



1 Patrick Besson,
Professeur,
ESCP-EAP, European School of Management,
Paris, France

2 Christian Mahieu,
Chargé de recherche CNRS,
LEM-CNRS, Lille Economie & Management,
Centre commun de recherche de l'IAE,
USTL-Université des Sciences et Technologies de Lille et
FUPL-Fédération Universitaire et Polytechnique de Lille, France

Développer les capacités stratégiques des managers intermédiaires : quelles actions, quels dispositifs de transformation ?

Les dirigeants sont préoccupés par le développement des capacités stratégiques de leurs managers intermédiaires. Nous analysons ici les actions de développement proposées au management intermédiaire et les dispositifs d'apprentissage correspondant à ces actions. Nous proposons une typologie et un cadre explicatif pour mieux comprendre la portée et les limites des actions de formation-transformation proposées. Face à la prolifération d'une offre de formation qui submerge les entreprises, le cadre d'analyse proposé nous semble de nature à discriminer les actions proposées selon leurs capacités à construire un nouveau profil de dirigeant intermédiaire, acteur essentiel de la manœuvre stratégique requise désormais par les grands groupes en transformation rapide. En première hypothèse, nous considérons que les actions proposées se différencient selon le degré de compréhension du jeu stratégique et d'implication dans la recomposition du processus stratégique de la part des acteurs qui conçoivent ces actions. Pour formuler notre deuxième hypothèse, il nous faut préciser ce qui, selon nous, est au cœur des processus concrets d'organisation : les routines organisationnelles. La façon dont ces routines sont mises en question différencie les types d'action de développement managérial.

Notre recherche se base sur une enquête dans huit grandes entreprises d'origine française.

Les dirigeants des grandes entreprises sont désormais face à une double nécessité. Ils doivent développer les capacités d'initiative stratégique de leur entreprise en fonction des enjeux

de marché et adapter leurs organisations au rythme de la manœuvre stratégique qu'il leur faut atteindre. Pour cela, il leur faut ouvrir des opportunités d'action pour certains de leurs

managers intermédiaires qui sont désormais une des ressources majeures de leur processus stratégique, non seulement pour déployer la stratégie, mais aussi pour participer à son élaboration. On attend de ces managers qu'ils soient en situation de percevoir les signaux faibles en provenance des marchés, d'être à l'initiative et de formuler, à leur niveau, une ambition stratégique (Floyd & Wooldridge, 2000).

On attend aussi qu'ils soient capables de faire partager cette ambition, de la «vendre» (Dutton & Ashford, 1993) aux dirigeants, en même temps que de la financer et de la mettre en oeuvre. Par exemple, lors d'une fusion-acquisition, on demande à un ingénieur, précédemment responsable d'un site industriel puis directeur du développement d'une gamme de produits, de prendre la direction d'une filiale qui doit réussir une percée sur un nouveau marché émergent...

Dans un groupe qui connaît une importante croissance interne, on demande à un autre de créer et diriger une nouvelle division, qui aura à assurer le développement de nouvelles activités de service à partir des gammes de produits existants, en s'appuyant sur la mobilisation d'entités opérationnelles qui lui seront rattachées...

On demande au directeur régional d'un grand EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial),

de développer de nouvelles activités solvables et rentables, en plus de missions de service public, par ailleurs notablement transformées.

Ces managers intermédiaires participent alors à un dialogue stratégique dont ils ont à apprendre les rôles et les modes d'argumentation. Il leur faut décliner l'ambition stratégique validée en un ensemble de plans d'action, puis d'exécuter ces plans d'action en négociant les ressources¹. Ainsi caractérisé, un manager intermédiaire de ce profil est davantage un «dirigeant» intermédiaire qu'un cadre opérationnel à qui on aurait confié la responsabilité d'affiner et de déployer des objectifs stratégiques.

En effet, depuis le milieu des années 1990 une piste de travail semble se dégager. Les dirigeants reconnaissent que l'amélioration de la performance de la gouvernance organisationnelle² implique une double recomposition des relations : entre le *corporate* (ayant jusque-là l'exclusivité de la stratégie) et les entités opérationnelles, d'une part; entre les experts fonctionnels et le management, de l'autre.

¹ Sur les mutations actuelles de ce management intermédiaire (Balogun & Johnson, 2004; Huy, 2001; Floyd & Wooldridge, 1992, 1996, 2000).

² Nous définissons la gouvernance organisationnelle comme un système sociopolitique qui gouverne l'allocation des ressources rares : le temps que des catégories d'acteurs différenciés consacrent à leurs activités respectives, le droit à la parole de chacune d'entre elles dans des situations définies, mais aussi l'attention portée à tel ou tel phénomène, désigné par l'organisation comme problème à traiter.

En fait, il s'agit de dépasser le dilemme centralisation-décentralisation qui a rythmé la vie de l'entreprise ces dernières décennies, au profit d'une interaction plus subtile entre les niveaux global et local d'action. Le management intermédiaire, acteur-clé de cette double recomposition, focalise alors toutes les attentions. Il a été enfermé dans l'exercice de l'autorité opérationnelle par les bureaucraties sociotechniques, bousculé par les restructurations, encadré par les procédures qualité et la ré-ingénierie des processus. On découvre aujourd'hui que la redéfinition de son rôle et de son engagement dans le processus stratégique, et donc la redéfinition de ses relations avec le top management, les opérationnels et les experts fonctionnels, est essentiel pour ré-articuler le temps de l'organisation et les temps des marchés.

Comment ces managers peuvent-ils faire face à ces nouvelles situations ? Pour eux, plus que de nouvelles compétences à acquérir, ce sont de nouveaux rôles, une nouvelle posture managériale à construire. C'est aussi une reconversion, presque une nouvelle identité et souvent le deuil d'un ancien contexte de relations.

Les entreprises portent alors toute leur attention sur le développement des capacités stratégiques de ces managers intermédiaires. Les équipes dirigeantes éprouvent des difficultés pour

concevoir des actions de développement de capacités managériales qu'elles peinent à identifier. Accaparées par la manoeuvre stratégique, elles n'en sont pas à considérer que ces activités essentielles pour assurer leur développement, et pour lesquelles elles sollicitent des managers expérimentés, correspondent à l'émergence d'un profil managérial spécifique.

Comme toujours, les pratiques de mobilisation de ces managers intermédiaires sont en avance sur les explications théoriques. Certes, de nombreux travaux de recherche établissent désormais l'importance du rôle de cette catégorie dans les transformations à l'œuvre dans les grandes entreprises. Une question majeure demeure cependant en chantier : comment construire ces nouveaux rôles, quels en sont les processus de construction ?

Mais, pourquoi se poser une telle question concernant le développement de ces rôles, alors que les entreprises sont rompues à la conception et au déploiement de grands programmes de formation continue. De fait, l'offre traditionnelle de formation managériale, même la plus pointue, ne peut y parvenir. Tout au plus, une transition étant engagée, peut-elle contribuer à fournir des connaissances et des savoir-faire actualisés. En tant que tel, elle ne peut opérer cette transition. Que faut-il faire ? Et, surtout, comment s'y prendre ?

Concernant les actions nécessaires à la construction des nouveaux rôles stratégiques de leurs managers intermédiaires, les dirigeants sont perplexes³.

Dans notre enquête, nous analysons les actions de développement proposées au management intermédiaire et les dispositifs d'apprentissage correspondant à ces actions. Nous proposons une typologie et un cadre explicatif pour mieux comprendre la portée et les limites des actions de formation-transformation proposées.

Face à la prolifération d'une offre de formation qui submerge les entreprises, le cadre d'analyse proposé nous semble de nature à discriminer les actions de développement managérial selon leurs capacités à construire un nouveau profil de dirigeant intermédiaire, acteur essentiel de la manœuvre stratégique requise désormais par les grands groupes en transformation rapide.

En première hypothèse, nous considérons que les actions proposées se différencient selon le degré de compréhension du jeu stratégique et d'implication dans la recomposition du processus stratégique de la part des acteurs qui conçoivent ces actions.

Pour formuler notre deuxième hypothèse, il nous faut préciser ce qui, selon nous, est au cœur des processus concrets d'organisation : les routines organisationnelles. La façon dont ces routines sont mises en question différencie les types d'action de développement managérial. Dans ces actions, les routines peuvent être mises en exergue et valorisées. Elles peuvent aussi être critiquées et remises en cause. La forme de cette mise en question et la réflexivité engendrée seront toujours contraintes par un dispositif d'apprentissage par l'action (Besson & Mahieu, 2003). Distinguant quatre formes majeures de mise en question des routines, nous caractérisons quatre types d'action de développement managérial.

³ De nombreuses études et les débats sur la formation des cadres dirigeants traduisent cette perplexité. Tous les entretiens menés dans le cadre de notre recherche en font état. C'est aussi dans ce contexte que des contacts ont pu s'établir et que notre recherche a pu se développer dans huit grandes entreprises françaises.

Parti pris méthodologique

Dans une approche méthodologique classique, préciser le dispositif d'enquête et l'échantillon d'entreprises est aisé. L'accès aux interlocuteurs peut s'avérer difficile, mais leur repérage ne pose pas de problème. Il pourra s'agir de telle ou telle fonction, la DRH au niveau du Groupe par exemple. Dans notre cas, comme dans tous ceux qui adoptent une démarche de recherche-action, le repérage des interlocuteurs et la nature de la relation de travail établie fait partie de la recherche. Peu de recherches explicitent les processus concrets grâce auxquels s'établissent des relations avec les acteurs en entreprises. La méthodologie fait souvent l'objet de discussions très convenues qui masquent en fait les vrais enjeux de la recherche. Axées sur le choix et le degré de maîtrise des méthodes, ces discussions laissent souvent de côté la question de la relation établie par le chercheur avec les sujets qu'il traite.

En sciences de gestion, les processus de production des connaissances ne mobilisent pas seulement des chercheurs professionnels et spécialistes, mais aussi des acteurs dans la mesure où ces derniers peuvent développer leurs capacités réflexives à partir de leurs pratiques. Dans tous les cas, ces processus de production sont collectifs. Il pourrait apparaître souhaitable, voire indispensable, que différents modes de recherche soient encouragés et développés simultanément dans différentes configurations d'acteurs-chercheurs, momentanément ou durablement focalisés sur la formalisation des savoirs actionnables (Reason, 1988, 1999; Starkey, 2001; Hatchuel, 2001; David & al, 2000).

Une recherche-action suppose des réorientations successives de la méthodologie, et même de la problématique. Ces réorientations sont le fruit du cheminement nécessaire pour identifier et contacter les interlocuteurs pertinents, puis pour négocier avec eux les conditions d'une coopération.

Avec deux des huit entreprises de notre échantillon, nous avons tissé des liens étroits et durables (plus de six ans de collaboration) permettant une approche véritablement monographique (Eisenhardt, 1989; Yin, 1992).

La première de ces deux entreprises est une entreprise française de télécommunications. Ex-entreprise publique, elle est issue de la déréglementation d'un monopole public. Comme toute technocratie publique ayant grossi à mesure de l'extension d'un réseau, elle a eu à créer de toutes pièces des capacités managériales à partir d'un encadrement fonctionnant avec un effectif de plus de 210.000 salariés.

La seconde entreprise est un grand constructeur français d'équipements électriques (71.000 salariés) qui, après s'être développé sur les marchés mûrs de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord, doit assurer une percée sur les marchés d'équipement de l'Extrême-Orient et de l'Europe de l'Est, tout en réorientant sa stratégie davantage vers des offres de service plutôt que de produits. Dans ces deux entreprises, nous avons été associés à la conception d'une politique de la transformation. Travaillant avec leurs équipes d'animation de la transformation, nous avons participé à la construction et à la mise en oeuvre de certaines de leurs actions. Dans plusieurs publications nous en avons présenté des éléments (Besson & Mahieu, 2003; à paraître).

Il est d'usage dans la recherche académique de préciser le nombre d'entretiens réalisés. En ce qui nous concerne, dans ces deux monographies, le nombre (plus de 300 dans un cas, une soixantaine dans le second) n'est pas ici l'élément le plus significatif. Nous avons eu l'opportunité d'avoir plusieurs entretiens avec les mêmes acteurs, mais à différents moments du travail au sein des projets et des dispositifs. Nous avons pu les observer dans ces dispositifs et les faire s'exprimer sur leurs actions et réalisations au sein de ces mêmes dispositifs.

Dans les six autres cas, nous avons développé une démarche adaptée à chaque contexte d'entreprise. Il s'agissait d'une banque (85.000 salariés), d'un groupe ayant des activités dans le BTP, les services et l'audiovisuel (126.000 salariés), d'une grande entreprise de matériaux de construction (12.300 salariés), d'un constructeur d'équipements pour la Défense (160.000 salariés), d'une compagnie d'assurance (32.800 salariés) et d'une mutuelle d'assurance (2.800 salariés).

Par delà les activités supposées des fonctions, et en particulier de la fonction RH, avec lesquelles des contacts pouvaient être pris, il nous fallait dresser une cartographie de leurs réels domaines d'action et localiser les interlocuteurs privilégiés souhaités. Nous avons d'abord procédé par contacts successifs. Des entretiens téléphoniques ont été menés à partir et à propos de « mémos » et de petits questionnaires adressés préalablement par email. Ils étaient autant destinés à préciser les demandes qu'à légitimer la démarche de recherche, tout en permettant de circonscrire progressivement les différents niveaux et types d'acteurs pertinents pour la recherche. Au terme de cette première démarche, nous avons eu de longs entretiens : pour cerner le contexte et le cadre de leur action; après avoir pris connaissance des données concernant leurs actions, pour analyser avec eux les logiques et les résultats de ces actions.

■ Développement managérial et apprentissage de la stratégie

En quoi les actions de formation/transformation proposées et expérimentées permettent-elles d'acquérir les nouvelles capacités stratégiques désormais requises ? Comment les différencier pour rendre compte de leurs potentialités de transformation ? Dans quelle mesure permettent-elles de construire le profil managérial en phase avec les enjeux de compétitivité dégagés précédemment ?

Notre enquête auprès de huit entreprises le montre : globalement, s'agissant de ce management intermédiaire et en dehors de la mise à niveau de savoirs techniques, leurs choix se portent désormais sur des actions « sur mesure » et « intra » (conçues spécifiquement et réalisées au sein de l'en-

treprise), plutôt que sur des actions « standard » et « inter » (conçues comme des assemblages de modules tout faits et rassemblant des managers de différentes entreprises). Concernant la conception même de ces actions, dans chacune des entreprises de notre échantillon, trois caractéristiques se distinguent.

Tout d'abord, la dimension collective de ces actions est affirmée. Les capacités à construire sont présentées comme, d'abord, relationnelles. La priorité sera donnée au regroupement des managers et au travail collectif qu'ils auront à fournir.

Ensuite l'action proposée doit être l'occasion d'une remise en cause des cloisonnements fonctionnels et des frontières hiérarchiques. Elle doit permettre une approche critique des règles majeures de la gouvernance organisationnelle que sont les niveaux hiérar-

chiques fondés sur des statuts d'emploi, en tout premier lieu, dans le contexte français, la notion de «cadre».

Enfin, elle doit être conçue pour privilégier les situations collectives dans lesquelles la réflexivité pourra opérer (Schön, 1983).

Les entreprises de notre échantillon ont en commun le fait que leurs équipes dirigeantes développent une argumentation spécifique concernant la contribution de leurs managers intermédiaires à la manœuvre stratégique de l'entreprise. L'action de développement managérial engagée doit contribuer à renouveler le processus stratégique. Pour certains dirigeants, les managers devraient être plus en capacité de jouer une relation d'influence, et contribuer ainsi au déploiement de la stratégie.

Pour d'autres, les managers devraient être plus en adéquation personnelle avec les valeurs et les orientations stratégiques du Groupe. Pour d'autres encore, les managers devraient être plus à même de piloter, à leur niveau, des objectifs spécifiques de résultat économique. D'autres enfin considèrent qu'il faut s'assurer d'un volant de managers capables d'être à l'initiative là où se jouent les marchés, en local comme au global, et de participer à de nouveaux modes de coordination de la stratégie.

Selon nos enquêtes, quatre grands types d'action se distinguent.

Le premier type vise à conforter des compétences considérées comme génériques et relevant d'un mandat opérationnel ou fonctionnel. Dans ce premier type, de fait, l'action engagée réduit la question de la contribution stratégique des managers intermédiaires à une pédagogie de la communication, aux équipes de terrain, des orientations stratégiques du sommet.

Le deuxième type place au centre des capacités à construire la compréhension des grandes orientations stratégiques et des valeurs de l'entreprise. L'action doit alors permettre l'appropriation de ces valeurs et, se faisant, rallier à elles les managers concernés.

Le troisième type correspond à un objectif précis et circonscrit. Il vise à faire acquérir la responsabilité économique d'une unité d'affaire.

Le quatrième type est plus complexe à décrire. Il est émergent dans les entreprises qui se préoccupent de mettre en synergie la construction de capacités managériales avec la transformation de leur processus stratégique.

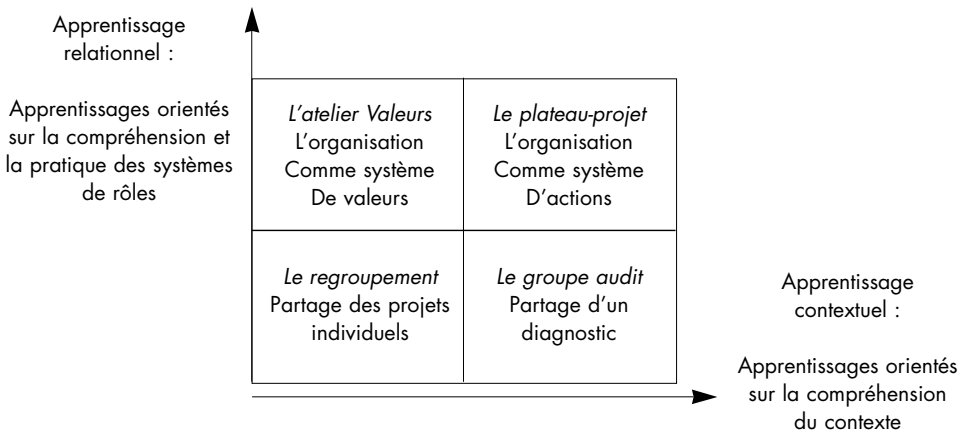
Selon nous, ces quatre grands types d'action peuvent être caractérisés selon le choix fait concernant leur dispositif central d'apprentissage. Ce choix est révélateur. Il montre comment les acteurs promoteurs du développement managérial perçoivent les enjeux organisationnels du travail de la stra-

tégie et se positionnent par rapport à ces enjeux. Certains travaux de recherche s'intéressent aux déterminants des politiques en matière de développement managérial (Mabey, 2002). Mais rares sont ceux qui portent explicitement sur les dispositifs d'apprentissage eux-mêmes. Lorsque les actions elles-mêmes sont analysées, c'est souvent uniquement par rapport aux choix et à l'assemblage des méthodes et des supports pédagogiques (Clarke & Bailey, 2002). Lorsque les conditions concrètes de ces apprentissages sont envisagées (Kolb 1976; Isaacs, 1993; Mintzberg & Gosling, 2002), c'est sans les relier aux processus sociocognitifs qui per-

mettent aux individus concernés par ces dispositifs d'apprentissage de se (re)construire en tant qu'acteurs, porteurs de compétences, mais plus encore de rôles.

L'analyse des actions mises en oeuvre dans les entreprises de notre échantillon nous conduit à envisager quatre types de dispositifs. La Figure 1 nous permet de les distinguer sous deux axes, selon que les apprentissages et les capacités à construire sont plutôt orientés vers la maîtrise du changement d'organisation et la mise en mouvement des acteurs, ou plutôt orientés vers les managers et leur compréhension du contexte de la transformation.

Figure 1 : Les dispositifs d'apprentissage



Pour trois entreprises de notre échantillon (la banque, la compagnie d'assurance et la mutuelle d'assurance), le dispositif central de leur action prioritaire ciblant les managers intermé-

diaires à potentiel doit d'abord être l'occasion de définir et de formaliser des projets de développement individuels. «Il faut faire s'exprimer ces managers sur leur trajectoire, sur les

rôles dont ils pensent qu'ils seront les leurs dans le cadre des responsabilités futures qu'ils entrevoient». L'action visée a ceci de spécifique qu'elle doit accroître la dimension collective et relationnelle de ces compétences. Les entreprises qui font le choix de ce type d'action ont recours à la notion de leadership qui fait ainsi sa percée dans le contexte français. Une entreprise, parmi les huit de notre échantillon (le groupe de BTP), fait un choix spécifique : celui de centrer l'action sur un ensemble d'ateliers visant l'appropriation des «valeurs clés de l'entreprise». «Il est essentiel que les managers en première ligne, face à nos clients et partenaires, aient un accès direct aux orientations stratégiques, telles qu'elles sont formulées et incarnées par les hauts dirigeants du Groupe, et par le président lui-même».

Ce type de dispositif caractérise une action qui met au centre des capacités à construire les grandes orientations et les valeurs de l'entreprise. L'action doit alors permettre l'appropriation de ces valeurs et, se faisant, rallier à elles les managers concernés. Les capacités managériales sont alors présentées comme devant être réexaminées et recadrées en fonction de cette adhésion. Elle pourra, par exemple, prendre la forme de séminaires et de conventions. Elle sera l'occasion de se doter d'une académie (Institut ou Université) d'entreprise.

Deux entreprises (l'entreprise de matériaux de construction et celle d'équipements pour la Défense) font le choix de répartir les managers concernés par l'action de développement managérial en plusieurs groupes de travail ayant à réaliser une étude ou un diagnostic, tout au long de l'action. Cette étude est menée collectivement (travaux sur documents, visites de sites, entretiens...) lors de regroupements et se poursuit par échanges directs, entre ces regroupements. «Il faut qu'ils aient un travail, une tâche à réaliser, pour avoir l'opportunité de rencontrer, ensemble, différents niveaux de responsabilité dans l'entreprise».

Un tel dispositif caractérise un troisième type d'action qui correspond à un objectif précis et circonscrit. Il vise à faire acquérir les capacités permettant d'être partenaire d'une équipe managériale en responsabilité économique d'une unité d'affaire. Les actions engagées pourront alors s'appuyer sur des méthodes telles que la dynamique des groupes et le management de projet. Les deux dernières entreprises de notre échantillon (l'entreprise de télécommunications et l'entreprise d'équipement électrique) reprennent ce schéma du travail en commun pour leur dispositif central, mais lui confèrent un autre statut.

Cela nous amène à distinguer un quatrième type d'action. La différence repose essentiellement sur deux aspects. Le premier concerne la nature des

questions traitées au titre du travail en commun. Il s'agit ici de questions à fort enjeu stratégique, telles que la reformulation d'un modèle économique pour l'adapter aux enjeux du contexte, local par exemple, la conception d'une offre spécifique et de ses stratégies d'accès au marché concerné. Le second aspect concerne la mise en oeuvre des propositions émanant de ce type de dispositif-projet au sein d'un processus stratégique qui s'enrichit de nouvelles interactions ouvertes aux initiatives locales, au dialogue et à la confrontation. *«Il est essentiel de mettre nos managers dans une démarche de co-conception de la stratégie. C'est en se confrontant à ce type d'exercice qu'ils se construisent comme entrepreneurs, à leur niveau».*

Enfin, les choix faits pour les dispositifs d'apprentissage sont à relier aux formes différenciées d'ingénierie mobilisées. Ainsi, la priorité peut être donnée, soit à la configuration des modules d'acquisition de connaissances (priorité à la pédagogie), soit à l'organisation de l'insertion des mana-

gers, nouvellement recrutés ou repérés, dans les fonctionnements du Groupe (priorité à la logistique et à la communication), soit à la configuration d'équipes de direction d'unités d'affaire (priorité à la sociotechnique), soit encore à la créativité stratégique, à la prise de risque entrepreneurial et à la transformation de la gouvernance organisationnelle (priorité à l'intrapreneuriat).

Combinant ces critères, nous distinguons quatre types majeurs d'action de développement managérial synthétisés par le *Tableau 1*, page suivante.

Trois entreprises de notre échantillon sont concernées par des actions de type 1 (la banque, la compagnie d'assurance et la mutuelle d'assurance), une seule par des actions de type 2 (le groupe de BTP), deux par des actions de type 3 (l'entreprise de matériaux de construction et celle d'équipements pour la Défense) et deux par des actions de type 4 (l'entreprise de télécommunications et l'entreprise d'équipement électrique).

Tableau 1 : Typologie des actions de développement managérial selon leur niveau de contribution à la transformation du processus stratégique

	1. Développer ses compétences managériales	2. Intégrer le Groupe	3. Se construire une responsabilité d'affaire	4. Se construire une posture d'entrepreneur
Capacités managériales ciblées	Développer les expertises individuelles et créer des capacités relationnelles	Adapter compétences et comportements aux valeurs et à la structure des mandats au sein du Groupe	Acquérir des capacités de pilotage économique d'unités d'affaires	Acquérir des capacités d'entrepreneur pour concevoir, mettre en oeuvre et coordonner des initiatives stratégiques
Dispositif central d'apprentissage	« <i>Regroupements</i> » : Partage des projets individuels	« <i>Séminaires</i> » : Partage des Valeurs du Groupe	« <i>Groupes de travail</i> » : Réaliser un audit, une étude, un diagnostic	« <i>Plateau-projet</i> » : Concevoir des initiatives stratégiques
Ingénierie de transformation	<i>Ingénierie Pédagogique</i> : Construire des cursus personnalisés, spécifier les modules de connaissances, diversifier les supports d'acquisition, assurer un suivi individualisé	<i>Ingénierie Logistique</i> : Mettre en scène l'insertion de managers à potentiel au sein du Groupe, constituer des promotions homogènes du point de vue des enjeux « <i>staff and lines</i> », mettre en perspective les trajectoires personnelles avec celle du Groupe	<i>Ingénierie Sociotechnique</i> : Créer les conditions sociotechniques de construction d'équipes de direction en charge d'un résultat opérationnel et de la gestion économique d'une unité d'affaires	<i>Ingénierie Entrepreneuriale</i> : Créer les conditions de la créativité stratégique sur un enjeu de marché et du dialogue stratégique local global
Contribution à la stratégie	<i>Compréhension</i> : Mise en situation du mandat managérial par rapport aux orientations	<i>Communication</i> : Déclinaison des orientations en vue de leur appropriation par les entités	<i>Déploiement</i> : Traduction des orientations en objectifs locaux et déploiement en proximité	<i>Co-conception</i> : Initiative et ambition de création de valeur en local et participation au dialogue local-global

■ Apprentissage de l'action stratégique et remise en cause des routines organisationnelles

Pour approfondir la différenciation des actions selon le type de contribution stratégique attendue et pour comprendre leurs potentialités de transformation, nous proposons de regarder plus précisément ce qui se joue dans les interactions provoquées par le dispositif central d'apprentissage.

Comment les systèmes de rôles peuvent-ils être discutés ou remis en cause ? A quelles conditions de nouveaux rôles stratégiques peuvent-ils s'envisager et s'élaborer ? Quelle est la mise en scène nécessaire ? Quels sont les dispositifs d'apprentissage les plus appropriés ? Pour trouver les réponses théoriques et opérationnelles à ces questions, nous nous appuyons sur l'une des notions les plus robustes et les plus opératoires des sciences de l'organisation, la notion de routine organisationnelle⁴.

Dans les cas étudiés, ces différents types d'action sont d'initiative récente. Expérimentée sur un premier groupe de managers, l'action choisie en priorité s'est d'abord développée sur un premier cycle annuel. Dans tous les cas, cette initiative a ensuite été reconduite. Chacune des actions choisies a

cependant une dynamique propre, une histoire, un nom, des concepteurs, des rendez-vous, des prestataires, puis, la première promotion y étant passée, une logique d'«anciens» et des fonctionnements en réseaux.

Toutes ces actions ont en commun de ne pas se contenter de juxtaposer des modules d'acquisition de connaissances et de pratiquer le regroupement momentané et régulier, dédié au travail collectif et à l'action réflexive.

Nous formulerons l'hypothèse opérationnelle selon laquelle chaque action, à sa façon, implicitement ou explicitement, met en scène les routines organisationnelles et les systèmes de rôles auxquels ces routines correspondent.

⁴ *Toute démarche de conception d'une action de développement managérial est là pour nous rappeler que toute organisation peut se définir à la fois comme une structure et comme un processus mettant en relation des acteurs dotés d'intentions et déroulant leurs actions dans le temps. Toute organisation offre une structure matérielle et symbolique qui met sous contraintes les perceptions et l'action des managers. Dans cette interaction dynamique, les routines occupent une place centrale (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Nelson & Winter, 1982; Giddens, 1987). Certains auteurs récents montrent que cette notion n'est pas synonyme d'immobilité et de stabilité des acteurs et des structures, mais qu'elle permet aussi d'envisager la dynamique du changement (Feldman, 2000; Feldman & Pentland, 2003). Ainsi, à la notion de routine sont associées celles de connexion (Feldman & Rafaeli, 2002) - Une routine est d'abord une interaction entre des acteurs, une interaction reconnue et légitimée - et de grammaire d'action (Pentland & Rueter, 1994) - Une routine suppose une décomposition, une simplification et une formalisation de l'action -. Notre recherche se place dans cette perspective et s'efforce de rendre plus opérationnelle cette notion.*

Pour nous, une routine est un schéma d'action partagé par un ensemble d'acteurs; un schéma qui, se répétant au cours du temps, s'institutionnalise. En effet, une routine contraint l'action. Mais, pour peu qu'on soit en situation de l'observer et de la décortiquer, on peut débattre des causes fondatrices et en discuter l'origine.

On peut définir une routine sous quatre dimensions complémentaires. Une routine a une dimension technique. Elle repose sur des artefacts. Elle a besoin de supports matériels (des dispositifs techniques, des lieux,...) et souvent de procédures écrites. Une routine a une dimension sociocognitive. Elle est une croyance partagée et correspond à des représentations mentales (Berthoz, 2003). Elle a une dimension sociale et relationnelle dans la mesure où elle définit un système de rôles : un mode

de division du travail de la stratégie, une spécialisation et un clivage opérationnel-fonctionnel, une hiérarchie de mandats, un mode de relations inter-catégorielles et de contrôle de ces relations. Les théories du leadership nous fournissent des éléments de différenciation à ce niveau. Elle a enfin une dimension stratégique. Elle s'inscrit dans une conjoncture et dans une perspective du point de vue des rapports des acteurs concernés avec leur environnement. C'est en particulier cette dernière dimension, du fait de l'obsolescence des solutions adoptées dans le rapport avec l'environnement, qui peut conduire à sa remise en cause.

Réexaminons notre typologie des actions et de leur dispositif central d'apprentissage sous l'angle des systèmes de routines et de rôles qu'elles révèlent.

Tableau 2 : Les actions de développement managérial selon la remise en cause des routines

	1. Développer ses compétences managériales	2. Intégrer le Groupe	3. Se construire une responsabilité d'affaire	4. Se construire une posture d'entrepreneur
Supports, produits et cycles	Projets de développement personnel	Chartes, Projets politiques	Tableaux de bord économiques, Comptes de résultat	Modèles économiques et Plans d'affaires
Représentations du management	Une relation de qualité	Des valeurs partagées par le Groupe	Efficacité opérationnelle	Création de valeur, Risque entrepreneurial
Cadrage des rôles Type de leadership	<i>Régulé</i> : Hiérarchie et pédagogie <i>Relationnel</i>	<i>Influence</i> : Tutorat et parrainage <i>Charismatique</i>	<i>Contrôlé</i> : Sponsoring et reporting <i>Transactionnel</i>	<i>Associé</i> : Partenariat d'affaire et entreprise <i>Transformationnel</i>

Une action de développement managérial peut ainsi être l'occasion d'un travail collectif sur les routines. Il pourra s'agir d'une tentative de reproduction à l'identique, d'amélioration ou d'adaptation pour en préserver les fondements. Ce travail pourra aussi déboucher, d'une façon plus ou moins contrôlée et maîtrisée, sur une tentative de transformation, lorsque le *pattern* constitutif de la routine craque et entre en crise. Chaque action circonscrit, désigne et donne un cadre aux relations entre les catégories. Chacune d'entre elles place des représentants de différents niveaux managériaux en situation de «parrains», de «tuteurs» ou de «sponsors», par rapport aux managers au centre de l'action.

Ces relations sont alors plus ou moins régulées et instituées. Elles peuvent être plus ou moins en conformité avec le pilotage opérationnel habituellement pratiqué dans ces entreprises (par exemple, les quatre entreprises de notre échantillon ayant des actions de types 1 et 2). Elles peuvent aussi entrer dans un mode plus expérimental, du fait de transformations simultanées dans les pratiques de dialogue et de coordination stratégiques (par exemple, les quatre autres entreprises de notre échantillon, ayant des actions de types 3 et 4).

Dans tous les cas, même s'agissant des types d'action qui ne s'appuient pas sur des dispositifs novateurs en matière de construction d'une responsabilité

d'affaire (les deux entreprises ayant des actions de type 3), ou d'une posture intrapreneuriale (les deux entreprises ayant des actions de type 4), ces relations apparaissent plutôt balbutiantes et peu stabilisées.

Cette approche par les routines nous fournit ainsi une grille de compréhension des modes de construction des politiques de développement du management intermédiaire.

L'action de type 1 (la banque, la compagnie d'assurance et la mutuelle d'assurance) exprime les routines pour permettre une appropriation personnelle et assurer leur renforcement. Le travail collectif, lors des regroupements, est davantage centré sur l'interne, sur la qualité de la relation et sur l'investissement personnel dans cette relation. Ce type d'action pourra se décliner selon les différents niveaux de mandat. Chaque action de niveau se distinguera moins par le contenu du dispositif que par la notoriété des prestataires externes sollicités⁵. Ce type d'action est, pour l'entreprise, l'occasion de formuler et de formaliser une politique managériale.

L'action de type 2 (le groupe de BTP) met en scène les routines pour en permettre le renouvellement par un travail de reformulation et d'appropriation.

⁵ Les concepteurs de ce type d'action seront particulièrement sensibles à l'effet «INSEAD» évoqué par presque tous les responsables d'action rencontrés. Pour crédibiliser l'action, la tactique consiste à initialiser leur programme par une action de prestige, achetée à l'INSEAD et destinée aux plus hauts dirigeants.

L'entreprise (le Groupe) et ses valeurs sont au centre des dispositifs collectifs. Les lieux où pourront se mettre en scène les valeurs du Groupe joueront un rôle central pour définir ces dispositifs. Les dirigeants en seront non seulement les commanditaires mais aussi comme de possibles animateurs. Ce type d'action est celui qui fait le plus référence aux «jeunes dirigeants à potentiel» et à une dimension internationale et multiculturelle. Une des façons de souligner cette dimension sera de désigner l'action comme relevant d'une «université d'entreprise»⁶.

L'action de type 3 (l'entreprise de matériaux de construction et celle d'équipements pour la Défense) met en questions les routines, mais circonscrit le champ de la remise en cause. Elle institue un périmètre de proximité, celui de l'équipe de direction de l'entité (une filiale à l'étranger, entre autres), par exemple, niveau où de nouvelles routines peuvent s'élaborer. L'action doit ici faire en sorte que les managers regroupés puissent se constituer en véritable équipe dirigeante. Le dispositif central organise le travail collectif, fixe des objectifs de résultat et permet de restituer les résultats à la tutelle hiérarchique. La mise au travail des routines prendra la forme d'un diagnostic organisationnel à réaliser ou

d'une étude à mener sur une question à fort enjeu. Chaque niveau managérial peut alors se faire le pilote et l'évaluateur de celui qui lui est subordonné. Mais chaque action de développement managérial, parce qu'elle n'entre pas dans une forme, même émergente, de coordination stratégique, peut se développer indépendamment l'une de l'autre et dans le contexte d'une simple relation de proximité. Aussi, les méthodes et soutiens potentiellement sollicités et mobilisés seront-ils souvent ceux de la dynamique des groupes et de l'ingénierie sociotechnique.

L'action de type 4 (l'entreprise de télécommunications et l'entreprise d'équipement électrique), par contre, impulse un travail de refonte des routines et enclenche un processus de transformation qui, bien que très localisé, remet en cause potentiellement la globalité du périmètre d'exercice des routines. Dans ce type d'action, chaque niveau managérial est lui-même en voie de recomposition. En effet, les sujets travaillés, souvent des projets à fort enjeu stratégique, dans chaque dispositif de niveau, contribuent à questionner les formes mêmes du dialogue stratégique et à renouveler le processus stratégique lui-même. Les sujets travaillés étant à fort enjeu stratégique, les résultats des uns ont des répercussions sur ceux des autres. Dans ce type d'action, il ne s'agit pas, d'abord, pour les managers d'acquérir des compétences ou de se constituer en équipe, en par-

⁶ *La notion d'université d'entreprise est de fait peu stabilisée et peu définie. Différentes organisations tentent de les fédérer en leur accolant un label commun. Ces organisations ne font qu'accompagner un mouvement en en renforçant les spécificités formelles et logistiques.*

participant à l'élaboration d'objectifs opérationnels. Il s'agit pour chacun, dans chaque groupe, d'apprendre à s'engager sur une ambition stratégique et à en défendre les conditions entrepreneuriales (mobilisation de ressources dans un objectif de compétitivité). Dans de tels dispositifs, chaque niveau a ainsi à redéfinir sa contribution stratégique dans une coordination stratégique en recomposition. Alors que dans les autres types d'action, la dynamique résulte d'une logique de déclinaison et de déploiement progressif en direction des niveaux subalternes, dans cette action, la dynamique est souvent enclenchée par la construction d'une capacité stratégique en local, qui se répercute dans une dialectique de rapports vers les catégories en charge de la coordination globale.

Caractériser ces actions permet de mieux les évaluer. Ainsi, de même que la caractérisation de ces actions ne peut se limiter à celle des méthodes et supports pédagogiques utilisés, l'évaluation de leurs effets ne peut se réduire à une arithmétique des connaissances supposées acquises. Nous proposons ici le cadre analytique qui pourrait leur être apposé. Chaque action a ses propres effets intrinsèques; ceux résultant de la volonté explicite de mettre en questions certaines routines organisationnelles.

Mais chaque action débouche sur des effets induits, du fait de l'impact du dis-

positif, de l'ambivalence du jeu spécifique de ce dernier, du recours au dialogue (Isaacs, 1993; Calori, 2003) et à l'action réflexive (Besson & Mahieu, à paraître). Chaque action centrée sur un dispositif collectif permet une prise de distance par rapport aux routines. Chaque dispositif, à sa façon, suspend les temporalités et les cycles des activités. Chacun met en perspective les systèmes de rôles et autorise ainsi autant de désapprentissage que d'apprentissages (Hedberg, 1981).

Cependant, les actions de type 3 et surtout de type 4, du fait de la structuration des dispositifs de mise au travail, sont celles pour lesquelles les effets induits peuvent venir démultiplier les effets intrinsèques. Mais les actions de type 1 et de type 2 pourront déboucher aussi sur des effets inattendus. Cette possible subversion des actions, par le jeu propre des dispositifs collectifs axés sur l'expression et la confrontation, n'est pas pour rien dans les réticences de certaines directions, qui préféreront les traditionnels assemblages de modules de connaissances à des dispositifs difficilement maîtrisables à moindre coût. Cependant, rien n'est automatique. Aucun dispositif, par sa seule conformation, ne pourra garantir un effet transformateur qui suppose aussi qu'une dynamique sociocognitive soit enclenchée, au cœur du dispositif.

Les effets sociocognitifs eux-mêmes potentiellement déclenchés, pourront,

plus ou moins, être maîtrisés et se traduire en autant de représentations partagées et de processus individuels et collectifs d'identification et de socialisation pour ces «dirigeants» intermédiaires. Mais, pour que les résultats en soient mesurés, il faut recourir à une problématique de l'évaluation des actions de développement managérial bien différente de celle qui prévaut habituellement lorsqu'elle se centre sur la pédagogie et l'acquisition de connaissances.

■ Conclusion

Pour comprendre les difficultés rencontrées par les entreprises et leurs dirigeants face aux exigences de la transformation managériale qui se fait jour, nous avons caractérisé quatre types idéaux d'action visant du développement managérial. Evaluer les potentialités de transformation managériale, nous obligeait à pénétrer au cœur des processus concrets par lesquels peut s'opérer la (re)construction de managers intermédiaires à partir d'une reconfiguration des systèmes de rôles dans lesquels ils évoluent et qui créent les conditions sociocognitives de leurs capacités d'action stratégique.

La compréhension de ces processus suppose des conditions qui relèvent de la prédominance d'une ingénierie spécifique permettant un pilotage de la transformation. Nous avons vu que la

question de l'organisation de ces actions de transformation à partir, et autour, d'un dispositif central était essentielle et que ce dispositif avait un réel pouvoir transformateur, s'il créait les conditions d'une mise en question des routines centrales de la gouvernance organisationnelle. C'est ce que nous avons pu observer dans quatre entreprises de notre échantillon (celles ayant des actions de type 3 et 4) et surtout dans deux d'entre elles (celles ayant des actions de type 4). Ces conditions relèvent aussi de la dimension sociocognitive de ces processus. En effet, au cœur des dispositifs s'opère un jeu complexe fait de structuration d'acteurs, de transformation de leurs rôles, de leurs représentations mentales et de leur identité socioprofessionnelle.

Ces premiers résultats devraient permettre aux acteurs de l'entreprise en charge de la conception de ces programmes (ou de la rédaction de leur cahier des charges) de mieux répondre aux demandes souvent ambiguës que leur transmettent, parfois confusément, des équipes dirigeantes en proie à une réelle perplexité sur le type de développement managérial à mener.

Cette question est d'autant plus cruciale que c'est à une fonction RH, la plupart du temps peu impliquée dans le processus stratégique, que la tâche est confiée. Les responsables RH seront souvent dans l'incapacité de se donner

une réelle prospective opérationnelle des contributions stratégiques attendues de ces dirigeants intermédiaires et des capacités managériales désormais requises. Ils ne pourront alors que construire des référentiels de compétences, généraux et peu contributifs à la transformation du processus stratégique. Des expérimentations se mènent cependant, dans lesquelles leurs pilotes sont souvent isolés et ne peuvent consolider par de la recherche-action la réflexion issue de leur pratique. Ces acteurs particuliers ont été nos interlocuteurs privilégiés dans les entreprises concernées.

Pour comprendre les variations dans les choix faits par les entreprises en faveur de tel ou tel type, il faut s'interroger sur le rôle des acteurs du développement managérial, que ce soit des fonctionnels RH ou d'autres. Cela nous conduit à formuler une troisième hypothèse de nature à comprendre, et partiellement expliquer, ces choix. Nous considérons que chacun de ces acteurs du développement managérial ne se définit pas seulement du point de vue des relations établies en interne dans l'entreprise, mais aussi dans le cadre de l'institution et du champ organisationnel auquel il appartient, et qui le relie à des acteurs externes avec lesquels il a des relations marchandes (ses prestataires) et non marchandes (ceux avec lesquels il tisse un réseau institutionnel).

Cette question et l'hypothèse qu'elle nous suggère fait l'objet d'une analyse spécifique, qui nous permet de croiser les quatre types d'action avec quatre formes majeures d'organisation en charge de ce développement (Mahieu, 2005). Sont ainsi créées les conditions d'une approche critique des institutions du développement managérial. D'autres opérateurs du développement managérial (notamment, les organisations professionnelles, celles en charge de la labellisation, les écoles de commerce) connaissent des débats internes qui sont le symptôme de leur inadaptation face aux questions qui émergent dans les grandes entreprises. Se trouve ainsi circonscrit un champ nouveau que la recherche aurait à investir davantage pour aider les acteurs des entreprises et les professionnels du développement managérial à mieux comprendre la construction des politiques de développement managérial dans les entreprises et, plus globalement, les politiques RH concernant les managers intermédiaires.

■ Bibliographie

- BALOGUN, J., JOHNSON, G., 2004, "Organizational Restructuring and Middle manager Sensemaking", *Academy of Management Journal*, vol. 47, 4, pp. 523-549.
- BERTHOZ, A., 2003, "La Décision", Editions Odile Jacob, Paris.

- BESSION, P., MAHIEU, C., 2003, "Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation", *Gestion* 2000, 3, mai-juin, pp. 61-77.
- BESSION, P., MAHIEU, C., à paraître 2006, "Dynamique de la transformation organisationnelle : Enquête sur la construction d'un acteur entrepreneur", dans "La fabrique de la stratégie", Editions Vuibert, Paris.
- BOLTANSKI, L., 1982, "Les cadres, la formation d'un groupe social", Les Editions de Minuit, Paris.
- CALORI, R., 2003, "Philosophie et développement organisationnel", *Revue Française de Gestion*, 142, janvier-février.
- CLARKE, M., BAILEY, C., 2002, "Business Leader and General Management Development, Creating Future Innovative Practice, Organisation Case Studies", Research Report, Cranfield School of Management.
- CYERT, R.M., MARCH, J.G., 1963, "A behavioral theory of the firm", Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.
- DAVID, A., HATCHUEL, A., LAUFER, R., (Eds.), 2000, "Les nouvelles fondations des sciences de gestion", Vuibert, Paris.
- DERR, C.B., JONES, C., TOOMEY, E.L., 1988, "Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirty-three U.S. Corporations", *Human Resources Management*, vol. 27, 3, pp. 273-290.
- DUTTON, J.E., ASHFORD, S., 1993, "Selling Issues to Top Management", *Academy of Management Review*, vol.18, pp. 397-428.
- EISENHARDT, K.M., 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol.14, 4, pp. 532-555.
- FELDMAN, M.S., 2000, "Organizational Routines as a Source of Continuous Change", *Organization Science*, vol. 11, 6, pp. 611-629.
- FELDMAN, M.S., RAFAELI, A., 2002, "Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings", *Journal of Management Studies*, vol. 39, 3, pp. 309-331.
- FELDMAN, M.S., PENTLAND, B.T., 2003, "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 94-118.
- FLOYD, S., WOOLDRIDGE, B., 1992, "Managing strategic consensus : the foundation of effective implementation", *Academy of Management Executive*, Nov., vol. 6, 4, pp. 27-39.
- FLOYD, S., WOOLDRIDGE, B., 1996, "The Strategic Middle Manager", Cal., Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- FLOYD, S., WOOLDRIDGE, B., 2000, "Building Strategy from the Middle", Thousands Oaks, Sage Publications Inc, London.
- GIDDENS, A., 1987, "La constitution de la société. Eléments pour une théorie de la structuration", PUF, Paris.
- HATCHUEL, A., 2001, "The Two pillars of New Management research", *British Journal of Management*, vol. 12, special issue, pp. 533-539.
- HEDBERG, B., 1981, "How organizations learn and unlearn?", in NYSTROM, P.C., STARBUCK, W.H. (Eds.), "Handbook of organizational design", (pp. 8-27), Oxford University Press, London.
- HENDRY, J., 2002, "The principal's other problems : honest incompetence and the specification of objectives", *Academy of Management Review*, vol. 27, 1, pp. 98-113.
- HUY Q. N., 2001, "In praise of middle managers", *Harvard Business Review*, vol. 79, 8, pp. 72-79.
- ISAACS, W., 1993, "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, vol. 22, pp. 24-39.

KOLB, D.A., 1976, "Management and the learning process", *Californian Management Review*, vol. 18, 3, pp. 21-31.

LARSEN, H.H., LONDON, M., WEINSTEIN, M., RAGHURAM, S., 1998, "High-Flyer Management-Development Programs", *International Studies of Management & Organization*, vol. 28, 1, pp. 64-90.

MABEY, C., 2002, "Mapping management development practice", *Journal of Management Studies*, vol. 39, 8, pp. 1139-1160.

MAHIEU, C., 2005, "Le management intermédiaire en transformation : enquête sur les institutions du développement managérial", Communication au congrès annuel de l'Association des Sciences de l'Administration du Canada, "La gestion dans les périodes turbulentes", 28-31 mai, Toronto, Canada.

MARCH, J., SIMON, H.A., 1958, "Organizations", John Wiley and sons Inc, New York.

MARGERISON, C., 1993, "Success factors in management development", *Management Development Review*, vol. 6, 2, pp. 16-22.

MINTZBERG, H., GOSLING, J., 2002, "Educating Managers beyond Borders", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 1, 1, pp. 64-76.

NELSON, R., WINTER, S., 1982, "An Evolutionary Theory of Economic Change", MA, Belknap, Cambridge.

PENTLAND, B.T., RUETLER, H.H., 1994, "Organizational Routines as Grammars of Action", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, 3, pp. 484-510.

REASON, P., (ed.), 1988, "Human Inquiry in Action", Sage Publications, London.

REASON P., 1999, "Integrating Action and Reflection through Co-operative Inquiry", *Management Learning*, vol. 30, 2, pp. 207-226.

SCHÖN, D., 1983, "The Reflective Practitioner", Basic Books, New York.

STARKEY, K., 2001, "In Defence of Modes One, Two and Three: A response", *British Journal of Management*, vol. 12, Special Issue, S77-S80.

THOMSON, A., MABEY, C., STOREY, J., 1998, "The Determinants of Management Development", *International Studies of Management & Organization*, vol. 28, 1, pp. 91-113.

VICERE, A.A., FULMER, R.M., 1996, "Leadership by Design", Boston, Mas. Harvard Business School Press.

YIN, R.K., 1992, "The Case Study Method as a Tool for Doing Evaluation", *Current Sociology*, vol. 40, 1, pp. 121-141.

Copyright of *Gestion 2000* is the property of *Recherches et Publications en Management* and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.