

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Transformation et professionnalisation du rôle de manager
dans une administration publique : enjeux stratégiques, outils
de GRH et acceptabilité

Aurélie Sara COGNAT

Jean-Claude SARDAS

Jean-Claude Sardas

Professeur

Mines ParisTech

60, Bd Saint-Michel

75 006 Paris

tel : 01 40 51 91 07

mel : jean-claude.sardas@mines-paristech.fr

Aurélie Sara Cognat

Doctorante

Mines ParisTech

60, Bd Saint-Michel

75 006 Paris

tel : 01.40.51.90.96

mel : aurelie.cognat@mines-paristech.fr

Résumé :

Dans cette communication nous allons nous focaliser sur la notion de professionnalisation du management en nous efforçant dans une première partie 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. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des nouvelles dimensions de GRH individualisé qu'on cherche actuellement à faire prendre en charge par les managers des entreprises et administrations publiques, comme c'est le cas pour ADMIN, terrain de notre recherche-intervention. Nous verrons ensuite dans une seconde partie quelles sont les voies explorées pour donner un sens concret à cette professionnalité. Nous montrerons que la voie de l'explicitation des compétences de management est semée d'embûches et qu'il peut être préférable d'éviter de s'y engager. Puis, en interprétant les enjeux de la mise en œuvre de dispositifs de développement des managers, nous mettrons en évidence certaines conditions pour que ces dispositifs puissent fournir des résultats positifs. 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.

Nous en viendrons alors dans une troisième partie à réfléchir plus globalement aux conditions qui permettent à chaque manager de se retrouver dans une dynamique positive de développement en mobilisant un modèle d'analyse de la dynamique identitaire globale au travail (Sardas et alii 2003). Il ne peut en fait être question de développer de façon isolée, telle ou telle capacité managériale correspondant à telle ou telle dimension du rôle de manager. La question sera de savoir dans quelle mesure l'individu manager arrive ou non à assumer globalement le nouveau rôle qui lui est proposé. Ainsi, sans qu'il puisse construire une identité professionnelle ou de métier (au sens de la sociologie des identités et des professions), il pourra construire et développer une dynamique identitaire de manager, qui restera néanmoins très 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.

Mots clefs : manager – formation des managers – dynamique identitaire – professionnalisation des managers

introduction

De la gestion partagée des ressources humaines (Alves, 2009).à leur rôle primordial dans la mise en œuvre de nouveaux outils de gestion (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004).en passant par leur responsabilité dans la prévention des risques psychosociaux (rapport sur les risques psychosociaux fait à la demande du premier ministre par H. Lachmann C. Larose M. Penicaud, 2010)¹ les managers semblent être les acteurs clés du bon fonctionnement, efficace et responsable, des grandes organisations.

Une recherche-intervention menée depuis deux ans dans une administration publique nous a conduit à nous pencher plus précisément sur le rôle des managers et sur les modes d'accompagnement de sa transformation.

Cette administration publique (plus précisément établissement public à caractère administratif), que nous nommerons ADMIN dans notre texte, s'est lancée dans un processus de double transformation : transformation de ses fonctionnements en visant davantage d'efficacité et évolution de son 'métier', tourné vers l'anticipation, le service, l'attention portée aux usagers via le pilotage d'un réseau.

L'effort de « modernisation des fonctionnements », rejoint la tendance actuelle des administrations publiques à rechercher des fonctionnements plus efficaces. Cette tendance part notamment du constat fait par Michel Crozier en 1973 dans *Le Phénomène Bureaucratique* que la bureaucratie génère de la rigidité, des cercles vicieux. Cette idée d'une inefficacité des bureaucraties publiques a ensuite été renforcée par les théoriciens du New Public Management, dénonçant l'absence d'évaluation de l'efficacité, la dilution des responsabilités, la faible incitation au travail. Ce courant préconise de s'inspirer de la gestion du privé que ce soit en terme de relation au 'client' ou de gestion interne et notamment de gestion des ressources humaines. L'organisation bureaucratique n'est plus l'idéal d'efficacité décrit par Max Weber un demi-siècle plus tôt. C'est pourtant sur ce modèle bureaucratique que se sont construites les administrations publiques : l'objectif était de garantir une égalité

¹ Proposition 2. « La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas. Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé. »
in H. LACHMANN C. LAROSE M. PENICAUD, 2010, Rapport fait à la demande du Premier ministre *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* –

des services à tous et de sortir de toute relation personnelle. Les principes de gestion bureaucratiques sont les suivants : « le recrutement, la répartition des responsabilités et la promotion se font en fonction de critères universels : concours, diplômes, titres, ancienneté. Les postes, les fonctions et les relations matérialisées par un organigramme, et les obligations de chacun étant clairement définies, l'individu sait ce qu'il doit faire, échappant à l'anxiété qui accompagne la prise de décision. »²

Les fonctionnements d'ADMIN sont les héritiers de cette logique. Elle affiche aujourd'hui comme enjeu de fluidifier et rendre plus efficaces les mécanismes internes, mais aussi de faire évoluer l'entreprise vers des fonctionnements plus transverses, plus rapides (mode projet, innovation) : en un sens de lui permettre une plus grande souplesse et une plus grande adaptabilité dans un contexte mouvant et face à des défis d'innovation.

Les managers sont particulièrement concernés par cette rencontre entre des fonctionnements marqués par la bureaucratie (importance du statut, légitimité par les diplômes et l'ancienneté, la référence à la règle et le respect de la hiérarchie) et des exigences managériales partagées avec le privé (développement d'une organisation plus efficace et épanouissement des salariés au travail). Comme le soulignent Boltanski et Chiapello (1999) le manager a désormais un rôle à jouer en terme d'efficacité organisationnelle mais aussi en terme d'écoute et de motivation des salariés.

Ce sont les managers intermédiaires, entendus comme les managers de proximité et les managers de managers à l'exclusion des dirigeants, qui ont été placés au centre du projet de transformation de ADMIN. Cette place stratégique dans le changement leur a été attribuée considérant qu'ils étaient à la fois les leviers (courroies du changement) et des objets du changement. Cette idée de la place importante des managers dans les projets de changement, place pourtant peu étudiée dans la littérature (Autissier, Vandageon et Derumez 2004), est déjà émise par Mintzberg (1984) : parmi les 6 raisons d'être du cadre il cite « adapter l'organisation, de façon contrôlée à son environnement changeant ».

Il est à noter que ce projet de changement inclut aussi des projets RH de parcours professionnels différenciés et de management par objectif, marquant le passage à un système d'évaluation individualisée de la performance.

² M. Weber cité par L. Bagla-Gökalp. 1998 *Sociologie des organisations*. Ed. La Découverte.

Nous suivons et accompagnons cette démarche, auprès du responsable de projet et des équipes RH, sur une longue période (depuis deux années). Cela nous permet d'étudier les difficultés rencontrées dans les actions visant à transformer les rôles de managers et de nous interroger en particulier sur la pertinence et l'efficacité des démarches dites de "professionnalisation" du management.

Dès le départ nous avons pensé utile d'interroger les « mots » qui semblaient des « évidences » (managers, compétences, formation des managers, professionnalisation), afin de mieux saisir les enjeux, de bien interpréter les difficultés rencontrées et de co-élaborer avec les acteurs de terrain des solutions.

Dans cette communication nous allons nous focaliser sur la notion de professionnalisation du management en nous efforçant dans une première partie 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. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des nouvelles dimensions de GRH individualisé qu'on cherche actuellement à faire prendre en charge par les managers des entreprises et administrations publiques, comme c'est le cas pour ADMIN, terrain de notre recherche-intervention. Nous verrons ensuite dans une seconde partie quelles sont les voies explorées pour donner un sens concret à cette professionnalité. Nous montrerons que la voie de l'explicitation des compétences de management est semée d'embûches et qu'il peut être préférable d'éviter de s'y engager. Puis, en interprétant les enjeux de la mise en œuvre de dispositifs de développement des managers, nous mettrons en évidence certaines conditions pour que ces dispositifs puissent fournir des résultats positifs. 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.

Nous en viendrons alors dans une troisième partie à réfléchir plus globalement aux conditions qui permettent à chaque manager de se retrouver dans une dynamique positive de développement en mobilisant un modèle d'analyse de la dynamique identitaire globale au travail (Sardas et alii 2003). Il ne peut en fait être question de développer de façon isolée, telle

ou telle capacité managériale correspondant à telle ou telle dimension du rôle de manager. La question sera de savoir dans quelle mesure l'individu manager arrive ou non à assumer globalement le nouveau rôle qui lui est proposé. Ainsi, sans qu'il puisse construire une identité professionnelle ou de métier (au sens de la sociologie des identités et des professions), il pourra construire et développer une dynamique identitaire de manager, qui restera néanmoins très 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.

I. Pourquoi s'orienter vers la voie de la professionnalisation ?

Notre point de départ consiste à interroger la notion de « professionnalisation » de l'activité des managers. Pour appuyer notre raisonnement nous avons choisi de nous inspirer du modèle des mécanismes de coordination proposé par Mintzberg dans son ouvrage de 1982, *Structures et dynamiques des organisations*.

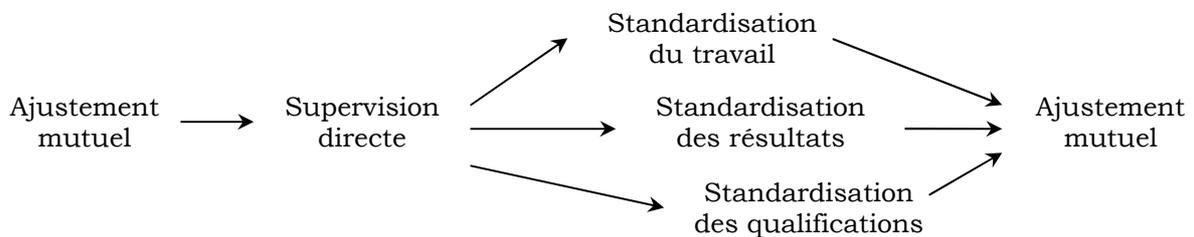


Figure 1. Les mécanismes de Coordination : un continuum approximatif de complexité
In Mintzberg (1982) *Structure et dynamiques des organisation* (p.23)

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.

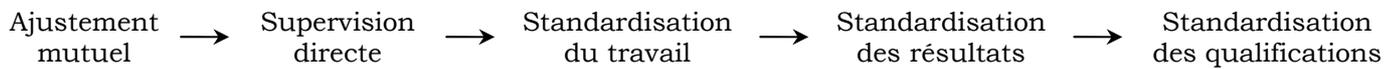


Figure 2. Possibilités de pilotage d'un acteur (à partir de Mintzberg (1982))

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 à proprement parler.

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

S'il est évident qu'il existe des dimensions du rôle du manager qui donneront lieu à de l'ajustement mutuel ou à la standardisation directe par le manager de manager, cela ne

recouvre pas l'ensemble de ses activités et notamment pas les activités qu'ADMIN souhaite voir partager par l'ensemble des managers : organisation du travail plus efficace, facilitation des fonctionnements transversaux, déclinaison et portage de la stratégie, management des hommes (notamment partage d'une gestion des ressources humaines individualisée).

Il est clair qu'une standardisation du contenu du travail des managers n'est pas envisageable. Même dans un fonctionnement bureaucratique idéal et même dans le cas d'une activité opératoire elle-même standardisée par un acteur méthodes, le manager sera justement là pour traiter les exceptions à la règle, les cas litigieux d'interprétation, 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 objectif, 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, celle-ci sera par nature rebelle à une prescription du résultat. 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 conflit qu'il aurait avec certains collaborateurs.

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. On parlera souvent de professionnalisation du management. 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 ? Comment sont-elles produites et comment les évaluer ? Ces questions ne sont pas nouvelles, mais nous allons voir à partir de notre terrain d'étude, la forme prise par les tentatives de professionnalisation et les enseignements à en tirer sur les difficultés rencontrées.

II. Quel sens à la "professionnalisation" des managers ?

Pour avancer dans notre questionnement, nous allons d'abord nous demander quelles sont les qualifications ou compétences nécessaires pour manager, puis la façon de les acquérir et enfin, si cela renvoie bien à une logique de professionnalisation.

II-1. *des compétences techniques - transverses - relationnelles*

« La qualification et le savoir sont standardisés lorsqu'est spécifiée la formation de celui qui exécute le travail. [...]. La standardisation des qualifications parvient indirectement au résultat qui est obtenu de façon directe par la standardisation des procédés ou des résultats : le contrôle et la coordination du travail. » (Mintzberg, 1982). C'est le mécanisme de coordination qui permet d'obtenir à la fois de la centralisation et de la décentralisation.

Si l'on considère la qualification dans l'idée d'une formation initiale, il est entendu que dans cette administration les managers ne sont pas recrutés en fonction de leur formation au management. Bien que l'accès à certains statuts soit facilité lorsqu'on est diplômé d'une école spécialisée, qui, pendant longtemps n'a pas placé les fonctions de management d'équipe au centre de ses enseignements, ce n'est pas une condition sine qua non d'accès à un poste de manager de proximité voire de manager de managers.

On pourra d'ailleurs noter que, selon les gestionnaires des ressources humaines, les managers intermédiaires ont longtemps été recrutés à des postes d'encadrement en raison de la qualité de leurs capacités techniques, de leur expertise.

Cependant, cela ne nous amène pas à écarter d'emblée l'idée d'une standardisation par les qualifications, au motif que cette qualification ne serait pas issue de la formation initiale. Cela nous amène à nous demander quelles sont les « compétences » ouvrant l'idée à un potentiel d'action.

S'il l'on considère que les compétences sont des savoirs en action, comment va-t-on les repérer, les transmettre et les évaluer ?

ADMIN s'est tout d'abord lancé avec l'aide de consultants dans un travail d'identification 'en chambre' des compétences managériales pour en établir un référentiel. Elle s'est rapidement retrouvée confrontée à des difficultés pour saisir la pratique et les compétences managériales mobilisées. Partie d'une liste de 42 compétences (ayant chacune 3 à 4 niveaux de maîtrise), hétérogènes, pratiquement toutes difficiles à évaluer, voire à transmettre (ex. animer des réunions pour créer des situations positives d'échange / exprimer sa confiance dans les possibilités de chacun/ être un responsable porteur de sens autour de la stratégie de l'entreprise), ne couvrant pas la totalité des activités des managers (la partie concernant la gestion de l'activité étant paradoxalement la plus difficile à établir) le résultat a été jugé insatisfaisant. Face à l'impossibilité d'établir une liste restreinte et cohérente des compétences managériales en raison de la difficulté à saisir l'activité et la variété des tâches réalisées par les managers, la démarche a été finalement reportée.

Cet exercice s'est révélé périlleux car si l'on reprend la liste des aptitudes proposées par Mintzberg (1984) : 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 sous ambiguïté, aptitudes à la répartition des ressources, aptitudes entrepreneuriale, aptitudes à l'introspection, on constate combien elles sont difficile à détecter, à évaluer.

N'allant pas jusqu'à qualifier l'ensemble des activités des encadrants de relationnelles comme le font Benguigui et alii (1977) sur la base d'une importante enquête empirique dans des dizaines d'entreprises industrielles, il nous est tout de même possible de nous baser sur la reprise de la référentialisation qu'utilise Meignant (2005) sur les métiers des ressources humaines appliquée par Alves aux compétences managériales (2009) pour définir les compétences des managers en trois grandes catégories : technique / intermédiaire / relationnelle.

Ainsi dans l'activité d'évaluation le manager va mobiliser à la fois des compétences techniques (compléter correctement le support d'évaluation), transversales (mener l'entretien) et relationnelles (écouter, relancer et discuter).

S'il est assez facile de repérer, évaluer et transmettre les compétences dites « techniques » et qui sous-tendent l'activité du manager, la question est beaucoup plus complexe en ce qui concerne les compétences dites « relationnelles » ;

II-2. *comment se développent ces compétences ?*

Reprenant la distinction entre compétences techniques, intermédiaires et relationnelles on peut mettre en évidence des enjeux d'identification, d'évaluation et surtout de transmission des compétences différents.

En ce qui concerne les compétences techniques, les formations classiques semblent être suffisantes pour permettre un apprentissage de la part des les managers. La question est plus complexe quand il s'agit des compétences relationnelles. 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* (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).

La démarche adoptée par ADMIN a consisté à organiser des formations incluant un rappel des dimensions 'techniques' du rôle du manager (notamment outillage autour de l'organisation du travail et zoom sur le partenariat RH/managers), des amorces de jeux de rôles et l'organisation de discussions entre pairs autour des problèmes rencontrés. Cela va effectivement dans le sens d'une volonté de développer les compétences managériales. Si 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.

On peut probablement faire un parallèle avec les pratiques de partage d'expérience développées notamment dans le milieu médical. En particulier les groupes Balint. Ces groupes constituent un dispositif de formation original, plus particulièrement destiné à des praticiens oeuvrant dans une sphère professionnelle où les relations en face à face jouent un rôle important : relation thérapeutique d'abord, dans la mesure où Balint a formalisé son expérience en animant des groupes de médecins généralistes, mais pas seulement. Dans ces dispositifs à visée d'évolution professionnelle, il s'agit de réunir un petit groupe d'environ une douzaine de professionnels qualifiés dont les activités sont suffisamment homogènes, et d'inviter à tour de rôle les participants à parler des situations rencontrées dans leur expérience professionnelle. Le rôle du moniteur-animateur, psychanalyste consiste à faciliter le travail d'analyse. « Au bout de quelques années – Balint estimait qu'au moins deux années étaient nécessaires –, les professionnels sont à même de repérer une évolution dans leur façon d'exercer » (Fablet, 2004)³. Ainsi, la visée des groupes Balint n'est pas thérapeutique mais bien formative.

3 Dominique Fablet « Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : une visée avant tout formative », *Connexions* 2/2004 (no82), p. 105-117.

C'est une façon de partager autour de situations où sont mobilisées les 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 repères (ne pas se braquer, prendre quelques secondes avant de répondre en situation tendue ...) peuvent être indiqués. Mais la clé de la réussite ne peut être simplement donnée ; il ne s'agit en effet pas d'une recette à base de « regardez l'autre dans les yeux, faites des mouvements ouverts, souriez ! ». C'est bien plutôt par un long travail, issu de l'expérience puis d'une prise de recul que les pratiques peuvent évoluer.

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 (Dubar, Sardas, Gand, Stevens 2008).

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.

II-3. *mais jusqu'où peut-on parler de professionnalisation ?*

Le caractère professionnel des fonctions de management peut être questionné à partir du moment où les savoirs de management sont peu codifiables et que l'apprentissage ne peut être le produit d'une formation au sens traditionnel du terme.

Le recours aux pratiques de développement du management serait-il néanmoins le marqueur d'un processus de professionnalisation ? On aurait tendance à le penser, si on raisonne par

analogie avec les activités reconnues comme professionnelles (professions de santé par exemple) à qui on va justement proposer ce type de dispositif de développement professionnel. Mais il importe de noter que ces dispositifs, en particulier les groupes de pratique, permettent à des professionnels (reconnus comme tels) de travailler sur la dimension relationnelle de leur travail, dimension qui n'est pas considérée comme centrale dans la professionnalité de ces activités, et qui est souvent absente des cursus de formation et considérée à juste titre comme non enseignable de façon théorique.

Ainsi, les groupes de pratique professionnelle, sont davantage des groupes de professionnels qui réfléchissent sur leur pratique, que des groupes d'acteurs qui ainsi pourraient devenir des professionnels. Les professionnels de santé sont des professionnels avant d'entrer dans ces groupes et le travail dans ces groupes va peu porter sur la dimension technique de leur travail, qui reste bien entendu importante ; alors que les managers qui entrent dans un groupe de pratique ne peuvent être considérés comme des professionnels. Et il nous semble qu'ils ne deviendront pas à proprement parler des professionnels, même si le travail dans ces groupes va les aider à mieux assumer cette tâche.

Aussi, bien qu'il y ait la possibilité de développer les aptitudes à exercer certaines dimensions relationnelles du management grâce aux démarches réflexives sur la pratique, nous préférons considérer que la fonction de manager ne devient pas pour autant professionnelle. Il restera toujours une grande différence entre le contenu de travail d'un manager et celui d'un professionnel (Dubar et Tripier 1998), même si ce dernier a aussi besoin de développer ses aptitudes relationnelles à partir du moment où l'exercice de sa profession le met en contact avec autrui.

Dire qu'un manager est un professionnel de la relation ne permet pas de surmonter les difficultés liés à l'impossibilité de définir précisément les compétences correspondantes et leur modes de développement.

III. Du développement de certaines compétences à une vision plus globale de la dynamique identitaire

III-1. *Le modèle de la dynamique identitaire globale de l'acteur*

Il nous a semblé pertinent de mobiliser le modèle de dynamique identitaire globale de l'acteur (DIGA) (Sardas, 1994, 2008) qui a pour objet de répondre à la question suivante : dans quelle mesure un individu peut-il assumer (tout en le transformant) le rôle qui lui est offert (de façon plus ou moins explicite) par une organisation ? Plus précisément, dans quelle mesure l'individu assume-t-il son rôle 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). La notion de rôle est ici entendue comme une fonction ou une place tenue dans une organisation, pour illustrer on pourrait reprendre l'analogie de Goffman de la vie avec le théâtre. On s'intéresse au rôle réel qui est bien sûr influencé par la prescription organisationnelle, mais dépend beaucoup de la façon dont le salarié habite et transforme ce rôle et arrive à le faire reconnaître par les autres acteurs. 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). C'est le processus de cette rencontre, toujours en cours, toujours inachevé, qui est appelé « dynamique identitaire globale » au travail. La DIGA se rapproche à la fois du modèle de double transaction de Dubar (Dubar, 1991) et de la notion de « Identity work » (Kreiner et al, 2006), mais s'en distingue quant aux composantes de la dynamique identitaire prises en compte. Pour évaluer la qualité d'une dynamique identitaire, c'est-à-dire de la façon dont un individu habite son rôle professionnel, il est proposé de prendre en compte trois dimensions, ou sous-dynamiques, cognitive, stratégique et subjective : « savoir » assumer (cognitif), « pouvoir » assumer (relationnel/stratégique), « désirer » assumer (investissement subjectif) le rôle tout en le faisant éventuellement évoluer.

La sous-dynamique des savoirs étudie les ressources cognitives nécessaires et disponibles pour la réalisation du rôle. Les ressources physiologiques y sont associées. Ainsi tous les savoirs permettant la maîtrise technique, intellectuelle et manuelle du rôle sont inclus dans cette dimension « savoir ». 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 ? Face à un écart entre les fonctionnements observés et ce qui est attendu de l'organisation, on peut s'interroger sur la possibilité d'un déficit de savoir, au niveau individuel ou bien au niveau collectif.

Il s'agit donc d'identifier si les savoirs liés à l'intention organisationnelle initiale et le niveau de maîtrise sont compatibles. Si non 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.

Le sous-dynamique du pouvoir concerne 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 (Crozier et Friedberg, 1977). Lors d'une situation d'évolution souhaitée des rôles on peut s'interroger sur la façon dont les acteurs vont être amenés à faire évoluer ou non leurs comportements en fonction des nouveaux critères de jugement qui vont être mis en place. On peut aussi s'interroger sur la façon dont les acteurs vont utiliser les nouveaux systèmes d'information et de gestion. Y-a-t-il un risque de voir les acteurs refuser le changement parce que leurs « espaces » de pouvoir changeraient aussi ?

Cependant, J.-C. Sardas (1994) met en évidence les limites de l'utilisation de cette analyse en montrant qu'elle permettra surtout d'expliquer le maintien de certains équilibres et ne permet pas de rendre compte de tous les ressorts de l'investissement des individus.

C'est pourquoi il propose de compléter le cadre d'analyse avec la mobilisation des approches prenant en compte **l'investissement subjectif des individus au travail**. En mobilisant notamment l'approche de C. Dejours sur la « résonance symbolique », par laquelle 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.

Cette analyse permet d'étudier les dynamiques de savoirs et les logiques locales d'acteurs d'un point de vue individuel comme d'un point de vue collectif en les complétant d'une prise en compte des enjeux liés à l'investissement subjectif. Ainsi ces trois dimensions sont liées, se renforcent ou bien ont des répercussions les unes sur les autres s'il existe des déficits. Le modèle de la DIGA permet d'analyser le processus de rencontre entre le rôle offert, les

attentes et les capacités de l'individu sur chacun de ces trois pôles. Ce processus est appelé « dynamique identitaire globale » car l'enjeu est d'évaluer dans quelle mesure l'individu existe dans l'organisation, a su, a pu et a désiré construire et tenir sa place. 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, symbolique s)
- 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.

Sur chacun des pôles, l'articulation entre les niveaux individuel et collectif est toujours considérée, en prenant notamment en compte les dynamiques des collectifs de travail (équipes et hiérarchie) et des collectifs de métier. On peut ainsi évaluer s'il y a ou non difficulté sur chacun de ces pôles. Enfin la dynamique identitaire globale est considérée comme positive si les trois sous-dynamiques sont positives. Dans ce cas, l'individu trouvera un certain bien être au travail et surtout matière à se construire comme sujet. En revanche, une déficience sur l'une des sous-dynamiques pourra entraîner un blocage de la dynamique globale et déboucher sur des risques psychosociaux et sur des dysfonctionnements qui vont affecter la performance de l'organisation.

C'est dans cette conception interactive dynamique de l'identité qu'il nous semble qu'il reste pertinent d'envisager les managers dans un « rôle commun » car ils sont liés par les attentes que l'on a envers eux, notamment de gestion des hommes et de l'incertitude. Il est évident que les managers peuvent également se sentir une appartenance à d'autres « rôles » (les informaticiens, les juristes etc.) mais il est attendu d'eux quelque chose de spécifique à leur statut de manager.

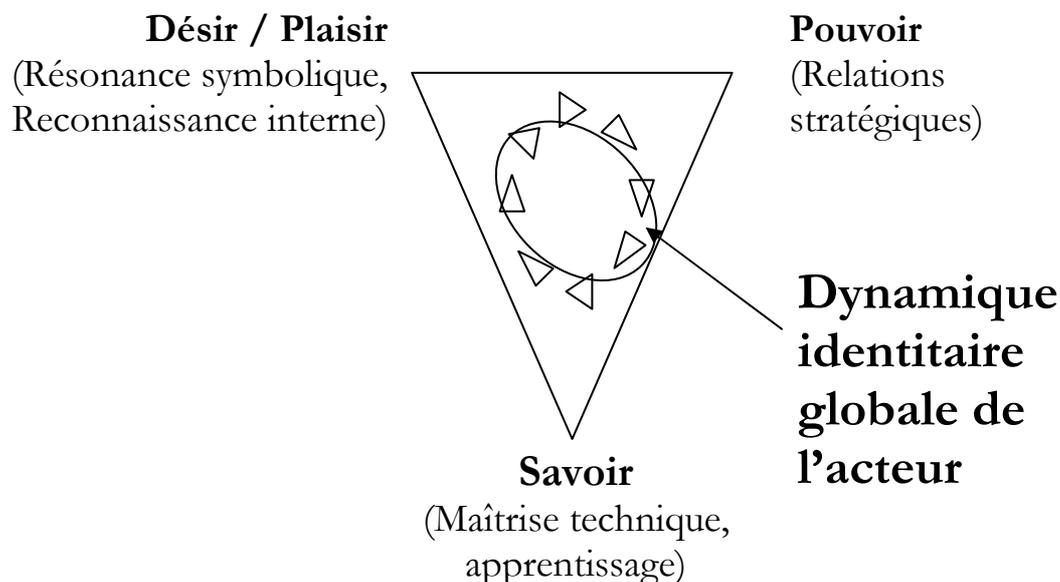


figure 3 : modèle de la dynamique identitaire globale de l'acteur (Sardas, 1993)

Utiliser ce modèle pour guider la réflexion sur l'évolution des pratiques de management nous a semblé intéressant pour plusieurs raisons :

* ce modèle interpelle sur le fait de ne pas réduire l'évolution voulue des pratiques à l'apprentissage de certaines aptitudes relationnelles. L'enjeu est pour chaque manager d'assumer globalement son rôle avec toutes ses dimensions. Il s'agit en particulier de se demander si les managers ont les marges de manœuvres ou sauront se créer les marges de manœuvre pour pouvoir assumer globalement leur rôle. Il faut aussi se demander s'ils auront le désir réel d'assumer l'ensemble des facettes de leur rôle.

* ce modèle permet de mettre en évidence les contradictions entre les différentes dimensions qui peuvent conduire à des conflits internes pour le manager et avoir des effets en terme d'efficacité.

* ce modèle est intéressant enfin pour permettre d'anticiper des risques de type psychosociaux, en mettant en évidence en quoi des déficits sur une ou plusieurs dimensions peuvent engendrer une dynamique identitaire non satisfaisante pouvant aller jusqu'à déboucher sur un malaise plus ou moins important chez certains managers et sur certaines pathologies.

III-2. *Les sous-dynamiques*

a) Sous-dynamique cognitive

On l'a vu dans la partie II, la dynamique cognitive chez le manager est un sujet complexe. Il peut se trouver des cas où les managers disposent des ressources cognitives, des savoirs, savoirs faire et savoirs relationnels pour se sentir à l'aise dans leur fonction de management. Cependant, en cas de déficit de savoirs, si les possibilités de développer les compétences que nous avons identifiées comme « techniques » existeront, les compétences « relationnelles » pourront se développer grâce à l'accompagnement, au partage, à la mise en situation uniquement dans l'hypothèse où le manager dispose d'aptitudes préalables.

Or il faut rappeler que pendant longtemps à ADMIN, beaucoup de managers ont accédé à un poste de management en raison de leurs compétences techniques ou d'une évolution « automatique » des carrières.

Si pour certains la participation à des groupes de discussion, de réflexion à partir de mise en situation a été bénéfique et qu'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. Pour ceux-là, la mise en situation de management alors qu'ils ne disposent pas individuellement de ces compétences de management peut les amener à se sentir assez mal dans leur fonction de management et, s'il le peuvent à se dégager de cette partie de l'activité pour se recentrer sur la dimension opérationnelle. .

b) Sous-dynamique stratégique

La dynamique stratégique renvoie aux moyens d'action dont dispose l'individu, qu'ils soient donnés ou créés par ce dernier. La question de la marge de manœuvre réelle des managers est une difficulté majeure rencontrée dans le projet de transformation de la fonction managériale.

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 ont très peu voire aucune marge de manoeuvre 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.

Prenons maintenant l'exemple de la délégation. Les managers ont eu une séquence de formation leur rappelant les étapes et les modalités d'une délégation réussie (fixer des étapes, expliciter les attendus, les rôles de chacun, les priorités, les facteurs de risques, les points de suivis ...) ; pourtant la délégation formalisée de responsabilité est un outil très difficile voire impossible à mettre en place dans une organisation structurée à la manière d'une bureaucratie publique. On reprend ici une hypothèse formulée par Mintzberg (le pouvoir - p 257 - structure et dynamique des organisations) où s'appuyant sur les travaux de Samuel et Mannheim (1970) et de Blau et Scott (1962), il énonce que "plus le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation est puissant, plus la structure de l'organisation est centralisée et formalisée. [...] L'existence de forces de contrôles externes conduit l'organisation à être particulièrement prudente dans ses actions, et à les centraliser parce qu'elle doit pouvoir les justifier vis-à-vis de l'extérieur."

On le voit donc, les managers se trouvent face à des contradictions entre les nouvelles missions qu'on leur a confiées et leurs marges de manoeuvre réelles. Cela a des conséquences évidentes à la fois en termes d'efficacité mais aussi de frustration, de malaise face aux injonctions paradoxales que reçoivent les managers

L'organisation, sa structure et ses modes de fonctionnements se trouvent donc fortement mis en question par les évolutions demandées aux managers. Il ne suffit pas en effet de les former à endosser de nouvelles fonctions, encore faut-il que ces fonctions ne rentrent pas en contradiction avec les marges de manoeuvre dont ils disposent. Et cela a même amené l'entreprise, via notamment le secrétariat général, en charge des fonctionnements internes, à se pencher sur ces fonctionnements, établissant, pour reprendre les exemples cités plus haut des comités de rémunération, afin de clarifier les décisions de rétribution et de renforcer les rôles des managers, tout en les accompagnant. Ou, en ce qui concerne les décisions, à étudier et à élaborer des solutions pour assouplir, accélérer les processus de décisions. C'est là l'un des points essentiels de cette recherche que de pointer combien la réflexion sur la professionnalisation des managers et l'évolution de leur rôle ne consiste pas seulement à élaborer un plan de développement de leurs compétences mais bien à interroger l'organisation sur ses fonctionnements.

Les managers eux-mêmes ont un rôle important à jouer dans cette démarche. Car on peut aussi chercher à réinterpréter ce qui se passe dans ces dispositifs qualifiés de "développement du management". Il ne s'agit pas de former progressivement une compétence de management qui sera de plus en plus robuste, mais de permettre aux managers de réfléchir collectivement sur les différents enjeux de leur rôle, enjeux qui ne sont pas uniquement cognitifs.

En particulier nombreux sont les enjeux de pouvoir dans les rôles de management : quelle légitimité et quelles ressources d'action sont disponibles ou sont construites par les managers. Discuter de ces enjeux en groupe ne constitue pas uniquement un échange de pratiques permettant de développer un savoir managérial, mais peut 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, ...).

Cette étude de la sous-dynamique stratégique nous amène donc à mettre en évidence combien la réflexion sur les compétences des managers ne peut être détachée d'une étude de la cohérence entre ce qui leur est demandé de développer comme compétences et les marges de manœuvre dont ils disposent. Cela peut-être à la fois une prise de conscience au niveau global mais aussi via les échanges entre les managers eux-mêmes, pour réfléchir aux solutions susceptibles de faire évoluer les fonctionnements organisationnels.

Cependant, il ne faut pas négliger que même en disposant des ressources cognitives et stratégiques, un manager peut avoir un blocage au niveau de sa dynamique subjective soit parce qu'il n'est pas en accord avec ce qu'on lui demande de faire, soit qu'il n'en a pas l'envie.

c) Sous-dynamique subjective

On sait combien le fait d'être manager implique 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.

Les difficultés rencontrées au niveau subjectif sont de plusieurs types qu'on peut regrouper en deux grandes catégories selon que la source du problème est sur le plan subjectif ou qu'elle vient des autres plans cognitif ou stratégique.

Une difficulté ayant son origine sur le plan subjectif est l'absence de réelle appétence pour le rôle de manager. Cette absence d'appétence réelle viendra souvent du fait que les individus se forcent à briguer des positions managériales si c'est la seule manière de progresser dans la carrière.

Il faut aussi ici envisager le fait que les désirs des individus évoluent au cours du temps et notamment au moment de ce qu'il est convenu d'appeler la crise de milieu de carrière. Certains managers qui auront parfois bien réussi dans ces rôles pourront aspirer à aller vers d'autres fonctions, comme des fonctions RH par exemple.

La seconde catégorie de difficultés concerne notamment les cas où la difficulté à trouver les ressources nécessaires à l'exercice des différentes dimensions du rôle, conduisent le manager à une impasse, ce qui progressivement le conduit à être démotivé et mal à l'aise dans son rôle. Enfin, on peut avoir une origine au niveau de la maîtrise cognitive du rôle dans toutes ses dimensions. Comme nous l'avons vu plus haut certains individus n'auront pas toutes les aptitudes nécessaires et l'expérience répétée d'une absence de compréhension de certaines situations (comme les cas de conflits par exemple) conduiront l'individu 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.

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, où 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 vu 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 transitions.

IV. conclusion & contribution

Notre questionnement sur la nature et le mode de pilotage des différentes missions confiées aux managers, nous a conduit à constater que la tentative d'aller vers une professionnalisation était logique, mais ne pouvait déboucher pour autant vers la définition et l'acquisition de compétences du type de celles considérées dans ce qu'il est convenu d'appeler des activités professionnelles. Il est apparu néanmoins possible d'accompagner le développement des compétences relationnelles indispensables pour assumer certaines missions, dont notamment celle relevant de la GRH ;

Le développement de ces compétences pouvant se faire au travers d'échanges organisés entre pairs, de mise en situation et de valorisation de l'expérience.

L'apport de nos travaux est de montrer qu'au-delà du développement de ces compétences il est nécessaire de resituer les attentes envers les managers, vis-à-vis de leurs marges de manœuvre réelles, ainsi que vis-à-vis de leurs appétences pour les différentes dimensions de leur rôle.

Le modèle de la dynamique globale de l'acteur permet de réfléchir à ces trois dimensions, de détecter les faiblesses dans l'une ou l'autre des dimensions et les risques encourus, que ce soit en termes de performance ou de risques psychosociaux.

Cela permet aussi de montrer qu'une transformation organisationnelle plus vaste peut-être poussée par les incohérences détectées entre les attentes exprimées envers les managers et leurs marges de manœuvres réelles mais aussi que les managers ont un rôle à jouer dans les transformations, à la fois collectivement en prenant conscience des difficultés partagées et individuellement en « jouant » avec les marges de manœuvres dont ils disposent.

Enfin l'attention des gestionnaires de ressources humaines est attirée sur la dimension subjective des managers qui, bien que ne « supportant » pas l'ensemble de la dynamique identitaire globale, est à surveiller notamment en cas de changement. Elle peut être source elle-même de difficultés ou être le symptôme de difficultés venant du plan cognitif ou stratégique. S'organiser pour y prêter attention notamment au moyen de dispositifs ad hoc d'accompagnement peut être considéré comme un investissement utile tant pour prévenir les risques psychosociaux que pour éviter les dysfonctionnements.

Le suivi de ces risques est un enjeu important car les managers ne peuvent être soutenus comme d'autres catégories d'acteurs grâce à des collectifs et à une identité de métier, et sont encore plus que les autres dans des dynamiques identitaires en permanente évolution. En effet, le contexte d'action du manager est mouvant, tout comme évoluent les compétences qui sont sollicitées, ainsi que ses propres désirs conscients et inconscients de tenir ce rôle et de s'y épanouir.

Bibliographie

- S. Alves. 2009. La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management & Avenir* 244-260.
- D. Autissier, Vandangeon-Derumez, I. 2004. *Comportements et rôles de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement*. 13e conférence de l'AIMS, juin, City.
- L. Bagla-Gökalp. 1998 *Sociologie des organisations*. Ed. La Découverte.
- M. Bayad, Persson, S. 2005. «Le coaching au service de la transformation managériale». *Revue internationale de Psychosociologie*. **11**(25) 63-91.
- G. Benguigui, Griset, A., Monjardet, D. 1977. La fonction d'encadrement. *CEREQ-La Documentation française*.
- P. Blau, Scott, W. 1962. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler.
- V. Brunel. 2004. *Les managers de l'âme: le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir?* La Découverte.
- L. Cadin., H. Laroche , F. Fréry, C. Falcoz., (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.
- E. Chiapello, L. Boltanski 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- M. Crozier, Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système*. Seuil Paris.
- C. Dubar , S. Gand, J.-C. Sardas, H. Stevens (2008) Programme de recherche « Le souci et la gestion de soi au sein des organisations » (Soutenu par le Ministère de la Recherche, programme TTT)
- C. Dubar. 1991. *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*. A. Colin.
- E. Goffman. 1978. *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth.

- C. Hood. 1995. The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting Organisations and Society*. **20** 93-93.
- J. Kotter. 1988. *The leadership factor*. Free Pr.
- G. Kreiner, 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.
- Y. Livian. 2006. *Être cadre, quel travail?* Anact.
- M. McCall Jr. 1993. Developing leadership. *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations* 256-284.
- M. McCall, Lombardo, M., Morrison, A. 1988. *The lessons of experience*. Lexington Books Lexington, MA.
- A. Meignant. *Ressources humaines: déployer la stratégie*. Ed. Liaisons.
- H. Mintzberg. 1990. *Le management*. Éd. Org.
- H. Mintzberg, Romelaer, P. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Les Ed. d'Organisation.
- H. Mintzberg, Romelaer, P. 1984. *Le manager au quotidien*. Éd. Org.
- Y. Samuel, Mannheim, B. 1970. A multidimensional approach toward a typology of bureaucracy. *Administrative Science Quarterly* 216-228.
- J.-C. Sardas, S. Gand 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
- J.-C. Sardas., P. Lefebvre, P. Roos (2003) « Gestion des compétences, gestion des connaissances et enjeux identitaires en conception : pour une approche unifiée de la dynamique métier¹ » in *Compétences et connaissances dans les organisations*, sous la direction de A.M. Guénette, M. Rossi et J.C. Sardas, Edition SEES, Lausanne, janvier 2003)
- J.-C. Sardas., (1993), *Dynamiques de l'acteur et de l'organisation*, thèse en Ingénierie et Gestion, Ecole des Mines de Paris.