines entre pratiques et enseignement dans le domaine de la gestion », *Revue française de gestion* 9/2007 (n° 178-179), p. 55-69.

Laroche, H., Falcoz, C., & Cadin, L. (2004). Le manager en tant que managé: mandat, jugements et évaluation. Actes du 15ième congrès de l'AGRH, Montréal, 1761-1777.

Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). Management public: gestion et légitimité. Dalloz, Paris.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. Administrative science quarterly, 1-47.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Managing differentiation and integration. Organization and environment.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). New management job: the integrator. Organizational Effectiveness Center and School, 27.

Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., & Garrison, J. S. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Le Moigne, J. L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation (p. 81-140). In Martinet, A. C. (1990) Epistémologies et sciences de gestion,.Paris: Economica

Lefebvre, P. (2003). L'invention de la grande entreprise: travail, hiérarchie, marché (France, fin XVIIIe-début XXe siècle). Presses universitaires de France.

Levi-Strauss, C., & Benoist, J. M. (1977). L'identité: séminaire interdisciplinaire dirigé par Claude Lévi-Strauss, professeur au Collège de France: 1974-1975. Grasset.

Lichtenberger, Y. (1999). Compétence, organisation du travail et confrontation sociale. Formation emploi, (67), 93-107.

Livian Y., (2006). Être cadre, quel travail? Lyon : Anact

Loïc Blondiaux « Le nouveau régime des opinions », *Mil neuf cent. Revue d'histoire intellectuelle* 1/2004 (n° 22), p. 161-171

Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). Real managers. Cambridge, MA: Ballinger.

March, J. (1999) Les mythes du management. Annales de l'Ecole de Paris, 1999

Martineau, R., et Sauviat. I. 2007. « Le Public au travers du prisme managérial: état des lieux d'un domaine des sciences de gestion ». In 16ème Colloque International de la revue Politique et Management Public.

McCall M. Jr. (1993). Developing leadership. Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations 256-284.

McCall M., Lombardo M., Morrison A. (1988). The lessons of experience. Lexington Books Lexington, MA.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1995). Power is the great motivator. Harvard Business Review, 73(1), 126-139.

McKenna, S., Garcia-Lorenzo, L., & Bridgman, T. (2010). Managing, managerial control and managerial identity in the post-bureaucratic world. Journal of management development, 29(2), 128-136.

Meignant A, (2000). Ressources humaines: déployer la stratégie. Ed. Liaisons.

Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J. (2005). Project management: a managerial approach. Wiley. com.

Mintzberg H., (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris : Éditions d'Organisation. (434 p.)

Mintzberg H., (1984). Le manager au quotidien 2ème édition. Paris: Editions d'Organisation, Eyrolles

Mintzberg, H. (1989). Le management: Voyage au centre des organisations. Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. 2009. Managing BerrettKoehlerPublishers. US.

Mispelblom Beyer, Frederik. 2006. Encadrer, un métier impossible? Armand Colin, Paris.

Neustadt, R. E. (1960). Presidential power (p. 33). New York: Wiley.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage.

Peaucelle, J. L. 2000. « Henri Fayol et la recherche-action ». In Annales des mines.

Perry, J. L., & Kraemer, K. L. (1993). The implications of changing technology. Revitalizing State and Local Public Service: Strengthening Performance, Accountability, and Citizen Confidence. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 225-245.

Pettigrew, Andrew M. 1985. The awakening giant: Continuity and change in Imperial Chemical Industries. Blackwell Oxford.

Pezé, S. (2012). Des discours à l'identité-as-practice: une exploration de la matérialité de la construction managériale. Actes du congrès de l'AIMS, 1-27.

Pfeffer, Jeffrey. 1981. Power in organizations. Vol. 33. Pitman Marshfield, MA.

Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation: une question de légitimation systémique. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 12(26), 63-96.

Pichault, F., & Schoenaers, F. (2012). Le middle management sous pression. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 18(45), 121-150.

Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G., & Xhauflair, V. (2008). La recherche-intervention face à ses tentations. La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable? revisitées, in Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion, ouvrage coordonné par Albert David, Armand

Pochic, Sophie. 2004. « Le manager et l'expert, des figures imposées? » Les cadres au travail, de nouvelles règles du jeu: 168-198.

Pollitt, C. 1990. « Doing business in the temple? Managers and quality assurance in the public services ». Public Administration 68 (4): 435-452.

Pollitt, C. 2006. « Performance management in practice: a comparative study of executive agencies ». Journal of Public Administration Research and Theory 16 (1): 25-44.

Samuel Y., Mannheim B., (1970). A multidimensional approach toward a typology of bureaucracy. Administrative Science Quarterly 216-228.

Sardas J.-C,. Lefebvre P, (2004). Théories des organisations et interventions dans les processus de changement, in Sardas J.C. et Guénette A.M. (dir.), Sait-on Piloter de changement ?,Paris : L'Harmattan

Sardas J.-C., (1993), Dynamiques de l'acteur et de l'organisation, thèse en Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris.

Sardas J.-C., (2004), Dynamiques identitaires et transformations organisationnelles, in Travail et fragilisation - L'organisation et le management en question, Hugues Poltier, A. Guénette et Anne-Marie Henchoz (dir.), Lausanne : Payot.

Sardas J.-C., Dalmasso C., Lefebvre P. (2011), "Les enjeux psychosociaux de la santé au travail : des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation. " Revue française de gestion, (5), 69-88.

Sardas J.-C., Gand S., (2009). L'accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d'un dispositif interne d'accompagnement des parcours. Communication au colloque AGRH 2009 Toulouse

Sayles, L. R. (1964). Managerial behavior. New York: McGraw-Hill.

Seers, A. (2005). Two women pioneers who led the way: An interview with Rosemary Stewart with reflections on the life and times of Mary Parker Follett. The Leadership Quarterly, 16(2), 305-312.

Shani, A. B., Adler, N., Mohrman, S. A., Pasmore, W. A., & Stymne, B. (Eds.). 2008. Handbook of collaborative management research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Shotter, J. E., & Gergen, K. J. (1989). Texts of identity. Sage Publications, Inc.

Simian F. (1987) : Méthode historique et sciences sociales, Paris, éditions des archives contemporaines p. 376

Simon, Herbert A. 1965. The shape of automation for men and management. Harper & Row (New York).

Starkey, K., Hatchuel, A., & Tempest, S. (2009). Management research and the new logics of discovery and engagement. Journal of Management Studies, 46(3), 547-558.

Stewart, R. (1967). Managers and their jobs: A study of the similarities and differences in the ways managers spend their time. Maidenhead: McGraw-Hill

Stewart, R. (1976). Contrasts in management: A study of different types of managers' jobs, their demands and choices. Maidenhead: McGraw-Hill.

Stewart, R. (1982). Choices for the Manager. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Stewart, R. (1983). Managerial behaviour: how research has changed the traditional picture. Perspectives on management, 82-98.

Stewart, R. (1989). Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward. Journal of Management Studies, 26(1), 1-10.

Stewart, R. (1991). Managing today and tomorrow. Macmillan, Basingstoke

Stewart, r. (1997). The Reality of Managment. Routledge.

Storey, John. 1985. « The means of management control ». Sociology 19 (2): 193-211.

Sveningsson, Stefan, et Mats Alvesson. 2003. « Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle ». Human relations 56 (10): 1163-1193.

Taylor, F. W. 1909. « Pourquoi les industriels n'apprécient pas les diplômés des universités et écoles techniques ». In communication présentée à la 'Society for the Promotion of Engineering Education, Proceedings, XVII.

Taylor, F. W. 1911. Shop management. Harper & brothers.

Taylor, F. W. 1916. The principles of scientific management. Harper & brothers.

Tengblad, S. 2000. « Executive Behaviour revisited ». Perspectives on a classic work within management research.

Teulings, Ad WM. 1986. « Managerial labour processes in organised capitalism: the power of corporate management and the powerlessness of the manager ». Teoksessa: Knights, D. & Willmott, H.(ed.). Managing the Labour Process: 142-165.

Thuderoz, C. (2006). Histoire et sociologie du management: doctrines, textes, études de cas. PPUR presses polytechniques

Turner, J. R. (2009). The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations (Vol. 452). McGraw-Hill.

Veltz, P. 2000. « Le nouveau monde industriel ».

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Pre.

Watson, T. J. (1994). In Search of Management: Culture. Chaos, and Control in Managerial Work London: Routledge.

Watson, T. J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. Human Relations, 62(3), 425-452.

Watson, T. J. 2001. « The emergent manager and processes of management pre-learning ». Management Learning 32 (2): 221-235.

Watson, T. J. 2008. « Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances ». Organization 15 (1): 121-143.

Watson, T., & Harris, P. (1999). The emergent manager. Sage. London

Whitley, R. 1989. « On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization ». Journal of Management Studies 26 (3): 209-224.

Whitley, R. 1995. « Academic knowledge and work jurisdiction in management ». Organization Studies 16 (1): 81–105.

Williamson, O. 1975. « Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization ». University of Illinois

Willmott, Hugh C. 1984. « Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts ». Journal of Management Studies 21 (3): 349-368.

Willmott, Hugh. 1997. « Rethinking management and managerial work: capitalism, control, and subjectivity ». Human Relations 50 (11): 1329-1359.

Yin, R.K. (1990), Case Study Research - Design and methods, Sage.

Zarifian P., 2004 Le modèle de la compétence, éditions Liaisons

Ziller, R. C., Hagey, J., Smith, M. D. C., & Long, B. H. (1969) Self-esteem: a self-social construct. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1969, 33, 84-9

Sommaire détaillé

REMERCIEMENTS 5

SOMMAIRE 9

INTRODUCTION 13

ANNONCE DU PLAN 19

PARTIE 1 : REVUE DE LITTERATURE, QUEL LIEN ENTRE LE ROLE MANAGERIAL ET LA STRUCTURE 25

CHAPITRE 1 : MANAGER, UNE FONCTION ET DES ACTIVITES STABLES 27

I. LES APPROCHES PAR LA FONCTION : LES MANAGERS VUS COMME DES EXECUTEURS DE FONCTIONS UNIVERSELLES 30

I.1) FREDERICK W. TAYLOR, LES 8 CHEFS AU CŒUR DU DISPOSITIF D'ORGANISATION SCIENTIFIQUE 31

I.2) HENRI FAYOL , L'EXPLICITATION D'UNE FONCTION D'ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE. 37

I.3) CHESTER BARNARD, LE MANAGER COMME GUIDE 42

I.4) MAX WEBER, UNE FONCTION MANAGERIALE MINIMALE EN BUREAUCRATIE 44

I.5) D'AUTRES AUTEURS SE CONCENTRENT SUR UNE FONCTION SPECIFIQUE PREPONDERANTE DANS LE ROLE MANAGERIAL 47

II. LES APPROCHES PAR L'ACTIVITE : LE TRAVAIL DES MANAGERS EST CARACTERISE PAR SON FRACTIONNEMENT ET LA PRESSION DE L'IMMEDIATETE 50

II.1) LE REJET DES GRANDES FONCTIONS POUR DECRIRE LE TRAVAIL DU CADRE 50

II.2) UNE METHODE BASEE SUR L'OBSERVATION DE L'ACTIVITE QUOTIDIENNE 51

II.3) LE TRAVAIL DU MANAGER EST DECRIT PAR UNE SERIE DE CARACTERISTIQUES 51

II.4) L'INTERET DE CES TRAVAUX : METTRE EN EVIDENCE LA REALITE QUOTIDIENNE DU TRAVAIL MANAGERIAL 52

II.5) DES DIFFICULTES A RELIER LES ACTIVITES AVEC LEUR FINALITE 53

III. UN ROLE MANAGERIAL UNIQUE, IDEAL, FLOU ET DIFFICILE 58

III.1) UN ROLE UNIQUE 58

III.2) UN ROLE DIFFICILE 59

III.3) SYNTHESE DES TRAVAUX ET CONSEQUENCE : UN MANDAT FLOU 60

CHAPITRE 2 : QUEL LIEN ENTRE ROLE MANAGERIAL ET STRUCTURE ? LE CHANGEMENT COMME REVELATEUR 63

I. COMMENT FAIRE CHANGER LES MANAGERS ?: LA QUESTION DE LA PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS 66

I.1) POURQUOI LE CHOIX DE LA « FORMATION » 67

I.2) PROFESSIONNALISER LES MANAGERS 74

II. Y A-T-IL UN LIEN ENTRE TYPE DE STRUCTURE ET ROLE MANAGERIAL ? 77

II.1) CONFIGURATIONS ORGANISATIONNELLES ET EVOLUTIONS DES MODES DE COORDINATION 78

II.2) QUEL IMPACT SUR LE TRAVAIL DES MANAGERS 80

III. QUEL IMPACT SUR LES MANAGERS QUAND LA STRUCTURE EVOLUE ? 82

III.1) LE MANAGER ACTEUR DU CHANGEMENT 84

III.2) LE ROLE DU MANAGER CHANGE : L'INDIVIDU MANAGER EST REMPLACE 85

III.3) LE ROLE DU MANAGER CHANGE : L'INDIVIDU MANAGER DOIT CHANGER 86

CHAPITRE 3 : LA NOTION DE ROLE COMME MEDIATEUR ENTRE L'ORGANISATION ET LES MANAGERS 89

I. DEFINITION DES NOTIONS DE ROLE ET DE TRAVAIL IDENTITAIRE ET POSITIONNEMENT PAR RAPPORT A LA LITTERATURE 93

I.1) LA NOTION D'IDENTITE 94

I.2) LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE : UN 'TRAVAIL' PERMANENT 96

I.3) LA NOTION DE ROLE. 100

I.4) CONFLITS DE ROLE 101

II. L'IMPORTANCE DES RESSOURCES : DE QUELS MOYENS DISPOSENT LES MANAGERS POUR TENIR LEUR ROLE 103

II.1) LA DIMENSION COGNITIVE 105

II.2) LA DIMENSION STRATEGIQUE 106

II.3) LA DIMENSION SUBJECTIVE 109

III. PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DE L'APPROPRIATION PAR LES MANAGERS DE LEURS FONCTIONS ET DE LEUR CAPACITE A REPONDRE AUX ATTENTES SELON LES RESSOURCES DISPONIBLES 111

III.1) LES ATTENTES ORGANISATIONNELLES ENVERS LES MANAGERS 112

III.2) LES ATTENTES PERÇUES PAR LES MANAGERS 112

III.3) UN DIAGNOSTIC DES EVOLUTIONS STRUCTURELLES 112

III.4) LE TRAVAIL IDENTITAIRE DES MANAGERS 112

PARTIE 2 : UNE DEMARCHE DE RECHERCHE PARTICIPANTE A ADMIN 114

CHAPITRE 4 : LE CHOIX D'UNE DEMARCHE DE RECHERCHE PARICIPANTE 117

I. METHODOLOGIE CLASSIQUE DE L'IDENTITY WORK 120

I.1) UNE METHODOLOGIE BASEE SUR L'ANALYSE DES DISCOURS ET DES PERCEPTIONS 120

I.2) LES LIMITES DE CETTE METHODOLOGIE PAR RAPPORT A NOTRE TERRAIN 121

II. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE PARTICIPANTE : POUVOIR ETUDIER LE NIVEAU INDIVIDUEL ET LE NIVEAU ORGANISATIONNEL 122

II.1) INTERET DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE PARTICIPANTE PAR RAPPORT A NOTRE OBJET D'ETUDE 122

II.2) POINTS DE VIGILANCE 124

III. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE 125

III.1) ORIGINE ET CONTEXTE DE LA DEMARCHE 125

III.2) OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 126

III.3) LES TROIS MODALITES D'ACCES AUX DONNEES 128

III.4) DISPOSITIFS DE RECHERCHE CONTRE LES RISQUES D'INFLUENCE, DE PARTI PRIS ET D'INSTRUMENTALISATION 130

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU TERRAIN : ADMIN 135

I. L'ENTREPRISE 139

I.1) STATUT JURIDIQUE 139

I.2) DES MISSIONS EXTREMEMENT VARIEES ET EN EVOLUTION CONSTANTE 139

I.3) ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE 140

I.4) ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL 141

I.5) SALARIES : PROFILS ET METIERS 142

II. LES TRANSFORMATIONS A L'ŒUVRE 143

II.1) LE CONTEXTE 143

II.2) LE PROJET D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT 145

III. INTERET DE CETTE STRUCTURE POUR NOTRE ETUDE 146

III.1) SPECIFICITE DE LA STRUCTURE 146

III.2) IMPACT DE LA CARACTERISTIQUE 'SECTEUR PUBLIC' DE NOTRE TERRAIN SUR NOTRE OBJET D'ETUDE 147

III.3) NOTRE TERRAIN : DES SPECIFICITES STRUCTURELLES QUI NE SE LIMITENT PAS AUX CARACTERISTIQUES PUBLIQUES 150

CHAPITRE 6 : METHODE DE COLLECTE DES DONNEES 153

I. TYPES DE DONNEES COLLECTEES, TRAITEMENT ET VALIDITE 157

I.1) ENTRETIENS 157

I.2) BAROMETRE SOCIAL 159

I.3) OBSERVATIONS 164

I.4) DOCUMENTS 165

II. INTERET DES DONNEES 166

PARTIE 3 : CIBLE, LEVIERS ET EFFETS DE LA DEMARCHE DE TRANSFORMATION DES ROLES MANAGERIAUX A ADMIN 169

CHAPITRE 7 : DEFINITION ET ANALYSE DU NOUVEAU ROLE MANAGERIAL A ADMIN 171

I. IDENTIFICATION DES MANAGERS 175

I.1) QUELQUES CARACTERISTIQUES DES MANAGERS 175

I.2) UNE DIFFICULTE A IDENTIFIER 'QUI SONT LES MANAGERS' 182

II. LA CIBLE : UN MANAGER IDEAL 184

II.1) LES EVOLUTIONS ATTENDUES 185

II.2) LE ROLE CIBLE ISSU DU PROJET PERFORMANCE 195

III. ANALYSE DU NOUVEAU ROLE OFFERT : PARADOXES ET ADEQUATION AVEC LES EVOLUTIONS STRUCTURELLES 199

III.1) LES PARADOXES INTERNES DU ROLE 199

III.2) ANALYSE DE LA COHERENCE DU ROLE AVEC LES EVOLUTIONS DE LA STRUCTURE 201

CHAPITRE 8 : LA DEMARCHE DE TRANSFORMATION DU MANAGEMENT – PROFESSIONNALISER LES MANAGERS 203

I. LA DEMARCHE DE 'PROFESSIONNALISATION DES MANAGERS' 206

I.1) DETAILS DE LA DEMARCHE DE FORMATION DES MANAGERS 206

I.2) RETOURS DES MANAGERS SUR LA FORMATION ET SUR LE ROLE OFFERT 209

II. ÉVOLUTIONS NOTEES A LA SUITE DES FORMATIONS 216

II.1) PAS D'EVOLUTION DU SENTIMENT DE MAITRISE DU ROLE PAR LES MANAGERS 216

II.2) PAS D'EVOLUTION MAJEURE DE LA PERCEPTION DU MANAGEMENT PAR LES COLLABORATEURS 219

CHAPITRE 9 : RESSOURCES DISPONIBLES, ACQUISITIONS DE RESSOURCES ET SITUATIONS DE BLOCAGE DES DYNAMIQUES DE ROLE 223

I. LES RESSOURCES COLLECTIVES DES MANAGERS 225

I.1) LES RESSOURCES COGNITIVES COLLECTIVES 225

I.2) LES RESSOURCES STRATEGIQUES COLLECTIVES 226

I.3) LES RESSOURCES SUBJECTIVES COLLECTIVES 232

II. LES RESSOURCES INDIVIDUELLES 233

III. DES SITUATIONS DE BLOCAGE ET DES ROLES REELS DIFFERENCIES 236

III.1) IL EXISTE EN REALITE DES ROLES MANAGERIAUX DIFFERENTS 236

III.2) LES RESSOURCES NE SONT PAS LES MEMES POUR TOUS LES MANAGERS 237

III.3) CERTAINS MANAGERS ACQUIERENT DE NOUVELLES RESSOURCES 238

III.4) DES SITUATIONS DES BLOCAGES PERSISTANTES ET DES SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ORIGINALES 240

PARTIE 4 : LE MANAGEMENT PARTAGE : OBSERVATIONS ET ANALYSE, RATTACHEMENTS THEORIQUES ET PRECONISATIONS MANAGERIALES 243

CHAPITRE 10 : LE MANAGEMENT PARTAGE COMME SOLUTION A DES BLOCAGES DE DYNAMIQUES DE ROLE 247

I. INSUFFISANCE DE RESSOURCES COLLECTIVES – DES EXEMPLES DE CAS DE MANAGEMENT PARTAGE 252

I.1) LE MANAGEMENT PAR PROJET 252

I.2) LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS 254

II. INSUFFISANCE DE RESSOURCES INDIVIDUELLES – DES EXEMPLES DE CAS DE MANAGEMENT PARTAGE 254

II.1) LES ADJOINTS 255

II.2) LES EXPERTS 256

CHAPITRE 11 : LITTERATURE SUR LE MANAGEMENT PARTAGE 259

I. LE MANAGEMENT PARTAGE DANS LA LITTERATURE 263

I.1) LE CO-LEADERSHIP 264

I.2) LE MANAGEMENT PAR OBJECTIF 264

I.3) LA PARTICIPATION A LA PRISE DE DECISION 264

I.4) L'EMPOWERMENT 264

II. COMMENT COMBINER DES MANAGERS HIERARCHIQUES ET DES MANAGERS DE PROJET 265

II.1) THE INTEGRATOR, LE NOUVEAU ROLE MANAGERIAL DE LAWRENCE & LORSCH 265

II.2) L'ORGANISATION DE LA TRANSVERSALITE CHEZ GALBRAITH 267

CHAPITRE 12 : LE MANAGEMENT UN PROCESSUS QUI PEUT SE PARTAGER : L'ACCOMPAGNEMENT DES DYNAMIQUES DES ROLES MANAGERIAUX 271

I. SYNTHESE : LES MANAGERS RESPONSABLES DE PROCESSUS MANAGERIAUX 276

I.1) MANAGERS ET STRUCTURES EVOLUENT DANS UNE DYNAMIQUE RECIPROQUE 276

I.2) LE MANAGEMENT COMME PROCESSUS 278

I.3) LE MANAGEMENT DECOMPOSE EN TROIS PROCESSUS 278

I.4) UN RETOUR AUX CONTRIBUTIONS DES PERES FONDATEURS DU MANAGEMENT ET UNE OUVERTURE VERS D'AUTRES UNIVERS POSSIBLES 279

II. CONTRIBUTIONS THEORIQUES 281

II.1) L'AJOUT DE L'ANALYSE DES RESSOURCES COMME APPORT DANS LE CHAMP DU MANAGERIAL IDENTITY WORK 281

II.2) UN DEFICIT DE RESSOURCES COMME FACTEUR EXPLICATIF DE SITUATION DE MANAGEMENT PARTAGE 281

III. IMPLICATIONS MANAGERIALES 281

III.1) GESTION DES CARRIERES 282

III.2) GESTION DES CONNAISSANCES 282

III.3) DESIGN ORGANISATIONNEL : 282

III.4) A ADMIN 283

IV. INTERETS ET LIMITES DU TERRAIN ET DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE 284

V. PROLONGEMENTS 285

V.1) POURSUIVRE LA VALIDATION PRATIQUE ET SCIENTIFIQUE 285

V.2) PROLONGER L'ETUDE SUR LA CAPACITE DES MANAGERS A ENTRER DANS LEUR ROLE SOUS L'ANGLE DE LA SANTE AU TRAVAIL 286

BIBLIOGRAPHIE 287

SOMMAIRE DETAILLE 297

TABLEAUX & FIGURES 303

SOMMAIRE DES ANNEXES 305

Tableaux & Figures

Tableau 1 : The content of managerial work : key elements [extraits] (Hales, 2001) 55
Tableau 2 : les rôles du manager – Mintzberg (2009) 57
TABLEAU 3 : COMPETENCES DU MANAGER– MINTZBERG (2004) 70
Tableau 4 : Rôles managériaux prédominants selon les types de structures organisationnelles, d'après Mintzberg, 2009 81
Tableau 5 : chronologie de la collecte des données 166
Tableau 6 : Tableau récapitulatif des données obtenues par rapport à nos variables étudiées 167
Tableau 7 : calcul du montant des primes : 180
Tableau 8 : verbatim sur le management dans le baromètre social édition 2008 187
Tableau 9 : rang du classement des raisons de rester à ADMIN - résultats du baromètre social 2009-2010 231

Figure 1 : les rôles du manager, Mintzberg 1984 54
Figure 2 : le cadre entre son unité et l'environnement (Mintzberg, 1984) 59
Figure 3 : le lien entre structure et rôle managérial : un rôle managérial unique 61
Figure 4 : légende des schémas : lien entre structure et rôle managérial 61
Figure 5 : le lien entre structure et rôle managérial : professionnaliser les managers 66
Figure 6 : les mécanismes de coordination : un continuum approximatif de complexité - in Mintzberg (1982, p.23) 67
Figure 7 : possibilités de pilotage d'un acteur (à partir de Mintzberg, 1982) 68
Figure 8 : le lien entre structure et rôle managérial : un rôle managérial différent selon la structure 82
Figure 9 : le lien entre structure et rôle managérial : les managers font évoluer la structure 83
Figure 10 : le lien entre structure et rôle managérial : la structure change, les individus managers changent 83
Figure 11 : le lien entre structure et rôle managérial : les individus managers changent en même temps que leur rôle évolue 83
Figure 12 : A 'THREE STEP' VIEW OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERIAL AND OTHER DISCOURSES AND SELF-IDENTITIES. (T. J. WATSON, MANAGINIG IDENTITY, 2009, P. 128) 98
FIGURE 13 : : MODELE DE LA DYNAMIQUE IDENTITAIRE GLOBALE DE L'ACTEUR (SARDAS, 1993) 105
Figure 14 : grille d'analyse de la transformation des rôles managériaux 111
Figure 15 : répartition des salariés par genre - décembre 2007 143
Figure 16 : Positionnement des recherches en management public (Martineau et Sauviat, 2007) 149

Figure 17 : grille d'analyse de la transformation des rôles managériaux 170
Figure 18 : répartition des managers par genre - 2007 177
Figure 19 : répartition des managers par ancienneté à ADMIN - 2007 177
Figure 20 : répartition des managers par âge - 2007 178
figure 21 : résultats du baromètre social 2007 – toutes catégories - 'un bon responsable hiérarchique) 191
Figures 22 : résultats du baromètre social 2007 – qualités du responsable hiérarchique C : Collaborateurs / MP : Managers de Proximité / MM : Managers de Managers 192
Figure 23 : résultats du baromètre social 2007 – sentiment de maîtrise des managers / MP : Managers de Proximité / MM : Managers de Managers 194
Figure 24 : baromètre social 2008 - questions sur les journées de co-développement 215
Figure 25 : résultats du baromètre social 2007-2009 – formation des managers 217
Figure 26 : résultats du baromètre social 2007-2009 – sentiment de maîtrise des managers 218
Figure 27 : résultats du baromètre social 2007-2009 – toutes catégories - 'un bon responsable manager. 219
Figure 28 : résultats du baromètre social 2007-2009 - collaborateurs – qualités du responsable hiérarchique 220
Figure 29 : résultats du baromètre social 2010 – des difficultés de lecture du contexte 226
Figure 30: diagnostic d'une situation de blocage de la dynamique de rôle en raison d'une insuffisance de ressources 235
Figure 31 : récapitulatif des liens possibles entre évolutions de la structure et dynamiques des rôles managériaux 277

Sommaire des annexes

ANNEXE 1: fiche de la boîte à outil du manager 'développer son assertivité' 308

ANNEXE 2 CHRONOLOGIE DE LA COLLECTE DE DONNEES..... 309

ANNEXE 3 : TRAME D'ENTRETIENS – INTERVIEWS MANAGERS ET MANAGERS DE MANAGERS – & ENTRETIENS DE GROUPES DE COLLABORATEURS - PRINTEMPS 2007 310

ANNEXE 4 : TRAME D'ENTRETIENS – INTERVIEWS MANAGERS ET MANAGERS DE MANAGERS & DIRECTEURS SUR LES CIRCUITS DE DECISIONS – PRINTEMPS 2009 311

ANNEXE 5 : TRAME D'ENTRETIENS – INTERVIEWS MANAGERS DE PROXIMITE, CHEFS DE PROJETS, MANAGERS DE MANAGERS ET DIRECTEURS – AUTOMNE ET HIVER 2011..... 312

ANNEXE 6 : ANALYSE DU VERBATIM - OCCURRENCES DES MOTS AUTOUR DU MANAGEMENT– BAROMETRE SOCIAL 2008..... 313

ANNEXE 1: fiche de la boîte à outil du manager 'développer son assertivité'

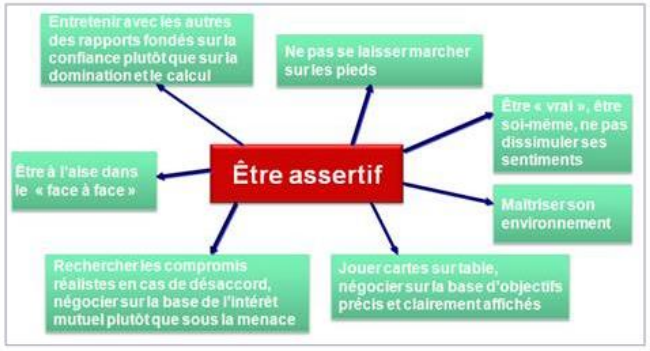
Qu'est-ce que l'assertivité ?

- Dans un environnement de travail collectif, le comportement assertif est caractérisé par une ouverture dans la communication et par un intérêt pour les autres.

Pourquoi devenir assertif ?

- Un seul comportement est adapté à une relation saine et à une communication efficace, gagnant-gagnant. Il repose sur un principe simple mais fondamental : respecter l'autre ET me faire respecter.

Quand suis-je assertif ?



Comment devenir assertif ?

- Respecter l'autre :
  - Surmonter mes propres réflexes d'agression, de fuite, de manipulation et laisser l'autre exister, dire ses émotions et d'affirmer
  - Chercher à comprendre, aider à faire s'exprimer, questionner (ouvert)
  - Écouter l'ensemble de ses messages :
    - ✓ Verbaux : ma prochaine question est contenue dans sa réponse : je respecte « son » ordre des choses
    - ✓ Non verbaux : je reste attentif au non-verbal (corps et voix) et j'ajuste mon niveau de communication. Je me SYNCHRONISE.
- Me faire respecter, c'est :
  - Exister authentiquement : oser dire mes émotions, mon ressenti, mes refus et m'affirmer de manière constructive
  - Faire valoir mes droits en tenant compte du droit des autres
  - M'imposer simplement, sans complexe, sans infériorité, sans agressivité

Comment communiquer de manière assertive ?

- Regard direct, attentif, neutre, ouvert
- Voix égale et claire
- Détendu
- Gestes mesurés
- Dans la mesure du possible, privilégier les contacts directs
- Ne pas confondre informer et communiquer
- … mais aussi écouter ses collaborateurs : pour un manager, la communication appropriée c'est 80% d'écoute…

ANNEXE 2 CHRONOLOGIE DE LA COLLECTE DE DONNEES

<table>
<tr><th></th><th></th><th>partenariat</th><th>participation opérationnelle</th><th colspan="2">entretiens</th><th>observations</th></tr>
<tr><td rowspan="4">2007</td><td>1er trimestre</td><td rowspan="4">stages de recherche</td><td></td><td colspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td><td rowspan="4">participations aux réunions de pilotage et de travail sur les transformations managériales</td><td rowspan="2">campagne d'entretiens 1</td><td rowspan="13">discussions et entretiens informels</td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="2">journées de co-développement</td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">2008</td><td>1er trimestre</td><td rowspan="12">contrat de recherche</td><td rowspan="2">baromètre social 2 : analyse et discussions autour des résultats</td><td>CODIR</td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td><td>Enquête qualitative sur les décisions</td><td rowspan="2">enquête sur l'organisation</td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td><td rowspan="3">baromètre social 3 : analyse et discussions autour des résultats</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td rowspan="4">2009</td><td>1er trimestre</td><td>CODIR</td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td><td>Mise en place marché baromètre</td><td rowspan="2">entretiens ciblés organisation</td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td><td rowspan="3">baromètre social 4 : analyse et discussions autour des résultats</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2010</td><td>1er trimestre</td><td rowspan="4">prolongement du contrat de recherche</td><td rowspan="2"></td><td>CODIR</td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td><td rowspan="2">campagne d'entretiens 2</td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">2011</td><td>1er trimestre</td><td colspan="3"></td><td>CODIR</td></tr>
<tr><td>2e trimestre</td><td colspan="3"></td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td>3e trimestre</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>4e trimestre</td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

ANNEXE 3 : TRAME D'ENTRETIENS – INTERVIEWS MANAGERS ET MANAGERS DE MANAGERS – & ENTRETIENS DE GROUPES DE COLLABORATEURS - PRINTEMPS 2007

Trame des entretiens pour les managers de proximité et les managers de managers

L'entretien est confidentiel. Une série d'entretien est menée auprès d'une quarantaine de personnes.

Le but est d'y voir plus clair en ce qui concerne le management. Nous souhaitons avoir votre point de vue personnel.

Peut-être pouvez-vous commencer par qui vous êtes, Ce que vous faites ?

Quel est votre rôle de manager à ADMIN ?

Quelle est la place du manager à ADMIN ?

Qu'est-ce qui vous aide ou ne vous aide pas dans votre travail quotidien de manager ?

Avez-vous eu une formation au management ?

Y a t il une reconnaissance du travail ?

Qu'est ce qui est source de motivation pour vous et votre équipe ?

Vous sentez-vous bien dans votre place de manager à ADMIN ?

Quelles sont les relations avec le management supérieur

Comment qualifieriez-vous votre style de management ?

Avez-vous quelque chose que vous aimeriez rajouter ?

Trame d'animation des groupes de collaborateurs

Si vous deviez tracer le portrait du manager idéal quelles seraient ses caractéristiques (on note les principaux points sur une liste)

Revenons sur les points de ce portait et dites-nous comment cela se passe concrètement à la ADMIN ?

Avez-vous le sentiment que vos managers prennent des décisions et les assument ?

Avez-vous l'impression d'être bien informés ?

Vos objectifs sont-ils clairs ?

Avez-vous les moyens de les atteindre ?

Vous sentez-vous autonomes ?

Vous sentez-vous responsabilisés ?

Vos managers savent-il animer leur équipe ?

ANNEXE 4 : TRAME D'ENTRETIENS – INTERVIEWS MANAGERS ET MANAGERS DE MANAGERS & DIRECTEURS SUR LES CIRCUITS DE DECISIONS – PRINTEMPS 2009

Q. Qu'est-ce qu'évoquent pour vous les « circuits décisionnels ?

Q. Qu'est-ce qu'évoquent pour vous les « circuits décisionnels ?

Q. Avez-vous l'impression que la longueur de la chaîne de décision nuit ?

Q. Constatez-vous des problèmes de retour d'information ?

Q. Est-ce que lorsqu'on passe commande d'un travail difficile à réaliser, voire irréalisable, les gens font remonter leurs difficultés ?

Q. Est-ce que vous constatez qu'il y a des gens qui refusent la prise de risque liée à la décision ou bien que cette prise de risque peut sembler démesurée (absence de soutien) ?

Q. Constatez-vous des « courts-circuitages » dans les circuits de décisions, des contre-pouvoirs qui s'exercent ?

Q. Constatez-vous des effets dus à des décisions qui viendraient de l'extérieur ?

Q. Pensez-vous qu'il y a une certaine confusion entre circuits de décision et circuits d'information ?

Q. Voyez-vous quelque chose à rajouter en ce qui concerne la rapidité, la clarté des circuits de décisions ?

Q. Constatez-vous aussi des décisions qui ne seraient pas appliquées ?

Q. Quelle est la place de la compétence technique chez les managers ? Est-ce que ça a un impact sur les circuits de décisions ? (volonté de maîtrise des dossiers, légitimité, ou autre …)

ANNEXE 5 : TRAME D'ENTRETIENS – INTERVIEWS MANAGERS DE PROXIMITE, CHEFS DE PROJETS, MANAGERS DE MANAGERS ET DIRECTEURS – AUTOMNE ET HIVER 2011

1. L'activité de votre entité
2. votre parcours personnel

Evolutions

3. Avez-vous perçu un changement dans la façon d'envisager le management d'équipe à ADMIN depuis 4 ans ?
4. Globalement, avez-vous le sentiment qu'une évolution importante du rôle du manager est engagée ?

le rôle & compétences

5. Comment définiriez-vous aujourd'hui votre rôle de manager ? Qu'avez-vous à faire – l'objet (les hommes, le pilotage, la circulation de l'information, etc.) , les activités (l'évaluation, etc.).
6. Les attentes de l'organisation envers-vous ont-elles évoluées ?
7. Quelles compétences vous demande-t-on de mobiliser ? Comment vous situez-vous par rapport à ces compétences attendues (dans la nouvelle cible) ? Dans quelles compétences de management vous sentez-vous à l'aise, dans quelles domaines voudriez vous faire des progrès ?
8. Votre relation en tant que manager avec votre responsable a-t-elle évoluée ?
9. Votre relation avec vos collaborateurs a-t-elle évoluée ?
10. Ce rôle est-il aujourd'hui plus facile/difficile à jouer ? vous sentez-vous plus à l'aise, moins à l'aise ?

les difficultés/les aides

11. Quelles sont vos principales difficultés ?
12. Qui vous aide quand vous rencontrez une question, une difficulté de management (vos supérieurs, d'autres managers, les RH, la famille, les amis, des lectures ?)

La part technique

13. Quelle est l'importance de la maîtrise technique de l'activité dans votre rôle de manager ? (Quelle est le niveau de votre expertise par rapport à celui de vos collaborateurs ? Vous semble-t-il nécessaire d'avoir cette expertise pour bien exercer votre rôle de manager ? Vous sentez-vous avant tout responsable expert ou responsable hiérarchique ?)
14. Comment conjuguez-vous ces deux aspects (opérationnel et management)?

Le management supérieur

15. Les choses ont-elles évoluées avec votre hiérarchie, vous sentez-vous mieux managé ? (et quels sont les problèmes aujourd'hui ?)

L'évaluation

16. Comment s'est passée l'évaluation avec vos collaborateurs ?
17. Comment s'est passé l'évaluation avec votre hiérarchique, la fixation d'objectifs managériaux ?

Le parcours

18. Comment êtes-vous devenu managers ? Quel a été votre parcours ? Avez-vous été accompagné, par qui ?
19. Comment voyez-vous la suite de votre parcours ? Pensez-vous que vous aurez de l'aide (et laquelle) pour vous orienter et pour vous aider à trouver vos prochains postes ?

ANNEXE 6 : ANALYSE DU VERBATIM - OCCURRENCES DES MOTS AUTOUR DU MANAGEMENT– BAROMETRE SOCIAL 2008

Analyse du verbatim issu des réponses libres aux trois questions suivantes posées dans le baromètre social édition 2008.

A / Quelles seraient les trois améliorations concrètes qui permettraient d'augmenter votre satisfaction de travailler à ADMIN ?

B/ Quelles seraient les trois actions d'amélioration concrètes qui vous permettraient d'être plus efficaces dans votre travail au quotidien ?

C/ Pour finir, si vous aviez la possibilité de proposer 3 changements prioritaires au sein d'ADMIN, quels seraient-ils ?

Une première analyse a permis de constater que les occurrences surviennent indifféremment en réponse aux trois questions, elles n'ont pas été différenciées.

sujets		extraits	nombre d'occurrence des mots clés											
			"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
			319	168	106	172	44	28	26	14	8	2	887	
problèmes organisationnels	il y a des "guerres de chefs" ou des problèmes de coordination inter-services	*"meilleure entente entre les responsables"*	6	1	9	2	5		1				**24**	**3%**

sujets	extraits	nombre d'occurrence des mots clés											
		"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
		319	168	106	172	44	28	26	14	8	2	887	
	il y a trop de managers	*« Eviter une hiérarchie trop importante de chef et de services inutiles » « Il y a trop de barreurs et pas assez de rameurs. » "Inutilité d'avoir des 'responsables hiérarchiques' en surnombre qui se contredisent " "trop de personnes ont la possibilité de bloquer sans que ce soit vraiment justifié"*	9	1	5	46	30	1	1	1			**23**	**3%**
	il y a des dilutions des responsabilités, il faudrait plus de prise de responsabilité, de courage	*« avoir des chefs qui prennent leurs responsabilités » "que mon manager assume ses fonctions de responsable de service en faisant respecter ses décisions" "Une hiérarchie qui sait décider*	29	4	11	12		2	1				**59**	**7%**

			nombre d'occurrence des mots clés											
	sujets	extraits	"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
			319	168	106	172	44	28	26	14	8	2	887	
	managérial	*sans fuir devant les choix à faire " "Un manager qui manage vraiment (prenne et applique des décisions) "*												
efficacité du manager	les managers ont des problèmes de compétences "techniques", de métier	*"avoir un manager compétent dans le métier exercé" "je pense que trop de managers ne connaissent pas ce qu'est [le métier dans le réseau]" "un manager de proximité reconnu pour ses compétences du métier "*	7	1	1	1	2						**12**	**1%**
	il y a un problème d'efficacité, de compétences managériales des managers	*"avoir un responsable qui sache de quoi il parle, qui comprend les missions de l'entreprise, ses clients, qui a une vision stratégique et politique de l'entreprise et qui n'impose pas juste parce*	37	8	10	5		2	1	1			**64**	**7%**

sujets	extraits	nombre d'occurrence des mots clés											
		"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
		319	**168**	**106**	**172**	**44**	**28**	**26**	**14**	**8**	**2**	**887**	
	qu'il a un grade supérieur" "avoir un responsable digne de ce nom avec des compétences d'encadrement d'équipes " "S'assurer des capacités de management des responsables"												
critiques d'ordre général sur les managers	*"trop [...] de petits chefs persuadés de leur efficacité et utilité dans l'institution" "un meilleur recrutement au niveau des managers" "un responsable qui soit un vrai manager" (2 formulations non reportées ici sont injurieuses)*	65	82	4	7	7	1	1	6		2	**175**	**20%**

sujets	extraits	nombre d'occurrence des mots clés											
		"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
		319	168	106	172	44	28	26	14	8	2	887	
il faudrait que le manager organise mieux le travail individuel, le travail d'équipe, la production	*"avoir une direction qui planifie les travaux plutôt qu'accepter toutes les missions sans en avoir les moyens " "avoir un manager qui planifie, délègue et suit le travail effectué" "que le responsable de l'équipe puisse organiser la communication entre les personnes de l'équipe" "Une plus grande cohérence dans les commandes (...) ne pas saupoudrer le travail à tout le monde, voire à plusieurs personnes sur un même sujet." "Une hiérarchie qui sait décider sans fuir devant les choix à faire et qui sait prioriser les travaux sans céder de façon irréfléchie à*	12	11	5	28		1	3				**60**	**7%**

sujets	extraits	nombre d'occurrence des mots clés											
		"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
		319	**168**	**106**	**172**	**44**	**28**	**26**	**14**	**8**	**2**	**887**	
	celui qui demande le plus fort"												
les managers manquent de pouvoir	*"Responsabilisation plus forte donnée aux managers (autonomie et moyens associés aux objectifs fixés)" "décentraliser les décisions pour donner aux managers intermédiaires plus de responsabilité " "Donner les moyens aux managers de réaliser leur mission et de*	17		8	2		2	1				**30**	**3%**

		nombre d'occurrence des mots clés											
sujets	extraits	"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
		319	**168**	**106**	**172**	**44**	**28**	**26**	**14**	**8**	**2**	**887**	
	réussir leurs objectifs" "Avoir plus de leviers (pouvoir de récompense mais aussi de coercition) pour manager mes collaborateurs" "Donner aux managers locaux des moyens d'actions"												
meilleure GRH de la part des managers	*"il faut que les managers pensent au changement de niveau" "Que mes souhaits de mobilité fonctionnelle soient pris en compte par ma hiérarchie "*	3	2		2			2				**9**	**1%**
que les managers informent, communiquent	*"plus communication de la part des managers"*	11	4		12		2	4				**33**	**4%**

sujets		extraits	nombre d'occurrence des mots clés											
			"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
			319	168	106	172	44	28	26	14	8	2	887	
attitude des managers	ils ne font pas preuve de respect	*"des managers qui aient le respect des personnes [...] au lieu de faire travailler les gens et de leur renvoyer le travail comme s'ils étaient des imbéciles"*	12	1	4	3		1					**21**	**2%**
	ils sont injustes	*"Il est dommage que certains managers fassent des différences de traitement énormes entre plusieurs personnes qui exercent le même travail à qualité égale en fonction de l'amitié qui les lient"*	6	7	4	2		1	2				**22**	**2%**
	ils sont 'égoïstes'	*"des responsables qui ne prennent aucune responsabilité et qui ne pensent qu'à leur carrière"*	4	1	4	1			1				**11**	**1%**

sujets		extraits	nombre d'occurrence des mots clés											
			"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
			319	168	106	172	44	28	26	14	8	2	887	
relation avec le manager	il faudrait plus de soutien de la part des managers	*"Soutien de la hiérarchie"*	4	1	2	12							**19**	**2%**
	il faudrait plus de disponibilité des managers	*"Rencontre régulière (1 fois par mois au minimum) avec le responsable de l'entité."*	15	3	12	10			4	1			**45**	**5%**
	il faudrait plus de reconnaissance de la part des managers	*"que les responsables tiennent compte du travail fourni, de l'investissement, des connaissances"*	9	3	17	14			2				**45**	**5%**
autonomie, responsabilité	il faudrait davantage de responsabilisation des collaborateurs, délégation, autonomie	*"Une plus grande délégation entre manager et 'opérationnels' sur les projets" "Transfert de compétences de la hiérarchie (management participatif et délégation)"*	2	5	5	8		1	2				**23**	**3%**

sujets		extraits	nombre d'occurrence des mots clés											
			"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
			319	**168**	**106**	**172**	**44**	**28**	**26**	**14**	**8**	**2**	**887**	
chef de projet	il faudrait préciser le pouvoir réel et le rôle des chefs de projet	*"Donner la possibilité aux chefs de projet de réaliser une véritable gestion de projet"*	1		2						8		**11**	**1%**
inégalité entre managers et non-managers		*"Le fruit de la réussite d'un projet doit être partagé par toute l'équipe qui a porté le projet et non uniquement par les managers primables" "Il est fait trop de différences entre les 'managers' et les autres"*	11	2		3		10					**26**	**3%**
reconnaissance des managers	les managers soient davantage reconnus	*"Que l'on arrête le dénigrement du middle-management ce qui rend ces managers dans l'impossibilité d'exercer leur responsabilité hiérarchique"*	10	8		1		2		2			**23**	**3%**

sujets	extraits	nombre d'occurrence des mots clés											
		"manager"	"management"	"responsable"	hiérarchie	"chef"	"cadre"	n+1	"encadrement'	"chef de projet"	"leader"	nombre d'occurrences	répartition des occurrences par thèmes
		319	**168**	**106**	**172**	**44**	**28**	**26**	**14**	**8**	**2**	**887**	
	"Ne pas toujours mettre en porte à faux le management de proximité"												
autres		49	23	3	1	49	2	0	3	0	0		

Dynamique des rôles managériaux dans une administration publique en transformation : du manager idéal au management réparti.

RESUME : Quand le contexte organisationnel d'une entreprise évolue, quelles sont les conséquences sur le rôle des managers ? La littérature traitant du *travail managérial* a longtemps considéré que le rôle du manager était stable et unique quel que soit l'environnement organisationnel dans lequel il prenait place. Pourtant les recherches en *design organisationnel* montrent que les évolutions profondes des modes de coordination ont un impact sur la hiérarchie et la chaîne d'encadrement verticale qui la caractérise, donc sur le rôle des managers dans la coordination. On peut alors se demander comment procéder pour faire évoluer les rôles managériaux. Quels leviers peuvent servir à transformer les pratiques des managers ?

Pour étudier cette question, nous avons suivi pendant plusieurs années en recherche intervention une administration publique qui a entrepris de transformer ses rôles managériaux suite à une évolution forte de son environnement et de ses missions. Nous avons appliqué une grille d'analyse conçue à partir des travaux sur les *dynamiques de rôles des managers* qui permet d'étudier le nouveau rôle de manager et la capacité des managers à entrer dans ce rôle. Pour parvenir à jouer leur rôle les managers mobilisent des ressources cognitives, stratégiques et subjectives. Un diagnostic des ressources disponibles individuellement et collectivement est donc nécessaire pour étudier la capacité des managers à entrer dans le nouveau rôle.

L'étude de la démarche de professionnalisation des managers mise en place dans cette administration montre la volonté de faire acquérir des compétences aux managers. Or nous démontrons la difficulté à expliciter et à transmettre ces compétences via ce type de formation. D'autre part les managers ne disposent pas collectivement des ressources stratégiques nécessaires pour faire ce qu'on leur demande. Et on constate parfois individuellement des déficits de ressources subjectives. On pourrait donc anticiper un blocage dans la dynamique d'appropriation des rôles.
Une étude des évolutions sur plusieurs années permet de constater trois situations où les blocages sont levés :

1. les rôles ne sont pas les mêmes pour tous les managers et certains disposent de davantage de ressources que les autres quand l'activité requiert une évolution forte de leur rôle.
2. quand ils ne disposent pas des ressources suffisantes, certains managers s'efforcent d'acquérir de nouvelles ressources
3. ou bien, il arrive que l'organisation évolue vers des situations de management partagé pour prendre en charge une fonction managériale que les managers ne peuvent prendre en charge, faute de ressources individuelles et/ou collectives suffisantes.

MOTS-CLES : dynamiques des rôles managériaux, professionnalisation des managers, travail managérial, design organisationnel, théorie des organisations, observation participante

Managerial Identity Work in a French Public Administration in Transformation: from the Perfect Manager to the Shared Management

ABSTRACT : When organisational context is evolving, what are the consequences for the role of managers ? Literature about *managerial work* considered for a long time that the managerial role was single and steady whatever was its organisational background. Nevertheless, researches in *organizational design* point that a deep development of organizational configuration impacts the company's hierarchy and the managerial role of coordination. How to proceed to change managerial roles? Which actions can transform managers' practices?

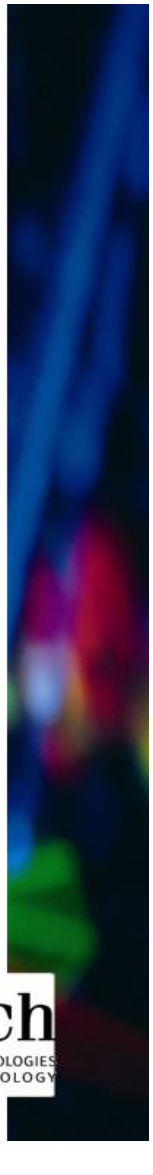
This thesis addressed this issue on the basis of a several years collaborative research in a public administration. This administration decided to transform managerial roles after a deep change of its environment and its missions. We applied an analytical framework built from a review of *managerial identity work* literature. The framework guides us to study the new managerial role and how managers can perform this new role. The study implies a diagnosis of cognitive, strategic and subjective resources available for managers individually and collectively.

The case of a procedure of management professionalization, set up in this administration, shows the means used to have managers acquire new competences. This also shows how difficult it is to explicit and to transfer the managerial competences by this type of training. Moreover, managers don't have collectively the required strategic resources to do what they are supposed to do. Besides, some managers don't have individually the needed subjective resources. Hence a block of role dynamic could be anticipated.

A study of evolutions during several years allows showing three situations where block are resolved:

1. roles are not the same for all managers and some of them have more resources than others when activity requires a deep role evolution.
2. when resources are insufficient, some managers tried to acquire new resources.
3. or, sometimes the organization evolved towards situations of shared management to take charge of the managerial function, which managers can't stand because of a lack of resources, collectively and/or individually.

KEYWORDS : managerial identity work, manager's professionalization, managerial work, organizational design, management theory, collaborative research



MINES ParisTech

ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY