



**Brigitte NIVET**

(ESC Clermont BS, CleRMA, centre associé au Céreq de Clermont-Ferrand)

**Johann PETIT**

(Institut Polytechnique de Bordeaux)

**Pierre FALZON**

Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD), CNAM

## Développer les compétences des managers

Le rôle et les fonctions des managers évoluent, sous les effets combinés des mutations du travail et des organisations. Aux prises avec des modèles parfois contradictoires, ces derniers manquent de repères que pourrait leur apporter une formation mieux adaptée à leurs besoins. Les auteurs de ce *Céreq Bref* s'appuient sur leurs expériences en tant qu'enseignants et intervenants en entreprise pour analyser les caractéristiques du travail des managers et dégager des pistes pour concevoir des formations au plus près de leur travail réel.



**MANAGER**

**ENCADREMENT**

**ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE**

**INGÉNIERIE DE LA FORMATION**

**CHAMP PROFESSIONNEL**

Les enjeux des transformations de l'emploi et du travail à l'ère du numérique, d'évolution des compétences des salariés liées à ces transformations, et plus récemment de massification du télétravail, appellent un profond renouvellement de la fonction et du rôle de manager. L'accord conclu par les partenaires sociaux (ANI du 28.2.2020) manifeste ce besoin de changement.

La prise en compte de ces enjeux par la formation initiale et continue ne peut se réduire au seul ajout de nouveaux savoirs ou savoir-faire. Elle nécessite de se pencher sur le rôle même d'un manager, d'interroger de façon critique les modèles sur lesquels il repose et d'examiner l'activité réelle de celui-ci au sein d'une organisation en mouvement.

L'action en direction des managers peut cibler les formations qui leur sont destinées. Elle peut aussi prendre place à l'occasion d'interventions en entreprise. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'opérer un recul critique vis-à-vis des modèles préexistants et de proposer une vision de l'activité managériale ancrée dans l'analyse réflexive des pratiques réelles, en s'appuyant sur les données de la littérature qui lui est consacrée. Les managers font face, dans des organisations instables, à des situations complexes dont la résolution ne peut se contenter d'outils préformatés.

### Les modèles implicites de l'activité des managers

Les formations au management adhèrent, à des degrés divers, à trois modèles peu compatibles entre eux qui renvoient à trois figures du manager :

- le gestionnaire scrupuleux et discipliné qui contrôle les risques de déviance en s'appuyant sur des instruments de gestion, dans la tradition de Fayol\* et de l'organisation scientifique du travail (planifier, diriger, organiser, contrôler) ;
- le leader charismatique suscitant l'engagement enthousiaste des collaborateurs ;
- le coach veillant à apporter son soutien bienveillant et discret aux collaborateurs autonomes dans le cadre de nouveaux modèles d'organisation du travail : entreprise libérée ou organisation opale\*\*.

Lié au développement des grandes entreprises modernes, le premier modèle est visiblement en crise, confronté à l'émergence de nouvelles aspirations des salariés et à de nouvelles formes d'organisation de la production ; il est considéré comme vecteur de souffrances chez les subordonnés comme pour le manager lui-même. Les limites de ce modèle sont très abondamment documentées par les sciences du travail.

Le deuxième modèle correspond à une vision héroïque, romantique, intuitive et individualiste du

\* Henri Fayol (1841-1925) est l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et du management.

\*\* L'entreprise opale est un modèle développé par Frédéric Laloux dans son ouvrage *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées* (2015).



## 1 À propos des managers, à propos des auteurs

Qu'est-ce qu'un manager ? Répondre à cette question est difficile compte tenu de l'étendue et de l'hétérogénéité de la catégorie « manager » et de leurs pratiques, selon le secteur d'activité, le niveau hiérarchique, leur statut d'encadrant, etc. Dans ce texte, on limitera le propos aux personnes en charge d'encadrer d'autres personnes, quel que soit le niveau qu'ils occupent dans la structure dans laquelle ils exercent.

Le point de vue présenté ici s'appuie sur les données de la littérature, mais aussi sur l'expérience des rédacteurs, acquise dans différents contextes : conception de formations en direction de managers, enseignement en formation initiale et continue au sein d'une *business school* et une vingtaine d'interventions en entreprise ou dans de grandes administrations engagées dans des projets de transformation, dans le cadre de programme de recherche-action et/ou en tant qu'ergonome. Ces expériences ont fourni matière à réflexion sur la nature de l'activité des managers et sur les leçons à en tirer en matière de formation.

management, requérant plus de grâce et de prédestination que d'application des savoirs enseignés dans les écoles de management, malgré une abondante littérature destinée à donner des leçons de leadership ou des clés pour apprécier les formes de celui-ci. Il est cependant en phase avec les figures phares de l'économie numérique (Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Elon Musk) et de l'*entrepreneurship* triomphant en mode start-up.

Le troisième modèle voit souvent le manager comme un obstacle à l'autonomie des salariés, voire comme une charge inutile, à l'exception du leader libérateur (retour au modèle 2), qui tout en lâchant prise dans une relation qu'il veut complètement confiante, semble dans la plupart des cas conserver un rôle incontournable dans la définition de la stratégie et de la culture de l'entreprise, ou au moins dans l'animation des processus permettant l'émergence de celle-ci. Appliquant à la lettre le principe de subsidiarité, le manager coach dans l'organisation apprenante est là pour « faire grandir » les salariés, en favorisant l'esprit d'initiative, la coopération, la « libération des énergies », la prise de risque et l'innovation par les membres de son équipe. Ce nouveau rôle est particulièrement attendu dans le courant des entreprises dites libérées [1].

La superposition ou l'interpénétration de ces modèles mal articulés transparait dans l'enseignement du management dans les grandes écoles, les universités et les organismes de formation. Tout en restant fidèle au culte traditionnel du *leadership*, il valorise également celui de la coopération comme source alternative de performance, ce qui peut introduire une ambivalence et engendrer une forme de désarroi ; chaque manager étant le plus souvent obligé de « bricoler » entre ces prescriptions contradictoires dans son vécu professionnel.

Concevoir une formation ou une intervention à destination des managers suppose que l'on dispose, d'une part, d'une vision claire et réaliste de ce qu'est l'activité réelle des managers et, d'autre part, de ce qu'elle pourrait être aujourd'hui.

## La nature de l'activité des managers

La plupart des formations au management ne s'appuient pas sur une analyse de l'activité des managers et sur les conditions réelles d'exercice de leur activité [2]. La vision du manager qui sous-tend, implicitement, les formations proposées le pose comme un praticien appliquant (ou qui devrait appliquer) de façon rationnelle des méthodes ou procédures préconstruites. Il s'agirait pour lui de poser un diagnostic sur les situations et de les transformer à partir de méthodes prescrites. Or l'observation du travail des managers montre une activité dispersée, fragmentée, réactive, située. Mintzberg avait déjà noté ces caractéristiques en 1973 [3], mais il en concluait que les pratiques managériales étaient dysfonctionnelles : l'objectif selon lui était de les rationaliser, de les fonder scientifiquement. Une perspective qui finalement s'inscrivait dans la lignée, normative, de Fayol.

On partira ici d'un point de vue différent. Les managers font face à des situations complexes, aux déterminants multiples (écologiques, économiques, techniques, sociaux, politiques). Leur travail consiste à imaginer, en interaction et en collaboration avec d'autres, ce que pourrait être une situation différente, résolvant certaines difficultés, satisfaisant mieux certains objectifs. Pour ce faire, il n'existe pas de chemin prédéfini entre un état de départ et un état-cible : l'état de départ est imparfaitement connu, l'état-cible à inventer.

L'activité des managers se rapproche ainsi beaucoup de l'activité des concepteurs : les managers affrontent des « *ill-defined problems* »\*, des problèmes mal structurés qui nécessitent chaque fois une prise en compte des contingences liées aux situations réelles (types de problèmes, conditions, objectifs) et une élaboration collective pour des raisons sociales et techniques (participation aux choix et prise en compte des difficultés). Leur fournir des outils adaptés aux seuls problèmes bien structurés est en décalage avec leurs besoins et leur donne une vision inadaptée – et finalement handicapante – de leur propre travail.

## Le manager et le travail réel

L'idée que les managers gèrent des personnes est assez partagée. Néanmoins, ces personnes s'attachent à réaliser un travail dont les conditions dépendent, en grande partie, du travail des managers. Les managers gèrent tout autant des personnes que le travail de ces personnes. Cette idée-là est moins répandue. Pointer cet écart pourrait paraître affaire de subtilité. Il s'agit plutôt d'un point névralgique pour penser d'autres modèles de formation pour les managers, permettant de contrer les modèles favorisant des « recettes sur étagère ».

\* Pour les sciences cognitives, les « *ill defined problems* » (ou « *ill structured problems* ») sont ceux qui n'ont pas d'objectifs, de modes de résolution et de solutions définis a priori. Les critères de choix entre solutions sont eux aussi à construire.

Pour en savoir plus : The structure of ill-structured problems, H.-A. Simon, *Artificial Intelligence*, vol.4, n°3-4, 1973.

Depuis l'instauration de nouveaux dispositifs de formation continue dans les entreprises (entretien professionnel obligatoire, compte personnel de formation (CPF), plan de développement des compétences...), les managers doivent accompagner les membres de leurs équipes dans leur trajectoire professionnelle. Un programme de formation, développé au sein d'une *business school* à destination d'une population d'étudiants managers en formation initiale et continue et intitulé « Développement RH et accompagnement des mobilités », vise à les préparer à cette nouvelle activité. L'acquisition de compétences en matière d'accompagnement ne peut se réduire à un apprentissage théorique, une part du savoir-faire est à développer en situation.

Le premier temps de ce programme concerne l'acquisition de savoirs techniques et juridiques, de techniques et grilles d'analyse (construction de la posture de l'aidant), et d'éléments de nature sociopsychologique. Dans un second temps, les étudiants sont mis en situation d'accompagner, par petits groupes de trois ou quatre, une personne en recherche d'emploi. Ils doivent à la fois acquérir la maîtrise des techniques et développer une capacité à faire face en contexte à des situations par nature peu prévisibles.

Dans le cadre de la formation, un contrat est passé entre les étudiants en formation et les bénéficiaires. Les premiers sont là pour apprendre, en traitant un cas réel, les seconds pour en tirer des leçons dans leur recherche d'emploi. Cette expérimentation pédagogique favorise l'interaction et l'acquisition de compétences adaptatives : apprendre un usage raisonné, et sensible au contexte, des outils et méthodes. L'observation des parcours mettent notamment l'accent sur leur non-linéarité, l'articulation des multiples plans de vie et les hésitations des individus. Les outils mobilisés sont quant à eux questionnés dans leurs multiples dimensions, les étudiants s'écartent d'une vision strictement instrumentale pour souligner, par exemple, leur rôle dans la construction des relations entre eux et les bénéficiaires.

Depuis une dizaine d'années, des voix s'élèvent pour dénoncer l'éloignement progressif des managers du travail réel, notamment à travers la financiarisation des entreprises [4]. Progressivement depuis les années 1980-1990, dans un mouvement massif de changements organisationnels, les dispositifs de gestion et de contrôle, servant à rendre compte des résultats du travail pour les prises de décision, ont réduit ce travail à des chiffres dans des tableaux, minimisant une partie des résultats et effaçant les manières de le faire.

Ce reporting, solution technique davantage ouverte à la prescription proposée en formation, éloigne les managers de la prise en charge de problèmes concrets. Le travail est devenu invisible et les organisations se sont façonnées au regard de cette invisibilité. Or le travail, pour chaque personne qui le réalise, est toujours plus complexe qu'il ne laisse paraître : il permet de s'accomplir, de tisser des liens avec ses collègues, ses clients, de se construire une identité professionnelle, sociale. En d'autres termes, le travail produit des résultats multiples et pas seulement une production marchande ou servicielle. Mais cette vision du travail reste majoritairement absente des manuels de formation au management.

En minimisant les caractéristiques du travail réel, les organisations deviennent silencieuses, c'est-à-dire qu'elles empêchent les aspérités du travail de remonter les strates hiérarchiques, pour ne laisser passer que ce qui est lisse, transparent, façonné aux tableaux de reporting. La conséquence (ou la cause) reste que les salariés sont alors peu écoutés, peu impliqués et leurs marges décisionnelles réduites : les difficultés liées au travail deviennent plus difficiles à gérer et finissent, avec le temps et la résignation, à ne plus être exprimées. Et les managers se retrouvent pris dans l'engrenage. Ils deviennent artisan d'un silence organisationnel compris comme le signe d'un management réussi.

Ce silence organisationnel, c'est aussi le silence sur le travail des managers eux-mêmes. Les « espaces de débat » qui leur sont proposés ne sont le plus souvent que des temps de reporting : ils ne leur permettent ni de partager leurs difficultés ni de construire collectivement des ressources [5]. Les managers se retrouvent eux-aussi empêchés de faire leur propre travail.

### Le manager et le travail d'organisation

Classiquement, le manager est pensé comme l'acteur chargé d'identifier les facteurs de blocage, les entraves au bon fonctionnement du dispositif productif, et de définir et mettre en place les modifications nécessaires. Il a, de ce point de vue, un statut de concepteur organisationnel (cf. *supra*). Cependant, les travaux des sociologues et psychosociologues (en France et ailleurs) ont considérablement bousculé la vision traditionnelle de ce qu'est une organisation. On est passé d'une vision statique, structurelle – l'organisation vue comme une structure hiérarchique et fonctionnelle – à une vision dynamique, processuelle, dans laquelle l'organisation est un système vivant, un lieu de tension et de régulation permanente entre acteurs [6], le lieu d'un *travail d'organisation* [7]. Les organisations sont des *self-designing systems* [8] : l'organisation-processus produit incessamment l'organisation-structure. Cette dernière apparaît alors comme un état transitoire, instable, toujours renégocié.

Cette vision processuelle est encore mal comprise, sinon ignorée. On voit régulièrement émerger de nouvelles propositions de structures organisationnelles supposées résoudre les difficultés identifiées dans le fonctionnement des entreprises ou des services publics et améliorer leur rendement. Ces propositions, qui peuvent être totalement contradictoires (accroissement du contrôle et entreprise libérée par exemple) partagent une même vision, selon laquelle il existerait « une » bonne organisation dont la mise en place suffirait à assurer une performance durable.



### 3 Une intervention formative

Dans cette entreprise de 400 salariés du secteur de l'assurance, une équipe d'ergonomes intervient à la demande de la direction et du comité social et économique (CSE) pour traiter une problématique qualifiée de « risques psychosociaux » faisant apparaître un accroissement de l'absentéisme et une dégradation des relations entre services. Suite à un diagnostic, en accord avec la direction et les managers concernés, un dispositif d'intervention formative est mis en place. Il a pour objectif de traiter les problèmes et de développer les pratiques managériales et s'appuie sur 3 niveaux :

- un accompagnement des managers par les ergonomes pour les aider à gérer des situations quotidiennes en lien avec la problématique initiale et qu'ils jugent difficiles (conflit interpersonnel, gestion participative d'un projet...).
- sur la base de ces situations, des espaces d'échange permettent aux managers de revenir sur les pratiques expérimentées et à travers le débat, parfois conflictuel, entre managers, de capitaliser sur des pratiques nouvelles. S'y ajoutent des séances de formation, dont le contenu varie en fonction des besoins (participation, conduite de projet, santé et travail...).
- enfin un comité de pilotage avec la direction permet d'arbitrer les modifications organisationnelles nécessaires pour permettre aux managers de pratiquer différemment.

#### ➔ En savoir plus

[1] L'entreprise libérée, *RIPCO*, numéro spécial, 2017/56, vol XXIII, 2017.

[2] Overcoming the rationalistic fallacy in management research, S. Tengblad. In S. Tengblad (ed.), *The work of managers. Towards a practice theory of management*, Oxford University Press, 2012

[3] *The nature of managerial work*, H. Mintzberg, Harper & Row, 1973.

[4] *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, P.-Y. Gomez, François Boutier, 2013.

[5] Dialoguer pour faire autorité, Y. Clot. In M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue*, Éditions Nouvelle Cité, Collection du GRACE, 2019.

[6] *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, J.-D. Reynaud, Armand Colin, 1989.

[7] Travail d'organisation et travail de régulation, G. de Terssac. In G. de Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*, 2003.

[8] *The social psychology of organizing*, K.-E. Weick, Reading, MA: Addison Wesley, 1979.

➔ S'inscrire à la lettre d'information

Or les organisations sont « naturellement » instables, parce que sensibles à des facteurs de variation multiples, internes et externes, de toutes natures : économiques, sociales, sociétales. Des adaptations sont nécessaires, pas seulement lors de projets de changement, mais quotidiennement. Le changement est un mode d'existence de l'organisation. La question est alors non d'appliquer des modèles préconstruits, mais de favoriser des dispositifs adaptatifs. La mise en place de règles et d'espaces où les débats de normes contradictoires peuvent s'exprimer est déterminante pour contribuer au travail d'organisation.

Le manager peut alors être pensé comme l'instigateur du travail organisant. Il est celui qui va permettre le développement organisationnel. Transformer l'organisation ne signifie pas nécessairement agir en concepteur de la structure organisationnelle. Transformer l'organisation, ce peut être mettre en place les mécanismes nécessaires au travail d'organisation, et notamment le bon fonctionnement de la subsidiarité, c'est-à-dire le niveau pertinent de décision en fonction des problèmes à gérer.

#### Comment penser les dispositifs de formation des managers ?

La formation des managers passe par deux canaux : la formation, initiale ou continue, d'une part, et les dispositifs d'intervention formative, d'autre part. Dans les deux cas, il ne s'agit plus de transmettre les « bonnes pratiques » pour résoudre des problèmes déjà identifiés mais de

permettre le développement de pratiques singulières pour concevoir et résoudre des problèmes tout aussi singuliers, et ce, à travers la réflexion sur ces pratiques.

Considérons d'abord les cursus de formation initiale ou continue. Si les « grands principes » du travail des managers peuvent être anticipés et enseignés, les situations et problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement sont chaque fois uniques. Par conséquent, il est nécessaire de pouvoir les mettre en contexte, durant les formations. Les étudiants doivent pouvoir faire face à des situations réelles, réfléchir aux actions à mettre en œuvre et analyser leurs effets. Il s'agit d'expérimenter les pratiques managériales en autorisant le fait de penser qu'une pratique est perfectible, que l'on peut se tromper, et que les solutions ne sont pas uniques. Penser la pratique managériale sur la base de cas réels, mettre les maux en mots, la partager avec des pairs de façon à la structurer et la consolider doit être un objectif majeur des pédagogues du management (cf. Encadré 2).

D'autre part, les interventions dans des organisations peuvent être conçues de sorte à favoriser les apprentissages managériaux. Les demandes d'intervention portent en général sur des questions concrètes à résoudre : productivité, fiabilité, projet de transformation. Elles ne ciblent que rarement les managers. Cependant, les dynamiques participatives parfois impulsées lors de ces interventions peuvent être elles-mêmes l'objet d'un travail d'élaboration permettant de formaliser, de façon réflexive, l'action managériale. L'intervention devient alors formative : son résultat n'est pas seulement la réponse à la question initialement posée, réponse souvent conjoncturelle et éphémère, il est aussi dans une vision différente du travail de management, une transformation que l'on peut espérer plus pérenne (cf. Encadré 3).

Les nouvelles formes d'emploi à l'ère numérique, l'apparition de modèles alternatifs d'organisation productive perçus comme plus collaboratifs et riches de sens, la généralisation du télétravail et les enjeux posés par la transition écologique renouvellent la fonction et le rôle de manager et modifient les processus d'apprentissage du management. La formation au management et les interventions formatives en direction des managers sont donc appelées à se transformer, à rompre avec les implicites hérités de représentations dépassées en prenant en compte la place centrale du travail des salariés et sa régulation comme source de performance.

 Céreq

DEPUIS 1971  
Mieux connaître les liens formation - emploi - travail.  
Un collectif scientifique au service de l'action publique.

+ d'infos et tous les travaux  
sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)



Établissement public national sous la tutelle du ministère  
chargé de l'éducation et du ministère chargé de l'emploi.

BREF N°402|2021 Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq

Directrice de la publication :  
Florence Lefresne  
Secrétariat de rédaction et mise en page :  
Elsa Personnaz

Dépôt légal à parution / Publication gratuite / ISSN 2553-5102

Centre d'études et de recherches sur les qualifications  
10, place de la Joliette CS 21321 • 13567 Marseille Cedex 02  
T. +33 (0)4 91 13 28 28 • F. +33 (0)4 91 13 28 80