

# Reconstruire les manières de faire agir autrui: un apprentissage des managers à partir de leur expérience Kim Vu

#### ▶ To cite this version:

Kim Vu. Reconstruire les manières de faire agir autrui : un apprentissage des managers à partir de leur expérience. Education. HESAM Université, 2020. Français. NNT : 2020HESAC008 . tel-02884894

#### HAL Id: tel-02884894 https://theses.hal.science/tel-02884894

Submitted on 30 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers. L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.





#### ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ-GRÉGOIRE LABORATOIRE FORMATION ET APPRENTISSAGES PROFESSIONNELS

### **THÈSE**

présentée par : (Thi Kim Oanh) Kim VU

soutenue le 16 juin 2020

pour obtenir le grade de : Docteur d'HESAM Université

préparée au : Conservatoire national des arts et métiers

Discipline : Sciences de l'éducation et de la formation

Spécialité : Formation des adultes

Reconstruire les manières de faire agir autrui : un apprentissage des managers à partir de leur expérience

#### THÈSE dirigée par : M. BARBIER Jean-Marie, Professeur émérite, Cnam

#### et co-dirigée par :

Mme. NUMA-BOCAGE Line, Professeure des universités, université de Cergy-Pontoise

Jury

M. Karim MEDJAD, Professeur, LIRSA, Cnam Président

Mme. Béatrice MABILON-BONFILS, Professeure, Rapporteure

Bonheurs, Université de Cergy-Pontoise

M. Léon LAULUSA, Professeur, ESCP Rapporteur

Mme. Corinne BAUJARD, Professeure Examinatrice

CIREL, Université de Lille

T H È

 $\mathbf{E}$ 

comment apprendre. » - Alvin Toffler	« L'illettré du futur ne sera pas celui	qui ne	sait pas	lire.	Ce sera	celui	qui	ne	sait	pas
	comment apprendre. » - Alvin Toffler									

#### Remerciements

En préambule à cette thèse, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de cette recherche ainsi qu'à la réussite de ces formidables années d'apprentissage.

Madame Anne Jorro, Directrice adjointe du FoAP (ex-CRF), qui m'a donné l'opportunité de travailler dans un environnement dynamique et stimulant du laboratoire avec les enseignants-chercheurs expérimentés et les collègues compétents et professionnels.

Toutes les personnes interviewées qui ont accepté de répondre à mes questions en m'accordant généreusement un peu de leur temps, et sans lesquelles cette étude n'aurait pu être réalisée.

Merci à Madame Line Numa-Bocage, ma co-directrice de thèse, pour sa disponibilité et ses conseils.

Je tiens à remercier spécialement Monsieur Jean-Marie Barbier, mon co-directeur de thèse, de m'avoir appris à être moins « manager » et plus « chercheur », pour sa relecture finale méticuleuse de chacun des chapitres, pour ses multiples conseils, qui m'ont sans aucun doute permis de préciser mon propos.

J'adresse mes sincères remerciements au Professeur Karim Medjad, au Dr. Clarisse Faria-Fortescue, à Mme. Colette Trouvin et à M. Gia Nguyen, qui ont eu la gentillesse de lire et corriger mes travaux, ainsi qu'à tous mes amis pour leurs soutiens et leurs encouragements.

Merci à ma famille pour leur amour.

Merci à tous ceux que je ne peux pas citer ici, pour leur soutien et leur amitié.

#### Résumé

Les grandes écoles de commerce déclarent former les meilleurs managers alors que les recruteurs disent ne pas accorder beaucoup d'importance aux diplômes des managers. Ces deux affirmations, apparemment contradictoires, ont un point commun : elles considèrent les compétences humaines des managers comme des propriétés techniques.

Denis Cristol propose une autre voie : « C'est essentiellement par des apprentissages informels en situation que les managers développent des pratiques autodidactes et apprennent leur 'métier' » (Cristol, La fabrique des managers, 2011).

Cette diversité d'attitudes a attiré notre attention sur un domaine peu exploré : comment se fabriquent les compétences humaines des managers ?

Si « manager », c'est faire agir d'autres, l'expérience peut influer sur la manière de faire agir. Le point de départ et l'objet de cette thèse reposent sur l'hypothèse selon laquelle à travers leurs expériences, les managers peuvent modifier leurs manières de faire agir les autres. Ils apprennent à cette occasion des compétences humaines à l'œuvre dans leur travail de manager.

La thèse s'appuie sur cinq types de matériaux, issus de témoignages d'acteurs, et met en évidence ce processus d'apprentissage en distinguant notamment :

- La manière d'agir ancienne ou initiale ;
- La manière d'agir nouvelle ou reconstruite ;
- Le vécu d'une expérience d'influence ;
- La (les) leçon(s) tiré(s) de cette expérience significative.

L'apprentissage par l'expérience de la vie quotidienne ne se limite pas aux managers ; on le retrouve plus généralement dans les autres métiers de l'interaction humaine. Notre objectif est de rendre visible cette forme particulière d'apprentissage présente dans la vie quotidienne professionnelle des managers, dans la perspective notamment d'aider les recruteurs et les chercheurs en sciences humaines et sociales à mener des travaux professionnels à dimension épistémologique.

Mots clés : apprentissage, attitude, autrui, expérience, manager, manière

#### Résumé en anglais

The major business schools claim to train the best managers while recruiters say they do not give much importance to the qualifications of managers. These two seemingly contradictory statements have one thing in common: they regard the human skills of managers as technical features.

Denis Cristol proposes another opinion: "It is essentially through informal learning in situations that managers develop self-taught practices and learn their 'job'" (Cristol, La fabrique des managers, 2011).

This diversity of attitudes draws our attention to a field that is not so well known: how are the human skills of managers developed?

If 'to manage' is to make others act, experience can influence the way managers make others act. The starting point and the subject of this thesis are based on the assumption that through their experiences, managers can modify their ways of making others act. On this occasion they learn the skills involved in their managerial work.

The thesis is based on five types of material, drawn from the testimonies of actors, in order to highlight this learning process by distinguishing in particular:

- The old or initial way of acting;
- The new or reconstructed way of acting;
- The experience of an influencing event;
- The lesson(s) drawn from this significant experience.

Learning from experience in everyday life is not limited to managers; it is more generally found in other professions involving human interaction. Our objective is to reveal this particular form of learning present in the daily professional life of managers, with a view

to help	oing re	cruiters	and	researcl	hers ir	n human	and	social	sciences	to	carry	out
profess	ional w	ork wit	h an ep	istemol	ogical	dimensio	n.					
Varana	uda. la	amina .	attituda	athan	~v.m ~mi	an aa maa						
Key wo	orus: iea	arning, a	attitude	e, omer,	experi	ence, ma	nager,	manne	ľ			

#### Table des matières

Remerciements
Résumé
Résumé en anglais
Liste des tableaux
Liste des figures
Liste des annexes
Note aux lecteurs de la thèse :
INTRODUCTION - L'APPRENTISSAGE DES MANAGERS : UNE QUESTION
D'EXPERIENCE / DE FORMATION / DE RECHERCHE
A. Compétences humaines/techniques des managers
B. Activités invisibles/visibles des managers
C. Organisation de la recherche et de la thèse
PARTIE I - LES COMPETENCES DES MANAGERS: DES COMPETENCES
HUMAINES – CONTEXTE SOCIAL
CHAPITRE 1.1 POINTS DE VUE D'ACTEURS : VALORISER LES
COMPETENCES HUMAINES DES MANAGERS
1.1.1 Le point de vue des recruteurs en entreprise et la demande sociale
1.1.2 Le point de vue de sujets souhaitant devenir managers
1.1.3 Le point de vue d'un manager confirmé ('senior manager')
1.1.4 Conclusion
CHAPITRE 1.2 MANAGER, C'EST FAIRE AGIR AUTRUI, OBSERVATIONS DE
TERRAIN
1.2.1 Manières 'instinctives' versus manières 'contrôlées' des managers
1.2.2 Les manières de faire agir autrui des managers 'formés' versus celles de
managers 'promus'44
1.2.3 Les manières des 'managers à double profil'
1.2.4 Conclusion

PARTIE II - RECONSTRUIRE LES MANIERES DE FAIRE AGIR AUTRUI -
INTERACTION/EXPERIENCE/ APPRENTISSAGE – OBJET ET QUESTION DE
RECHERCHE
CHAPITRE 2.1 ATTITUDE ET INTERACTION
2.1.1 L'attitude
2.1.2 L'interaction
2.1.3 Deux conclusions :
CHAPITRE 2.2 EXPERIENCE ET APPRENTISSAGE
2.2.1 L'expérience 64
2.2.2 Les approches de l'apprentissage
2.2.3 Conclusion
CHAPITRE 2.3 ACTIVITES ET TRAVAIL DU MANAGER
2.3.1 Les activités du manager
2.3.2 Le travail du manager
2.2.3 Conclusion
CHAPITRE 2.4 CHANGER D'ATTITUDE ET RECONSTRUIRE LES MANIERES
DE FAIRE AGIR AUTRUI
2.4.1 Changer d'attitude
2.4.2 Reconstruire les manières de faire agir autrui
2.4.3 La dynamique constructive et la reconstruction
2.4.4 Conclusion
PARTIE III - APPROCHER LA TRANSFORMATION DES MANIERES DE FAIRE
AGIR AUTRUI DES MANAGERS - EVOLUTION DU DISPOSITIF DE
RECHERCHE 115
CHAPITRE 3.1 CONDUITE DE LA RECHERCHE – UNE APPROCHE
INDUCTIVE
3.1.1 Positionnement épistémologique de cette thèse
3.1.2 De 'l'observation participante' à 'la conversation observante'
3.1.3 Le questionnaire : les raisons du choix de cette méthode

3.1.4 Les entretiens semi-directifs	122
3.1.5 Combinaison de différentes techniques de recueil des données	124
3.1.6 Le choix d'outil d'analyse et le défi méthodologique affronté	131
3.1.7 Conclusion	133
CHAPITRE 3.2 LA POPULATION CIBLE	134
3.2.1 Le terrain de recherche	135
3.2.2 L'échantillon restreint	138
3.2.3 Les données et la catégorisation des données	138
3.2.4 Conclusion	140
CHAPITRE 3.3 RECHERCHE EXPLORATOIRE PAR QUESTIONNAIRE	141
3.3.1 Comparaison des observations et des traces du terrain	141
3.3.2 Analyse des réponses au questionnaire	143
3.3.3 Conclusion	151
CHAPITRE 3.4 LES APPROFONDISSEMENTS PAR ENTRETIEN	153
3.4.1 Conduite des entretiens	153
3.4.2 Déroulement des entretiens	158
3.4.3 Conclusion	159
PARTIE IV - LES TRANSFORMATIONS DE MANIERES DE FAIRE	AGIR -
RESULTATS DE LA RECHERCHE	160
CHAPITRE 4.1 ETUDE DES CAS INDIVIDUELS	161
4.1.1 Analyse de l'entretien avec le manager M1	163
4.1.2 Analyse de l'entretien avec le manager M2	169
4.1.3 Analyse de l'entretien avec le manager M3	177
4.1.4 Analyse de l'entretien avec le manager M4	188
4.1.5 Analyse de l'entretien avec le manager M5	198
4.1.6 Conclusion	208
CHAPITRE 4.2 APPROCHE GLOBALE	209
4.2.1 Points communs caractérisant les cinq cas analysés	209

4.2.2 Comparaison de ces résultats avec les résultats obtenus par d'autres chercheurs
dans d'autres contextes
4.2.3 Conclusion
PARTIE V: TRANSFORMATIONS DES MANIERES DE FAIRE ET
TRANSFORMATIONS DES MANIERES D'ETRE – LES APPORTS DE LA THESE
CHAPITRE 5.1 INTERPRETATION
5.1.1 Un lien avec un changement dans la représentation des responsabilités 227
5.1.2 Le réflexe problème-solution
5.1.3 L'agir à travers autrui
5.1.4 Le sens du résultat
5.1.5 Conclusion
CHAPITRE 5.2 DISCUSSION
5.2.1 Devenir manager, est-ce différent de devenir leader ?
5.2.2 L'apprentissage des managers est-il différent dans l'ère numérique ? 237
PARTIE VI - APPRENDRE A FAIRE AGIR AUTRUI: UN PHENOMENE
PARTICULIER MAIS NON-SINGULIER – CONCLUSION ET PERSPECTIVES 240
CHAPITRE 6.1 PRESENTATION DES CONCLUSIONS GENERALES 241
6.1.1 Existence de l'apprentissage par la réflexion sur une expérience significative
au sein de l'interaction interpersonnelle manager – autrui
6.1.2 Mode de fonctionnement de l'apprentissage d'une nouvelle attitude
managériale
6.1.3 Les limites de nos conclusions
6.1.4 Résultats de recherche et apprentissage de la chercheure
CHAPITRE 6.2 PROJETS DE RECHERCHE A VENIR
6.2.1 Différents styles de la réflexion sur une expérience significative des adultes245
6.2.2 Les conditions auxquelles est soumise l'émergence d'un processus
d'apprentissage

6.2.3 Les potentialités d'une recherche interdisciplinaire sur l	'intention d'apprendre
l'attitude managériale	247
BIBLIOGRAPHIE	249
ANNEXES	258

#### Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse des définitions du terme 'attitude' (Vu, K., 2019)
Tableau 2 : Recensement des activités managériales (Alves, 2009)
Tableau 3: Synthèses des évolutions et des missions retenues dans les articles
francophones contemporains (Payre & Aline, Manager : Un métier en mutation ?
Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et
les accompagnements RH nécessaires, 2015, p. 10)
Tableau 4 : Le guide d'entretien semi-directif (Vu, K., 2016)
Tableau 5 : Description de l'échantillon restreint
Tableau 6 : Les expressions susceptibles d'être associées avec la conscience et l'intention
de changer de l'apprenant (Source : Vu, K. 2019)
Tableau 7 : Synthèse de réponses au questionnaire axé sur l'influence externe, sans
différence entre les opinions des managers et non-managers
Tableau 8 : Synthèse de réponses au questionnaire centré sur le sujet, ayant un écart entre
les opinions des managers et non-managers
Tableau 9 : Grille d'analyse thématique du contenu des discours (Vu, K., 2019) 163
Tableau 10 : Les manières anciennes de faire agir autrui (Vu, K., 2019)
Tableau 11 : L'évènement d'influence pour le manager est un problème d'autrui 213
Tableau 12 : Les désavantages – les enjeux des managers (Vu, K., 2019)
Tableau 13 : Comparaison entre la manière initiale et la manière reconstruite des
managers (Vu, K., 2019)
Tableau 14 : Le changement dans le résultat attendu des managers (Vu, K., 2019) 218
Tableau 15 : Reflexe « problème – solution » des cinq managers interviewés
Tableau 16 : Évolution des objets du travail du manager (Vu., K. 2019)
Tableau 17: Les obstacles entre le sujet et l'objectif visé (Vu, K., 2019)

#### Liste des figures

Figure 1 : Synthèse de la définition de l'attitude chez Touraine
Figure 2 : La nuance entre manière et attitude dans le travail du manager (Vu, K., 2019)
Figure 3 : Le modèle d'apprentissage par l'expérience (Kolb, 1984)
Figure 4: Les styles d'apprentissage (Kolb, & Kolb, 2008)
Figure 5 : Les quatre styles de leadership - Hersey et Blanchard
Figure 6 : Cause de l'émotion (Reeve, 2015, p. 334)
Figure 7 : Quatre composants de l'émotion ( <i>Ibid.</i> , p. 340)
Figure 8 : Chaine de rétroaction dans l'émotion ( <i>Ibid.</i> , p. 346)
Figure 9: Typologie des relations managériales à travers la littérature en
management (Magali & Laroche, 2010)
Figure 10 : Synthèse de la combinaison des techniques de recueil des données 126
Figure 11 : Schéma hypothétique du processus de changement d'attitude (Vu, K., 2019)
Figure 12 : Schéma hypothétique des activités managériales (Vu. K., 2019) 140

#### Liste des annexes

1. Annexe 1 : Questionnaire	258
2. Annexe 2 : Trois dossiers de candidature au MBA du Cnam (2012-2016)	261
3. Annexe 3 : Transcriptions intégrales des entretiens	271

#### Note aux lecteurs de la thèse :

Dans cette thèse, pour toutes les citations utilisées, nous indiquons :

- 1. Les sources de référence générale et informations 'grand public' en note de bas de page ;
- 2. Les sources de référence académique ou thématique dans la bibliographie à la fin de la thèse.

# INTRODUCTION - L'APPRENTISSAGE DES MANAGERS : UNE QUESTION D'EXPERIENCE / DE FORMATION / DE RECHERCHE

#### A. Compétences humaines/techniques des managers

Cette thèse s'inscrit dans la continuité de travaux produits dans le cadre de notre mémoire de Master de recherche traitant du processus d'apprentissage du 'leadership' par des managers. À côté d'actions professionnellement visibles et directement liées au travail, les activités des managers consistent également en des actions discursives et interpersonnelles, telles que l'adoption d'une nouvelle attitude ou, plus précisément, un changement de leur manière d'agir (Mintzberg, Profession: manager. Mythes et realités, 1999). Ce volet des activités des managers suscite un questionnement constant chez les formateurs, recruteurs et chercheurs en sciences humaines/sociales, notamment en sciences du management/de l'éducation.

Les questions les plus souvent posées par les recruteurs et les formateurs de cadres sont par exemple : Quel est le travail d'un vrai manager ? Qu'est-ce qu'un bon ou un mauvais manager ? Quelles sont les compétences nécessaires au manager de demain ? ...

Les chercheurs en sciences humaines et sociales, en éducation et en formation, commencent également à s'intéresser aux questions suivantes : outre les 'compétences techniques' ou autrement dit les savoir-faire permettant à un manager d'accomplir des tâches procédurales et répétitives, existe-t-il d'autres types de savoir ou de 'compétence' leur permettant d'agir sur les activités d'autrui et comment un manager les acquiert-il?

Un autre phénomène a attiré notre attention : l'émergence de nouvelles appellations dans le langage des acteurs. On constate une tendance à opposer les deux caractères paradoxaux d'une seule et même notion comme la qualité 'émotionnelle' versus 'intellectuelle', de l'intelligence humaine versus l'intelligence artificielle, le côté 'informel' versus 'formel' de l'apprentissage, etc. Cela a suscité de nombreux débats et réflexions. Pour nous, cette tendance est symptomatique du nouveau regard que la société porte sur les facettes non-étudiées de certains 'vieux' concepts. En même temps elle peut aussi générer de nouveaux 'mythes' et contribuer à maintenir des ambiguïtés, comme par exemple avec la notion de 'soft skills' (littéralement : compétences douces).

Dans le langage managérial, les 'soft skills' peuvent recouvrir toutes les compétences humaines qui ne renvoient pas au monde technique et scientifique. Cette notion est de plus en plus utilisée dans le langage managérial lorsque l'on s'intéresse aux compétences

humaines attendues d'un individu dans le monde du travail. Nous pensons qu'il est très important pour les recruteurs et chercheurs en sciences humaines et sociales de comprendre ce que peuvent désigner les 'soft skills'.

L'équivalent français du mot 'skill' dans l'expression 'soft skills' nous conduit à la notion de 'compétence'. De nombreuses définitions de ce concept ne permettent que de prédécrire ses composantes (connaissances, savoirs, capacités, ressources ...), mais pas de comprendre comment elle se fabrique ou s'acquiert. Par exemple, « Une compétence est un savoir-mobiliser. Ce n'est pas une technique ou un savoir de plus, c'est une capacité de mobiliser un ensemble de ressources - savoirs, savoir-faire, schèmes d'évaluation et d'action, outils, attitudes - pour faire face efficacement à des situations complexes et inédites ». (Perrenoud, 1996, p. 15).

Ce terme désigne probablement davantage ce qui est attendu par les employeurs ou référé par les formateurs que ce qui est révélé des rapports entre un sujet et son action. « Au départ, la compétence a été développée comme une notion destinée à favoriser l'employabilité des personnes sans emploi, en leur permettant d'identifier des voies d'évolution professionnelle nouvelles, le cas échéant en-dehors de leur domaine d'activité, pour retrouver plus facilement du travail. » (Emery, Aeberli, & Chuard Delaly, 2005, p. 6).

Chez certains analystes de l'activité, la compétence peut être considérée comme une attribution sociale. Elle peut être ainsi définie comme une « propriété conférée à un sujet individuel/ou collectif par attribution de caractéristiques construites par inférence à partir de son engagement dans des activités situées, finalisées, donnant lieu à attribution de valeur » (Barbier, 2011, p. 37)

Cette attribution de caractéristiques à un sujet dans son activité a été fréquemment identifiée dans les discours des managers et dans la littérature en management. Par-là, nous supposons qu'une compétence ne peut pas être présente sans que le sujet ne change et passe en action, et que cette action soit évaluée ou reconnue par le sujet lui-même et par les autres sujets. Cette définition est proche de la notion de 'compétence humaine' que nous utiliserons dans cette thèse.

D'une certaine façon, cette question est liée à un autre débat, qui sépare compétences humaines et compétences techniques. Il nous paraît souhaitable de clairement reconnaître les performances d'un sujet humain dans des actions interpersonnelles ou des actions entre des sujets humains.

À travers cette thèse, avec un travail empirique portant sur les témoignages des managers et les analyses de leurs discours, nous illustrons cette idée en précisant à cette occasion les points de différence entre un manager et un 'super ordinateur'.

#### B. Activités invisibles/visibles des managers

En nous concentrant sur les activités qui caractérisent le travail d'un manager, nous nous posons la question suivante : l'apprentissage de ce travail du manager, est-il distinct de l'apprentissage d'autres activités professionnelles? De nombreuses analyses réalisées sur les activités managériales indiquent déjà que le travail d'un manager ne se limite pas à la planification, à l'organisation, à la coordination et au contrôle, mais qu'il comporte plusieurs formes d'activité et de processus interconnectées. Certaines d'entre elles sont visibles et démontrables, d'autres 'cachées'. Comme l'a indiqué Françoise Cros dans une recherche collective sur le travail des dirigeants : « il y a le caché, le montré, le déformé, les contraintes, les choix, les jeux et les enjeux, la stratégie, la vie personnelle, la gestion du temps, les collaborateurs, les obligations et les regrets. » (Cros, 2011, p. 38).

Il est intéressant d'entendre les managers évoquer la densité de leur agenda et s'en plaindre : « Ils travaillent tout le temps, alors que parfois, ils semblent ne rien faire » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016). L'explication de ceci est que nous ne voyons qu'une partie de leur travail, qui combinerait des activités visibles (perceptibles / palpables) et des activités invisibles (réflexive / mentales). En d'autres termes, un manager mène simultanément plusieurs actions en mode 'multi-activités', comme par exemple examiner et signer un rapport préparé par son équipe tout en réfléchissant à l'échec de sa dernière réunion ainsi que sur la tactique à adopter le lendemain pour convaincre la direction d'investir dans un nouveau projet. Pour reprendre les propos de

Mintzberg: « ils n'arrêtent pratiquement jamais de penser à leur activité professionnelle » (Mintzberg, 2000, p. 48).

Cela nous a posé une question centrale : toutes ces activités correspondent-elles à une forme d'apprentissage ?

Parmi les travaux de recherche sur les managers, une piste de réflexion a attiré notre attention : celle de l'ouvrage « Le Manager Intuitif » de Meryem Le Saget, où l'auteure révèle une nouvelle catégorie de compétences des managers : «... sentir les choses audelà des faits, (...) mieux percevoir les événements, comprendre les personnes et les phénomènes de groupe, (...) se couler avec confiance dans des dynamiques émergentes » (Saget, 2013, p. 9).

À partir de ce constat, nous pensons que cette nouvelle catégorie de compétences, cette nouvelle manière de travailler reflète la complexité croissante du travail des managers d'aujourd'hui.

Nous sommes convaincue qu'il existe un processus d'apprentissage permettant aux managers de s'adapter à diverses situations, multipliées par le nombre de rôles qu'ils jouent dans chaque situation.

Si l'apprentissage est considéré comme une « transformation d'habitude d'activité faisant l'objet d'une attribution de valeur par le sujet concerné et/ou par son environnement social » (Barbier, 2011, p. 32), nous tenterons d'explorer la reconstruction de la manière de faire agir autrui des managers comme une forme d'apprentissage qui concerne des activités peu visibles, peu conceptualisées, mais présentes sur le terrain.

#### C. Organisation de la recherche et de la thèse

Notre thèse s'articule autour de six parties :

Partie 1 - Les compétences des managers : des compétences humaines : Contexte social

Bien qu'il soit courant de dire que l'habitude déjà formée d'un adulte expérimenté ne change pas facilement, les faits observés sur le terrain nous ont amenés à en douter. En présentant les questions posées tout au long de nos vingt années d'expérience au contact

C. Organisation de la recherche et de la thèse

des managers au travail ou en dehors du travail, en formation ou au quotidien, cette partie de la thèse précise le contexte qui explique pourquoi nous avons choisi de mener cette recherche dans des domaines encore flous tels que la formation des compétences humaines des managers. Elle souligne également l'importance de la recherche dans ces domaines et montre ce que nos travaux peuvent ajouter à la base de connaissances commune des sciences sociales et humaines.

# Partie 2 - Reconstruire les manières de faire agir autrui : interactions, expériences, apprentissages - Objet et question de recherche

Nous nous intéressons à la transformation des individus devenant managers et aux changements remarquables auxquels ce passage donne lieu. En effet, la problématique de notre recherche est née de nombreuses lectures, conversations ou remarques faites en lien avec le processus d'apprentissage du travail de manager. Dans cette thèse, nous utilisons le terme 'manière de faire agir autrui' ou 'manière d'agir' ou 'manière' pour analyser le travail des managers. Cette seconde partie a pour objet la construction de la problématique ou du cadre théorique de la thèse.

# Partie 3 - Approcher la transformation des manières de faire agir autrui des managers - Evolution du dispositif de recherche

La description de l'évolution du dispositif de recherche est divisée en deux sous-parties. Un premier temps est consacré à définir les limitations de l'objet et à décrire la construction du dispositif de la recherche : la méthodologie, le choix des outils d'analyse tels que l'analyse thématique de contenus, la définition de l'échantillon et du terrain de recherche, la collecte de récits, observations, entretiens et le traitement des données. Nous mettons en lumière la structuration de notre recherche autour du recueil et de l'analyse de données pertinentes relative à la reconstruction des manières de faire agir autrui des managers.

Un second temps décrit les recherches conduites en deux phases, une phase exploratoire et une phase d'approfondissement. La phase exploratoire comprend la collecte des

réponses au questionnaire ; la phase d'approfondissement inclut cinq entretiens avec cinq managers sélectionnés dans la population cible. Un point important à souligner est que, dans le cadre de cette thèse, nous n'avons cherché à atteindre ni une population cible dite représentative, ni un maximum de généralité parmi les réponses collectées. Nous avons simplement utilisé le questionnaire de la première phase pour identifier les sujets les plus pertinents à étudier dans la seconde.

#### Partie 4 - La transformation des manières de faire agir : Résultats de la recherche

Cette section est consacrée à la présentation des résultats de recherche générés par des analyses bidimensionnelles : une première dimension 'horizontale' sous la forme d'une étude de chacun de cinq cas, une seconde 'verticale' sous forme de comparaison. Pour ce faire, nous utilisons les mêmes critères d'analyse définis avant les entretiens, en tant que dénominateurs communs nous aidant à trouver les liens entre les expériences significatives de la vie quotidienne et la reconstruction des manières de faire agir autrui par les managers. Nous utilisons ensuite les résultats pour relier nos analyses à celles d'autres chercheurs dans le domaine de l'éducation et de la formation des adultes. Ces résultats sont pour partie similaires aux résultats de recherches portant sur d'autres populations de professionnels agissant sur l'activité d'autrui (police, soin, enseignement etc.)

# Partie 5 – Transformation des manières de faire et transformation des manières d'être – Les apports de la thèse

Dans cette partie, nous catégorisons et systématisons les données avant de les interpréter. Nous discutons les implications des résultats de notre recherche en les comparant aussi avec les connaissances produites sur des thèmes proches tels que le 'leadership' et l'apprentissage dans le 'monde numérique'. Nous présentons les caractéristiques des actions de la reconstruction des manières d'agir des professionnels, ainsi que nos réflexions relatives à cette reconstruction.

#### Partie 6 - Apprendre à faire agir autrui : un phénomène particulier, mais nonsingulier – Prospectives de recherche

Dans cette dernière partie de la thèse, nous faisons un rappel des résultats afin de valider nos hypothèses et répondons aux questions que nous avons soulevées. Nous proposons un élargissement de notre question de recherche à d'autres domaines, où le changement de l'attitude professionnelle du sujet à l'âge adulte est un processus d'apprentissage continu et essentiel. Nous rappelons également qu'il existe des problèmes en suspens, tels que l'incapacité à observer cette forme d'apprentissage en temps réel et la volatilité des résultats de la recherche sur cette forme d'apprentissage. Tout cela nous encourage à poursuivre nos recherches futures afin de découvrir d'autres éléments 'cachés' de la pensée ou de l'agir des adultes, qui mériteraient sans doute d'être approfondis à l'avenir.

## PARTIE I - LES COMPETENCES DES MANAGERS : DES COMPETENCES HUMAINES – CONTEXTE SOCIAL

**CHAPITRE 1.1 POINTS DE VUE D'ACTEURS :** 

VALORISER LES COMPETENCES HUMAINES DES

**MANAGERS** 

La société porte un intérêt grandissant aux compétences humaines et aux processus

susceptibles d'influer sur la construction/transformation de ces compétences. Le

phénomène peut être identifié au moins aux trois niveaux suivants : le point de vue des

recruteurs, celui d'individus souhaitant devenir managers et enfin le point de vue de

managers confirmés.

Dans les sections consacrées à chacun de ces points de vue, nous avons tenu à inclure des

propos d'acteurs<sup>1</sup>. Ce choix mérite d'être explicité d'emblée car notre objectif n'était pas

de recueil méthodologique, mais d'illustrer le «ton» et l'état d'esprit des sujets

interviewés lorsqu'ils évoquaient tel ou tel épisode de leur parcours respectif. En

d'autres termes, au-delà des propos eux-mêmes, la finalité première de ces transcriptions

est de donner à voir le contexte qui explique pourquoi nous avons choisi de mener cette

recherche dans des domaines encore peu explorés.

1.1.1 Le point de vue des recruteurs en entreprise et la demande sociale

Pour connaître les opinions de ces acteurs, nous avons examiné les résultats publiés

d'enquêtes professionnelles/sociales ou d'interviews.

Selon une enquête menée fin 2010 par le site « QS TopMBA » auprès de cinq mille

entreprises recrutant dans trente-six pays des diplômés MBA,<sup>2</sup> « la demande de soft-

<sup>1</sup> Source : Notes personnelles et professionnelles de la chercheure

<sup>2</sup> MBA: Une maîtrise en administration des affaires (souvent appelé MBA, acronyme de « master of business administration ») est le diplôme international d'études supérieures du plus haut niveau dans le domaine de la conduite globale des affaires : stratégie, marketing, finances, ressources humaines et

management.

CHAPITRE 1.1 POINTS DE VUE D'ACTEURS : VALORISER LES COMPETENCES **HUMAINES DES MANAGERS** 

skills<sup>3</sup> a considérablement gagné en importance dans le monde entier. Les quatre grands soft-skills exigés par ces entreprises sont : les compétences interpersonnelles, les compétences de communication, les compétences de réflexion stratégique et le leadership » (Geraghty, 2011).

Dans les entreprises, les études de Mark Murphy de Leadership IQ<sup>4</sup> avancent que sur vingt mille cas d'embauche étudiés, 46% ont été des échecs et que dans 89% des cas, c'est le savoir-être de l'employé qui était mis en cause. Si la formation peut pallier certaines carences sur le plan des connaissances et du savoir-faire, les façons de travailler sont plus difficiles à changer. On doit à Herb Kelleher, cofondateur et ancien PDG de Southwest Airlines, la fameuse devise : « recruter pour les attitudes, former pour les compétences » (Hire for Attitude, Train for Skills). Selon ces recruteurs, on peut former aux compétences techniques, mais les attitudes sont plus difficiles à modifier.

En même temps, les recruteurs des entreprises se plaignent que « les formations en management auraient tout simplement oublié de former des managers, se bornant à leur fournir une boîte à outils utilisable dans n'importe quelle situation ou sous toutes les latitudes, alors que l'internationalisation des entreprises demande une adaptation aux différences culturelles. » (Estival, 2011).

Une enquête de juin 2014, menée par ICM Research<sup>5</sup> auprès de quatre mille (4000) adultes pour Brathay Trust<sup>6</sup> dont neuf cent huit (908) managers, indique que 38% des employeurs souhaitent que les demandeurs d'emploi et les jeunes donnent plus d'importance aux réalisations personnelles et aux expériences vécues lors de l'élaboration de leurs fiches de candidature. 37% des employeurs estiment que les demandeurs d'emploi ne sont pas conscients de l'importance accordée aux compétences humaines. 26% des managers interrogés estiment que les 'soft skills' devraient être pris en compte

\_

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Les compétences dites 'douces' (versus 'dures') ou les compétences orientées vers les interactions humaines

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Source: https://www.leadershipiq.com/pages/about-mark

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> ICM Recherche - enregistrée en Angleterre et au Pays de Galles, Royaume-Uni (UK) (numéro 02571387), ICM Research est une agence de recherche basée sur des témoignages individuels, fondée en 1989. ICM, cette filiale de Creston Insight, société de services de marketing, est devenue, à partir de Juin 2014, membre du British Polling Council.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Source: http://www.brathay.org.uk/2014/06/young-advised-give-job-application-personality-boost/ CHAPITRE 1.1 POINTS DE VUE D'ACTEURS: VALORISER LES COMPETENCES HUMAINES DES MANAGERS

avant d'autres qualifications. Les résultats de l'enquête indiquent aussi qu'une forte capacité de travail, l'éthique, l'engagement, la communication et surtout la capacité à travailler en équipe sont les qualités que les recruteurs valorisent le plus chez les candidats. Les résultats de l'enquête indiquent encore que rafraîchir les 'soft skills' peut s'avérer utile pour les employés déjà en poste. 30% des cadres pensent que les employés qui améliorent de manière proactive les 'soft skills' sont plus susceptibles d'être promus. 24% pensent que les 'soft skills' des employés aident à distinguer leur entreprise de la concurrence. Dans son livre « Work rules », le DRH de Google Laszlo Bock explique que « le processus d'embauche de gens exceptionnels est devenu une science grâce à des années de recherches et d'expérimentations. » (Bock, 2015).

En 2016, dans un entretien accordé au 'New York Times', Bock indiquait que, pour lui, « Le critère numéro 1 que nous recherchons est la capacité d'apprendre collectivement. Ce n'est pas le QI, mais la capacité d'apprentissage [...]. Le second est le 'leadership'. Il diffère du concept de leadership traditionnel. Ce qui nous importe, c'est: face à un problème et si vous êtes un membre de l'équipe, êtes-vous prêt à diriger l'équipe ? Savez-vous prendre du recul et laisser les autres vous diriger en cas de besoin? Parce que la clé pour être un leader efficace dans cet environnement est que vous devez être prêt à abandonner le pouvoir. [...] Le troisième et le quatrième critère sont l'humilité et la possessivité [...] Vous avez besoin d'un grand ego et d'un petit ego chez la même personne en même temps. »<sup>7</sup>. Toujours selon Bock, les recruteurs d'aujourd'hui ne s'intéressent qu'à ce que les individus peuvent faire ou apporter à l'entreprise, et non pas où et comment ils ont appris à le faire. Et pour mesurer ce type de compétences des candidats, il existe de nombreux tests spécialement conçus pour les recruteurs<sup>8</sup>.

En France, selon les observations de l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC),<sup>9</sup> durant la même période, dans un contexte économique encore incertain, les marchés du

\_

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Source: <a href="https://www.lesechos.fr/11/03/2017/lesechos.fr/0211868347654\_pourquoi-google-n-embauche-pas-necessairement-les-etudiants-les-plus-diplomes.htm">https://www.lesechos.fr/11/03/2017/lesechos.fr/0211868347654\_pourquoi-google-n-embauche-pas-necessairement-les-etudiants-les-plus-diplomes.htm</a>

<sup>8</sup> Source: https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1154292-4-regles-du-rh-de-google-pour-recruter/

<sup>9</sup> Source : <a href="https://fr.slideshare.net/Apecfr/etude-apec-les-marchs-rgionaux-de-lemploi-cadre-en-2015">https://fr.slideshare.net/Apecfr/etude-apec-les-marchs-rgionaux-de-lemploi-cadre-en-2015</a>
CHAPITRE 1.1 POINTS DE VUE D'ACTEURS : VALORISER LES COMPETENCES
HUMAINES DES MANAGERS

recrutement des cadres en régions seraient fortement marqués par leur orientation sectorielle : en Ile-de-France et PACAC<sup>10</sup> plus de 3 embauches prévues sur 4 seraient réalisées par des entreprises de services. En Auvergne, Centre, Champagne-Ardenne, Franche-Comté, Haute-Normandie, Picardie et Poitou-Charentes, l'industrie représentait en 2014 au moins 30 % des embauches de cadres. Enfin, le commerce pourrait représenter près d'un quart des embauches de cadres dans le Nord-Pas-de-Calais. Les opportunités pour les cadres de la fonction commerciale seraient réparties quasiment sur tout le territoire, tandis que les embauches de cadres informaticiens se concentreraient principalement en Ile-de-France et Midi-Pyrénées. Les cadres d'études R&D seraient davantage recherchés dans les régions où les industries de pointe sont bien implantées, comme en Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Rhône-Alpes, mais également en Bretagne, Limousin et Picardie.

Comment définir le profil idéal du candidat pour le poste de manager ? Toujours, selon l'APEC, les entreprises recherchent des professionnels aux réalisations exemplaires, dotés d'un sens aigu des affaires et qui seraient en mesure d'apporter une véritable valeur ajoutée à l'entreprise. Elles souhaitent recruter des candidats dotés d'un esprit ouvert, d'un bon flair commercial, qui sont non seulement capables d'identifier les problèmes, mais aussi de trouver rapidement des solutions... « Nous cherchons des profils capables de bien communiquer, de ne pas avoir peur d'aller au contact, avec lesquels nous sentons que nous pourrons travailler efficacement ensemble » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016). C'est ce qu'exprime notamment un cadre dirigeant supérieur d'un grand groupe à propos de sa vision sur les critères de recrutement des managers. Dans cette optique, comme le premier sens du mot 'coopérer' est agir, travailler conjointement avec quelqu'un en vue de quelque chose, participer, concourir à une œuvre ou à une action commune<sup>11</sup>. Il est désormais clair que 'coopérer' est une activité très importante dans la profession de manager.

Compte tenu de la concurrence intense dans les secteurs qui recrutent et de l'explosion du nombre de candidats éligibles, les exigences classiques telles que diplômes et

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Provence-Alpes-Côte d'Azur Corse

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Source : http://www.cnrtl.fr/lexicographie/coop%C3%A9rer

compétences techniques sont devenues insuffisantes. Ainsi, les recruteurs ont commencé

à augmenter leurs exigences vis-à-vis d'autres types de compétences.

C'est peut-être la raison pour laquelle aujourd'hui, les recruteurs en entreprise

considèrent que les compétences techniques ne sont qu'une 'condition nécessaire' mais

pas une 'condition suffisante' pour permettre à un 'bon expert' de devenir un 'bon

manager'. Par conséquent, ils sont de plus en plus à la recherche des bonnes façons de

travailler ou des attitudes positives que les candidats pourraient apporter à l'entreprise

dans l'immédiat et à long terme.

1.1.2 Le point de vue de sujets souhaitant devenir managers

Pour apprécier ce point de vue, nous avons travaillé à partir de récits écrits par les

candidats de la formation MBA entre 2012-2016 au Cnam (cf. Annexe 2, p. 271). La

procédure de sélection des participants de la formation MBA au Cnam exige en effet que

les candidats rédigent quatre récits pour répondre aux quatre questions ouvertes

suivantes : 1) Quel est votre objectif de carrière après le MBA et quel rôle la formation

MBA du Cnam peut jouer dans la réalisation de votre objectif ; 2) Décrivez une de vos

expériences de réussite ; 3) Décrivez une de vos expériences d'échec ; 4) Décrivez une de

vos expériences de leadership. Notre intention initiale était d'observer si les récits de ces

individus allaient ou non à l'encontre du point de vue des entreprises et des recruteurs. Ce

but a toutefois évolué au cours de notre étude documentaire.

Il est intéressant de constater, en lisant ces récits, que lorsque certains candidats ont

exprimé le désir de tirer profit de ce diplôme MBA pour avancer et accéder à des postes

au niveau de la direction, d'autres visaient plutôt un changement de profession : passer de

'pilote', 'ingénieur' ou 'artiste' ... à 'manager'. C'est là que nous avons commencé à

noter la coexistence de deux points de vue différents sur la perspective de devenir

manager. Le premier est plutôt formel et organisationnel : devenir manager est considéré

comme une 'promotion' ou une occupation du poste, tandis que le second est plus

transformationnel et individuel : devenir manager est perçu comme un processus de

'reconversion' professionnelle ou un 'changement de métier'.

CHAPITRE 1.1 POINTS DE VUE D'ACTEURS : VALORISER LES COMPETENCES HUMAINES DES MANAGERS

Les trois exemples ci-dessous illustrent les points abordés.

1) Dans un premier dossier, nous avons constaté que la candidate avait répondu à la

première question de manière assez conventionnelle, en indiquant qu'elle voulait acquérir

de bonnes connaissances en management afin d'accéder à des postes de management.

Elle a écrit ainsi, que la formation lui donnerait de la confiance en soi et l'aiderait à

consolider sa longue expérience, acquise au cours des vingt-cinq dernières années.

Néanmoins, dans le récit sur son expérience d'échec, le mot 'incompatibilité' est apparu

comme le mot clé. Les situations utilisées pour illustrer l'incompatibilité incluaient des

conflits survenus en raison du volume d'heures de travail et de ses responsabilités

familiales, de sa passion et de sa santé, de son sens des responsabilités et des défauts

techniques des entreprises.

Considérant comme un 'échec' l'obligation d'accepter que son métier de pilote n'était

plus compatible avec sa vie familiale, se souvenant des jours et des nuits en mission sans

possibilité d'assister aux événements familiaux, elle a même choisi le fait d'avoir refusé

d'exécuter une mission pour sa société - qui, selon elle, n'avait pas satisfait aux

conditions de sécurité - afin d'illustrer son expérience de leadership. Nous constatons que

ses souvenirs de cette période ont déclenché son intention de changer sa façon de

travailler en relation avec autrui. La dernière phrase de son texte : « La nouvelle étape de

ma vie professionnelle commence » reflète parfaitement le niveau de conscience de sa

transformation individuelle.

Il est intéressant de noter que les deux remarques émises par des tiers professionnels à

propos des domaines dans lesquels la candidate devait s'améliorer, portent également sur

sa manière de se comporter « elle devra faire plus abstraction du jugement des autres » et

« une amélioration dans une affirmation plus marquée de soi ». (Extrait du Dossier no. 1

- cf. Annexe 2).

2) La candidate du second dossier est une jeune personne totalisant moins de quatre ans

d'expérience en tant que coordinatrice en marketing. Comme la première, elle exprime

son intention de tirer profit de ce diplôme MBA d'une part pour entrer dans une grande

entreprise et accéder à de plus grandes responsabilités et d'autre part, pour acquérir les

compétences nécessaires pour obtenir des gratifications financières élevées. Elle a

indiqué: « Mon objectif, si je peux entrer dans cette entreprise après l'obtention du

diplôme, sera la refonte du marketing et de l'activité commerciale pour aider l'entreprise

à atteindre le succès qu'elle mérite. Il est clair que le MBA serait un passeport pour

m'aider à entrer dans l'entreprise à un niveau élevé et à ajouter plus de valeur à

l'entreprise avec les compétences que je vais acquérir » (Extrait du Dossier no. 2 – cf.

Annexe 2).

A propos de son expérience de réussite, elle a compris l'importance de la communication

et de la compréhension des clients. Selon elle :

« La communication quotidienne avec le client est la clé de réalisation de ce projet. J'ai

réalisé que, pendant le processus de conception, une bonne communication et une bonne

compréhension des clients favoriseraient une bonne collaboration et mèneraient ainsi à la

solution ». (Extrait du Dossier no. 2 – cf. Annexe 2).

Les situations sélectionnées pour illustrer les réussites de la personne sont des

conversations et des communications impliquant les autres.

L'expérience choisie pour illustrer son échec concernait plutôt une déception. Dès la

lecture de ce récit, nous avons remarqué un ressenti d'iniquité tenant à l'écart entre les

responsabilités et les activités prédéfinies pour le poste de 'designer' par son employeur

et les activités et les responsabilités qu'elle a exercées réellement :

« J'ai été embauchée en tant que designer. On m'a donné la responsabilité de toutes les

décisions relatives à la forme au style et même l'initiative de terminer le projet. On m'a

donné aussi la liberté de lancer le résultat sur le marché. Cependant, j'étais toujours

positionnée en tant que designer. En même temps, j'ai commencé à réaliser qu'un

designer est vraiment considéré comme un artiste. Cela signifie qu'une activité aussi

sérieuse que le marketing ou le management était hors de la sphère de ma capacité

reconnue. Tout ce que je pouvais faire et je l'ai fait souvent, était de prouver par l'action

que mes capacités avaient dépassé ce que l'on attend généralement d'un designer,

néanmoins ceci ne m'a rien rapporté hormis quelques félicitations. Quel était mon échec

dans tout cela ? Pourquoi aucun des responsables de cette entreprise n'a voulu reconnaitre qu'un designer pouvait également être un professionnel de haut niveau ? En choisissant de me positionner au niveau de la direction, je peux à l'avenir éviter une telle situation tout en faisant le meilleur usage de mes capacités de conception. » (Extrait du

Dossier no. 2 - cf. Annexe 2).

Dans son récit, la candidate a exprimé de nouveau sa passion et son intention d'agir avec les clients en définissant les stratégies de marketing, en choisissant le bon moment pour les contacter et surtout en évitant de se concentrer seulement sur le travail d'un designer c'est-à-dire uniquement sur l'objet de son propre travail :

« Comprendre les habitudes d'achat des clients internationaux a été un grand défi. Segmenter la base de données fournie par l'équipe informatique et globalement augmenter les ventes en ligne était un effort quotidien, de même qu'analyser les données réelles et prévoir les tendances futures. Un exemple où j'ai fait preuve de leadership et introduit un changement est celui où j'ai réussi à identifier le moment approprié pour envoyer les e-mails. Un autre défi était de faire en sorte que les différentes équipes travaillent efficacement ensemble ». (Extrait du Dossier no. 2 – cf. Annexe 2)

En ce qui concerne les domaines où la candidate doit s'améliorer, les tiers professionnels remarquent : « Apprendre à se détendre davantage, ne pas attendre trop des autres puisqu'elle peut être un peu perfectionniste et comprendre que tout le monde n'est pas aussi talentueux et travailleur qu'elle... faisant cela, elle pourra se montrer plus compréhensive à l'égard ce type de personnes ». (Extrait du Dossier no. 2 – cf. Annexe 2).

« Elle a de fortes capacités managériales, mais son relatif jeune âge demande parfois l'apprentissage des règles de diplomatie. Elle doit également apprendre à canaliser son énergie et son envie de bien faire afin d'optimiser son temps et ses ressources. » (Extrait du Dossier no. 2 – cf. Annexe 2).

Ces commentaires ont attiré notre attention sur la 'diplomatie' et l'âge comme critères non-dits associés au poste de manager dans certaines entreprises.

3) L'intention du troisième candidat a été ainsi décrite :

« Après avoir travaillé dans un département de finances pendant six ans, j'ai acquis une très bonne connaissance de la comptabilité, de l'audit, de la budgétisation et du reporting. Après ce travail, j'ai eu l'occasion de relever les défis de la création d'une fonction... pour un groupe d'une centaine de personnes. Aujourd'hui, j'aimerais poursuivre ma carrière en intégrant, à l'avenir, un poste de direction générale. Le MBA me permettra de satisfaire plus facilement le désir de découvrir d'autres secteurs et d'autres activités dans ma future carrière. Je souhaite changer ma fonction d'aujourd'hui au profit du poste de directeur général ou de directeur d'une division. Ce changement me permettra d'élargir mes compétences. Je veux avoir l'occasion d'obtenir un emploi dans un pays étranger. Je

(Extrait du Dossier no. 3 – cf. Annexe 2).

Dans son récit, la personne ne mentionne ni incompatibilité, ni iniquité. Le point intéressant est que pour cette personne, l'intégration d'un poste de direction n'apparait pas comme un 'but', mais au contraire, comme un 'moyen' par rapport à son projet personnel. Ce moyen sera utilisé dans le but de « découvrir », « élargir », « développer », et enfin « obtenir un emploi à l'étranger ». (Extrait du Dossier no. 3 – cf. Annexe 2).

veux développer mon réseau de contacts et de relations par la formation professionnelle.»

Un autre point intéressant que nous avons constaté est le contraste entre ses activités et les relations à autrui choisies pour illustrer son propos.

Ses réussites sont présentées comme une liste d'activités techniques et classiques qu'il a appris à réaliser : « examiner », « gérer », « rencontrer », « suivre », « effectuer le test », « inciter les gens », « assurer », « rédiger des procédures ».

« Une expérience professionnelle significative de ma carrière a été la gestion d'un projet de réingénierie du processus industriel dans une usine. Ce projet de trois ans m'a appris à mener les activités suivantes : examiner le plan du projet, gérer l'équipe du projet, rencontrer les employés de l'usine, suivre le développeur, effectuer le test et le suivi de l'exploitation du processus, apprendre à inciter les gens à se joindre à un plan d'affaires, assurer la conduite du changement, rédiger des procédures ». (Extrait du Dossier no. 3 – cf. Annexe 2)

Son échec se résume à « communiquer » et « convaincre ». La façon dont la personne

reconnait celui-ci malgré des objectifs de modernisation technique présente également un

intérêt:

« Je tiens à moderniser la façon dont l'information est transférée entre les services de

comptabilité et d'achat. Je pense que j'ai échoué dans ma communication pour ce projet.

J'étais la seule personne à être convaincue de l'utilité du projet. » (Extrait du Dossier no.

3 - cf. Annexe 2).

L'exemple que la personne a choisi pour illustrer son expérience de leadership a été

« d'imposer ». A la lecture de ces récits, nous avons constaté que comme la plupart de ses

collègues, cet expert croyait que son leadership était le résultat logique de ses

connaissances et de son expertise technique. Cela nous a permis de comprendre que pour

lui, accéder au poste de direction était en fait un moyen d'apprendre de nouvelles

fonctions, dont celle de managers :

« Dans mon groupe, j'ai réussi à imposer le choix de nouvelles technologies n'ayant

encore jamais été utilisées en France dans mon secteur. Pour mener à bien mon travail de

directeur des achats, il était indispensable de bien comprendre notre entreprise, nos

besoins d'innovation et de comprendre la nouvelle technologie. J'ai acquis le leadership

dans le groupe parce que ma compréhension des aspects techniques et des utilisateurs m'a

permis de développer de nouveaux produits. Cela a permis un changement de conduite

dans nos investissements et dans les économies financières » (Extrait du Dossier no. 3 -

cf. Annexe 2).

Après avoir examiné une cinquantaine de récits dont les trois décrit ci-dessus, nous avons

aussi été intriguée par les conclusions que ces personnes ont pu tirer lorsqu'elles

racontaient et analysaient leurs propres expériences. A titre d'exemples, les récits que

nous avons étudiés indiquent :

1. Une intention de changer la relation au travail : de « travailler indépendamment

des autres » en « travailler avec les autres ». Cette intention peut être déclenchée

dans diverses situations. Le point de départ peut résider dans des situations

CHAPITRE 1.1 POINTS DE VUE D'ACTEURS : VALORISER LES COMPETENCES HUMAINES DES MANAGERS

Page 35

critiques liées à l'incompatibilité entre ce que l'individu aime faire ou peut faire lui-même et ce qu'il délègue ou fait faire par d'autres. Dans d'autres situations, l'élément déclencheur peut être les doutes sur ses propres idées et la complexité d'un projet, qui nécessitent l'implication d'autres personnes.

- 2. Que la façon de ne pas agir seul ou directement sur l'objet, mais en faisant agir autrui est un élément très important pour le passage d'employé à manager. Quand une personne est choisie par l'organisation ou son supérieur hiérarchique pour un poste de manager, pour diriger un groupe, elle passe d'une étape professionnelle relativement simple à une nouvelle étape où elle prend en charge la responsabilité d'autres personnes. Autrement dit, la personne passe de la relation directe dans l'interaction : sujet 'monde' (environnement) à la relation indirecte dans l'interaction : sujet autrui (autres sujets) monde, raison pour laquelle nous considérons que le métier de manager est un travail non pas seulement avec autrui ou sur autrui comme dans les autres métiers, mais également à travers autrui.
- 3. Que ces individus partagent une même intention de changer la manière de faire les choses par la force de l'équipe. Après avoir accumulé suffisamment d'expérience et d'expertise, au lieu d'agir seul et directement sur l'objet du travail, l'intention de changer la manière de travailler de ces individus s'est tournée vers un niveau plus complexe. Ils veulent apprendre à influencer les autres, à faire les choses à travers les autres, à assumer les responsabilités pour le travail des autres et à maintenir des relations beaucoup plus complexes avec les personnes interdépendantes. D'ailleurs, la plupart des récits sur les relations interpersonnelles confirment des études antérieures qui démontrent l'influence sur l'individu, des personnes clés de l'entourage comme la famille, les proches, ainsi que les supérieurs ou les subordonnés. Cela montre que l'idée commune à ces points de vue est que la manière de faire agir les autres ne peut être apprise dans des conditions d'isolement, sans interaction avec autrui.

Pour terminer, les points de vue d'individus souhaitant devenir managers nous ont amené à penser que pour eux, la nécessité sociale de faire agir autrui joue un rôle déterminant dans la transformation d'un expert en un manager.

1.1.3 Le point de vue d'un manager confirmé ('senior manager')

Après avoir vérifié le point de vue de ceux qui souhaitent devenir managers, nous pensons qu'il est également important d'examiner le point de vue de ceux qui considèrent être des managers confirmés. Pour y parvenir, nous utiliserons dans cette section les témoignages des managers rencontrés dans les relations de travail et dans le cadre des

entretiens professionnels.

Au printemps 2008, nous avons rencontré monsieur B pour une conférence sur le thème 'Transformation'. Ingénieur diplômé de Supelec<sup>12</sup> et détenteur d'un MBA d'HEC<sup>13</sup>, monsieur B a eu plus de trente ans d'expérience en Management et Finance au sein de grandes sociétés comme X où il a été nommé Directeur Général en Côte d'Ivoire, Directeur de l'audit interne (secteurs aval, trading et finance) du Groupe à Londres, Directeur financier de la branche brésilienne de X, Vice-président Finance de sa branche internationale, ainsi que de deux autres entreprises (Y et Z) avec une carrière essentiellement à l'international. Lors de sa conférence, il a ainsi déclaré : « A 52 ans, j'ai

compris qu'entre le poste d'expert et de manager, il faut choisir. »

Pour lui, il n'est pas facile de changer la manière de travailler d'un adulte à moins que ce dernier choisisse volontairement de poursuivre la carrière de manager plutôt que celle d'expert. La conscience du sujet de la distinction entre travail d'expert et travail de manager joue un rôle déterminant. Après avoir fait son choix, le 'manager confirmé' développe l'intention de renouveler ses manières de travailler, de construire de nouvelles

compétences ou de 'désapprendre'.

Il a également estimé que la conviction est un autre facteur interne important qui entraîne un changement dans les manières de travailler du manager. Une conviction représentant

<sup>12</sup> École Supérieure d'Électricité

<sup>13</sup> École des hautes études commerciales de Paris

un niveau d'intention élevé peut amener le 'manager confirmé' à quitter volontairement sa 'zone de confort', à quitter son environnement de travail habituel, à mettre de côté son ego et, ce qui est le plus difficile, à briser les attitudes stéréotypées développées par son entourage.

« On m'a confié la mission de mener la transformation de la fonction financière de 'la boite' (avec huit milliards de dollars, quinze mille personnes depuis 2000-2002). La transformation a tellement changé la structure du groupe, donc il n'y a pas de comparaison 'avant-après'. Plus vous avancez, plus vous perdez vos références. En 2002 : 45 000 stations de service 110 business modèles. Les managers doivent être des gens qui ont de vraies convictions. Quand la vision de l'entreprise est C, les missions courantes sont A, alors que le rôle du manager est d'assurer la fonction qui est de choisir les personnes qu'il faut pour amener l'organisation d'A à C. Pour un manager leader, l'organisation a depuis 200 ans été comme ça (A), mais désolé, demain ce sera comme ça (C). Vous devez faire comme ça, et je vais le faire avec vous, mais non pas contre vous. » Pour lui, la conviction d'un manager confirmé se construit sur ses années d'expérience dans différents environnements. C'est une certitude basée sur des preuves jugées suffisantes. Cette conviction peut faire partie de l'attitude, requise selon lui, permettant à un manager confirmé de diriger les employés vers un objectif défini. Dans une autre séquence, il ajoute : « Dans le système des grands groupes de ce type, quand vous êtes très bon dans un domaine, ils vont vous prendre et vous faire travailler sur un autre domaine ».

Ici, il estime que l'influence peut aussi provenir d'un facteur externe. Par exemple, la politique de gestion des ressources humaines des grands groupes pourrait placer successivement un manager confirmé dans un environnement totalement nouveau et étranger. Dans ces conditions, un manager confirmé pourrait non seulement faire face à ces changements significatifs, mais aussi voir de ses propres yeux comment différents postes au sein de l'entreprise requièrent différents types de compétences et développer son sens de l'empathie. De son point de vue, en tant que manager confirmé, il a identifié deux facteurs qui ont influencé sa manière de travailler dont un facteur interne (le choix

personnel) et un facteur externe (les changements successifs dans l'environnement de son travail).

# 1.1.4 Conclusion

L'opinion dominante des acteurs de terrain atteste d'une attention plus grande apportée aux compétences humaines dans le monde des entreprises. Cependant, cette valorisation sociale croissante semble n'être que superficiellement homogène. En effet, après avoir comparé les différents points de vue, nous avons constaté une différence entre celui des recruteurs et celui des managers futurs ou confirmés : les compétences humaines sont valorisées au début d'un processus par les uns et à la fin par les autres. Si les recruteurs ont tendance à considérer les compétences humaines comme une condition préalable, une condition de sélection pour une activité, les futurs managers ainsi que les managers confirmés les considèrent davantage comme une conséquence d'un apprentissage. Cet écart entre les deux points de vue n'était pas visible au début de notre recherche. C'est lui qui nous a amené à penser que les compétences humaines peuvent être 'désapprises' et 'réapprises'.

Une autre conclusion de ce chapitre concerne l'attitude, qui semble être la compétence humaine la plus valorisée par les recruteurs et les managers. Sur le terrain, nos observations montrent que l'attitude managériale se manifeste en grande partie sous la forme des manières de faire agir autrui des sujets. Afin de recruter les managers, les recruteurs de certains secteurs indiquent qu'ils n'accordent plus beaucoup d'importance au diplôme, mais utilisent plusieurs tests avec de nouveaux critères de sélection tels que le quotient émotionnel (QE) ou le comportement, etc. Cela suggère que les recruteurs et les écoles de commerce sont sur le point de naturaliser ce type de propriété humaine. Ils considèrent que les attitudes managériales sont déjà existantes à différents degrés chez différents sujets, ce qui leur permettrait de mesurer, évaluer et isoler une autre dimension de la qualité d'un manager. Ainsi, le processus que nous avons perçu sur le terrain, par lequel un manager travaille sur son attitude pour faire agir autrui, montre la faiblesse de cette tendance à la naturalisation des attitudes managériales. Ce terrain devrait également

nous aider à prouver l'existence d'une forme spécifique d'apprentissage de l'attitude chez les managers, à l'illustrer et à la comprendre.

CHAPITRE 1.2 MANAGER, C'EST FAIRE AGIR AUTRUI,

**OBSERVATIONS DE TERRAIN** 

Selon certains analystes du travail en ergonomie, en organisation, en management ainsi

qu'en ingénierie de formation il existe généralement deux types d'analyse :

• L'analyse de la tâche

• L'analyse des manières de travailler de la personne

Pour notre part, à partir de nos observations (professionnelles) de terrain, une analyse des

manières d'interaction interpersonnelles (d'un sujet humain à un autre sujet humain) est

essentielle. Car le 'travail' des managers peut être regardé sous différents angles : comme

une position, comme une profession ou comme une pratique. Le but de ce chapitre est de

faire partager nos observations de terrain, parfois en tant que subordonnée, parfois en tant

que manager ou même en tant que formatrice de managers.

Depuis 1996, après avoir été diplômée d'un Master de langue et littérature russe, nous

avons débuté notre carrière dans une entreprise coréenne implantant des usines et bureaux

dans plusieurs pays notamment, aux États Unis, en Indonésie, en Chine et au Vietnam.

Les managers venant d'autres pays, notamment de la Corée du Sud, de l'Indonésie et de

la Chine furent nos premiers 'formateurs' en management et les premiers 'échantillons'

d'une observation de terrain.

Cinq ans après, nous avons quitté le poste de Manager des affaires générales de cette

entreprise pour suivre un MBA. Ensuite, en 2003, après le MBA, nous avons commencé

à travailler en tant qu'organisatrice - dirigeante de la formation MBA - Manager

d'entreprise du Cnam où l'on peut rencontrer un public très varié en termes d'origine

géographique, de spécialité, de parcours professionnel et d'âge.

Dans les sections suivantes, nous examinons plus en détail chacune des formes de travail

du manager par le biais de comparaisons afin de dégager une caractéristique commune

définissant la nature de ce travail.

CHAPITRE 1.2 MANAGER, C'EST FAIRE AGIR AUTRUI, OBSERVATIONS DE TERRAIN

# 1.2.1 Manières 'instinctives' versus manières 'contrôlées' des managers

En 1996, nous avons commencé à observer le travail des managers d'entreprise sans le savoir, car nous nous sommes toujours intéressée à la façon dont les personnes de culture et de tempérament différents communiquent et collaborent. A cette époque<sup>14</sup>, au Vietnam, la Corée du Sud était classée investisseur étranger numéro 1. En même temps, une opinion largement répandue était que les 'patrons' coréens avaient souvent un tempérament colérique. De nombreux articles avaient été publiés dans les médias locaux à propos des conflits entre patrons et ouvriers dans les usines coréennes et sur la façon dont les ouvriers locaux étaient 'punis' par les patrons, lorsqu'ils n'avaient pas atteint leurs objectifs. En en nous souvenant du cliché sur la fameuse 'âme russe' (froid, rude ...) dont nous avions pu mesurer les limites après avoir côtoyé pendant six ans différents interlocuteurs russes, nous avions hâte de connaître la 'vérité' cachée derrière cette image négative attribuée par les médias locaux aux patrons coréens. Et c'est ainsi que tout a commencé.

Notre premier 'échantillon' d'observation était notre supérieur hiérarchique venant de Corée du Sud, qui était aussi le manager général de l'usine. Nous étions très étonnées de son omniprésence dans la vie de l'usine. Il gérait à la fois l'ensemble de l'usine et les détails opérationnels de toutes les fonctions : ressources humaines, production, achat des matériaux, vente et export etc. Pourtant, il n'avait pas hésité à prendre un balai et nettoyer l'atelier avec ses subordonnés et ouvriers après une inondation. Grâce à lui, nous avons eu une première idée, même encore vague et floue, du travail sur le terrain d'un manager. Il pouvait être très exigeant même sévère dans la plupart des situations au travail, puis très accommodant, blaguer dans un autre contexte, au travail ou hors du travail.

« Un jour, il m'a soudainement « réprimandée », en langue coréenne, à propos d'un retard de containeurs, qui n'entrait pas du tout dans le périmètre de mon travail. Je lui ai répondu, en langue vietnamienne, que ce n'était pas ma fonction. Le lendemain, à ma grande surprise, le manager, devant tous les collègues du bureau, m'a présenté ses

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Source: http://lecourrier.vn/vietnam-et-republique-de-coree-accelerent-lapplication-de-lale/254252.html.

<sup>«</sup> En 27 années de présence au Vietnam depuis l'établissement de leurs relations diplomatiques en 1992, la République de Corée est devenue son premier investisseur tant en termes de projets que de capitaux. »

excuses pour n'avoir pu se contrôler. » (Extrait de la note prise par la chercheure sur son expérience en 1996-2001). Cette première expérience de contact avec un manager d'une autre culture nous a montré qu'au-delà des activités managériales traditionnelles, le travail d'un manager diffère de celui des autres, notamment par le fait qu'il ne se limite pas à des actions exclusivement professionnelles, mais consiste également en des processus connectés les uns aux autres par des liens indirects et tacites. Par exemple, un manager a joué du piano et a chanté lors d'une fête d'entreprise. De même, quand un manager pense à un fragment de sa vie depuis son enfance ou à son premier jour de travail, quelle était la nature de cette activité et quel serait le lien entre cette activité et son travail de manager? Était-il en train d'apprendre l'attitude nécessaire pour accomplir son travail de manager? Jusqu'alors, nous supposions que seuls des liens directs reliaient les activités professionnelles, à un moment précis ou à un endroit spécifique, au poste de manager. En réalité, il existe aussi des liens indirects qui peuvent impliquer tous les types d'activités autour du sens du travail de manager, à différents moments, dans différents espaces et même différentes cultures.

Deux autres expériences de contact avec deux managers de proximité, toujours issus d'autres cultures, nous ont montré un autre type d'activité dans le travail des managers : la constitution d'un langage commun. « J'ai eu une superviseure - tutrice, chargée de la comptabilité et de toute l'administration du bureau, qui ne parlait pas anglais. C'est avec elle que j'ai eu une compréhension concrète des tâches bureaucratiques. La difficulté était la barrière linguistique. Afin de pouvoir travailler avec elle, je passais mon temps à lui apprendre à parler anglais. J'utilisais tous les objets accessibles autour de nous, les gestes, les dessins etc. Ainsi, je l'observais, imitais et surtout apprenais à comprendre son travail. Quant à la superviseure de la qualité qui venait d'Indonésie, telles deux amies proches, nous avons trouvé très vite un langage commun pour discuter du travail ainsi que des sujets généraux qui nous tenaient à cœur. » (Extrait de la note prise par la chercheure sur son expérience en 1996-2001). Tout au long de cette première période de travail dans des conditions d'interaction avec des managers d'autres cultures, nous avons eu, en tant qu'employée locale, l'occasion de les observer de manière participative et d'essayer de

comprendre la manière dont ils faisaient agir autrui en situation de travail. Nous avons appris à travers ces premières observations que sur le lieu de travail, en fonction de la densité des activités à mener, un manager peut choisir soit une manière spontanée soit une manière contrôlée, en fonction de l'image qu'il veut construire et donner à autrui. Cela nous amène au premier facteur dont nous tiendrons compte dans les chapitres à

venir.

1.2.2 Les manières de faire agir autrui des managers 'formés' versus

celles des managers 'promus'

Le deuxième groupe d'observations a été conduit dans les situations de changement de fonctions d'un individu. Ainsi, aucun manager ne peut oublier le moment critique où il a dû, pour la première fois, convaincre son équipe de croire en lui.

Lorsqu'un manager prend ses fonctions, il remplit plusieurs tâches : atteindre les objectifs fixés par la direction, mais aussi animer l'équipe, en lui donnant la motivation, la direction et le soutien nécessaires pour atteindre les résultats escomptés. Cependant, nous avons constaté que ce n'est pas seulement le volume de tâches qui semble avoir un impact sur les manières de travailler du manager, mais bien plus encore la manière dont

impact sur les mameres de travamer du manager, mais bien plus encore la mamere don

un manager accède à ses fonctions (par la formation ou la promotion), qui peut

profondément changer ses manières de travailler.

Dans cette section, nous allons présenter séparément nos observations en deux catégories : l'une concerne les managers non-experts, mais formés ou professionnalisés en management (managers formés), l'autre concerne les experts, qui deviennent des managers (managers promus).

a) Concernant les managers formés

Pendant notre travail, nous avons été confrontée plus d'une fois, a des remarques émanant d'employés à propos des managers formés, telles que :

« Un manager doit avoir suffisamment de vécu et connaître le terrain avant de dire quoi faire aux autres » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016)

CHAPITRE 1.2 MANAGER, C'EST FAIRE AGIR AUTRUI, OBSERVATIONS DE TERRAIN

ou encore:

« Je suis très frustré par l'arrivé d'un manager, qui ne connait rien à notre métier. Si je suis un ingénieur et spécialiste dans le métier, je peux apprendre et acquérir les compétences managériales pour compléter mes connaissances du métier pour devenir un bon manager, alors qu'un manager ne peut pas apprendre notre métier pour nous comprendre et pour nous diriger efficacement » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016).

Dans le cas suivant, le manager formé, n'ayant pas de compétences techniques dans le domaine où il a été nommé 'manager', a décidé de faire un stage « métier » pour renforcer ses compétences managériales avec des compétences techniques du métier.

« Diplômé d'un Master en Gestion des Ressources Humaines de l'IGS<sup>15</sup>, j'ai été embauché pour le poste à la Direction des Ressources Humaines d'un groupe de restauration. Pendant la période d'essai, au lieu de faire un stage en management, je me suis décidé à m'inscrire à la formation des jeunes chefs de cuisine, afin de connaître le métier » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016).

A partir du témoignage de ce manager, nous avons constaté que pour un manager formé comme lui, le fait de maîtriser les 'ficelles' du métier et d'en connaître le 'jargon' augmente la confiance des équipes et contribue à sa définition de l'attitude managériale.

Un autre cas concerne un manager formé, lors de son premier contact avec des employés qu'il ne connaissait pas. Les employés locaux étaient très polis et le traitaient comme un directeur étranger. Faire face à des inconnus a mis au défi sa méthode de prise de contact avec les employés, tout en l'aidant à créer la nouvelle image souhaitée, celle d'un manager porteur de solutions. « C'est excitant et en même temps 'drôle', car ils sont très polis et ont beaucoup de respect envers moi. Ils me traitent comme un vrai manager. Certains d'entre eux sont plus jeunes et certains sont plus âgés. Je suis nouveau, le marché est nouveau. Je dois venir avec un plan après avoir fait l'étude de marché par moi-même. Je dois restructurer et faire le re-branding des produits » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016).

<sup>15</sup> Institut de gestion sociale

Étant nouveau sur le marché et aux yeux des employés locaux, il a choisi de proposer un plan d'action pour marquer son entrée en interaction avec ses nouveaux collaborateurs. Dans cette situation, le manager formé avait la liberté d'agir, de prendre le risque et surtout de créer l'image du manager auprès des employés locaux.

Ces observations sur autrui ont été confirmées par nos propres auto-observations :

« On m'a confié le projet d'obtenir le certificat ISO9001 pour l'usine. Je ne savais pas que j'étais soudainement passée d'un 'non-manager' à un 'manager', responsable non seulement d'une mission, mais également des personnes impliquées dans le projet. » (Extrait de la note prise par la chercheure sur son expérience en 1998-2000).

Malgré la confiance de la direction et de nous-mêmes envers la qualité du travail individuel que nous avions fourni, ce qui s'est avéré être une première vertu du manager, nous avions néanmoins des doutes concernant notre capacité de diriger les autres et concernant l'attitude à adopter dans notre nouveau poste.

Depuis l'été 1998, occupant le poste du manager des affaires générales, responsable de l'ensemble du personnel administratif de l'entreprise, nous avions entendu parler pour la première fois de la formation MBA au Vietnam. L'un de nos collègues était absent un ou deux soirs toutes les semaines pour suivre cette formation. Au cours de ces deux années, curieuse de connaître l'impact de cette fameuse formation sur le développement professionnel du collègue, nous n'avions remarqué aucun changement ni dans sa performance en termes d'expertise, ni en termes d'attitude comme nous nous y attendions. Seulement, le collègue a changé d'entreprise tout de suite après l'achèvement du MBA.

En 2000, après avoir été formée au management de la qualité et avoir achevé le projet ISO9001, nous avons de nouveau été nommée responsable du département de recherche et développement de l'usine, alors que nous n'avions aucune formation en design ni aucune compétence en couture. Grâce à la formation, nous pouvions gérer l'équipe sans difficulté, mais nous nous demandions toujours quel était l'avantage de laisser un manager non-expert gérer une équipe de designers ou d'experts. Le seul avantage que nous pouvions tirer de notre propre expérience était qu'un manager non-expert n'avait pas

besoin de désapprendre l'attitude d'un expert et pouvait se concentrer sur la construction

de l'attitude d'un manager et l'adapter en conséquence au personnel.

Un an après, nous avons décidé nous-même de quitter l'entreprise pour poursuivre un

MBA à l'étranger. En effet, notre objectif n'était pas de changer d'entreprise, comme

notre collègue, mais un autre désir profond : apprendre d'autres choses, pouvoir travailler

sur soi et nous renouveler professionnellement.

Quant aux recruteurs, voici ce qu'ils ont partagé avec nous : « Afin de préparer ses

managers, le groupe suit une procédure très ancienne : envoyer ses meilleurs candidats

potentiels sélectionnés sur différents postes pour les tester. Ces épreuves leur permettent

d'accumuler les vécus et de comprendre les manières de travailler de différents postes.

Ensuite, le poste de manager est réservé à ceux qui ont survécu toutes ces épreuves »

(propos recueilli auprès d'un manager, 2016).

D'une part, tous ces cas nous ont montré la forte tendance des managers formés à

acquérir les compétences manquantes. Les recruteurs et les managers cherchent à

constituer une 'collection' de compétences ou une 'boîte à outils'. D'autre part, ces cas

nous ont amené à nous poser la question suivante : un manager formé peut-il se contenter

de posséder et de maitriser un grand nombre d'outils sans créer le(s) sien(s) ?

b) Concernant les managers promus

En ce qui concerne le manager promu, nos observations ont montré qu'un expert promu

au poste de manager cherche souvent à compenser son manque de connaissances et de

compétences techniques en management par la réflexion logique et la formation

théorique. Cependant, pour lui, le défi ne vient pas seulement de ces dimensions.

A titre d'exemple, nous allons voir le cas d'un manager-ingénieur informatique,

autodidacte qui a décrit l'évolution de son attitude comme suit :

« Mes démarches ont été successivement : instinctive, académique et pragmatique. J'ai

d'abord été concentré principalement sur les aspects techniques de ma profession, en

utilisant seulement mes réflexions. Puis j'ai alors cherché à légitimer mes solutions en

utilisant des concepts théoriques. Ensuite, travailler sur les projets de plus en plus grands

m'a apporté le pragmatisme requis. Enfin, j'ai découvert surtout le plaisir de diriger une équipe, à la fois dans le contexte d'un projet, de travailler ensemble pour assurer le succès, mais aussi dans le contexte d'une entreprise, d'accompagner transversalement tous ses membres vers plus de perfectionnement professionnel et d'accomplissement qui sont les clés d'un travail de qualité. C'est encore le pragmatisme qui m'amène à avoir le but d'accéder à la gestion d'une entreprise ou d'une unité d'affaires et plus précisément d'avoir une plus grande flexibilité dans le développement de ma vision de ce que pourrait être une entreprise. » (Extrait de la conversation de terrain entre la chercheure et un manager en 2016).

Étant autodidacte pendant le processus d'acquisition des connaissances et des compétences techniques, il a senti qu'il avait toujours beaucoup de doutes : « Je n'étais pas vraiment conscient de mes réussites. J'ai fait ce que j'avais à faire, pour être sûr que tout allait bien. Et finalement je ne l'ai remarqué qu'à travers les yeux des autres » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016).

Ce qui mérite également d'être souligné selon nous est que : « Bien que la pression fût de plus en plus importante, j'ai gardé mon équipe à l'abri de cette pression » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016).

Il nous a montré un autre défi qui se trouve dans sa définition d'attitude auprès des autres collaborateurs : « Une autre erreur courante que j'ai faite était de rester caché derrière la modestie en attendant que quelqu'un d'assez intelligent reconnaisse ma performance » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016).

Dans cet exemple, la personne nous a montré ses efforts pour la définition de l'attitude lors de sa transformation d'un expert en manager. En tant qu'expert, malgré son intention exprimée d'apprendre à collaborer avec d'autres personnes, il était encore trop habitué à agir seul ou à côté d'une équipe, mais pas avec la force de l'équipe.

D'une part, ce cas nous a montré que, même si les experts promus au poste de manager connaissent bien les aspects techniques de la société, leurs connaissances techniques ne les aident pas beaucoup dans l'exercice de leurs nouveaux rôles interpersonnels. Parce qu'en quittant son rôle d'expert, le manager promu a besoin de désapprendre son attitude

d'expert et d'apprendre à adopter la nouvelle attitude de manager face aux mêmes

personnes.

C'est à ce stade que de nombreux managers promus (d'anciens experts) peinent à trouver

une définition de leur attitude managériale. Par exemple, au lieu de prêter attention à

l'aspect humain de l'entreprise, ils continuent de faire ce qu'ils ont toujours fait. C'est-à-

dire travailler sur leurs propres projets avec leurs propres compétences techniques. Mais

le résultat d'un travail individuel ne suffit pas si le responsable ignore le travail de son

équipe et ses besoins. De plus, les managers sont facilement perturbés par les faiblesses

techniques des membres de l'équipe et décident par conséquent d'assumer seuls tout le

travail. Ou bien, au lieu de se concentrer sur les compétences et les succès des autres ainsi

que sur les performances de l'ensemble de l'équipe dont ils font partie, ils continuent de

se concentrer uniquement sur leur propre champ de compétences et sur leurs succès

individuels.

L'observation des managers formés et des managers promus nous a amenée à penser que

ces différentes manières d'assumer la fonction de manager influencent les formes

d'interaction entre ce dernier et autrui. Il existe une grande variété de formes

d'interaction, allant de la suggestion à l'ordre, de la discussion à la négociation, de la

motivation à la manipulation, etc.

1.2.3 Les manières des 'managers à double profil'

Nous rapportons dans cette section des observations de terrain sur le travail d'un

troisième groupe de managers, que nous appelons 'managers à double profil'. Nous

verrons également ici à quoi ressemblent les manières de faire agir autrui de ces

managers.

Au cours de treize années d'expérience dans la formation (MBA) des managers au Cnam,

le public que nous avons rencontré a manifesté une volonté croissante à devenir des

managers à double profil dont un profil 'technique' et un profil 'managérial'. A travers

leurs discours et leurs témoignages, nous avons appris que cette tendance résultait du fait

CHAPITRE 1.2 MANAGER, C'EST FAIRE AGIR AUTRUI, OBSERVATIONS DE TERRAIN

que d'une part, les recruteurs accordent de plus en plus d'attention aux compétences humaines en termes de qualité des relations, de communication, de réflexion stratégique et de leadership, tandis que d'autre part, les employés sur le terrain maintiennent une attente en termes de compétences techniques. En conséquence, les managers ressentent de plus en plus cette double pression et cherchent à combiner les deux profils dans la même personne.

Cependant, comme il n'est pas possible de devenir un expert en tout et d'intervenir personnellement dans toutes les fonctions de l'entreprise, les managers à double profil combinent deux manières relativement distinctes d'agir en passant par un processus particulier. Étant en contact avec ces managers, nous avons constaté qu'ils débutaient le processus en apprenant à la fois des méthodes, des quasi-réflexes, des manières de faire agir et d'influencer les autres. Ils cherchent aussi volontairement à relever de nouveaux défis, à découvrir de nouveaux domaines d'activité ou à explorer de nouveaux terrains tout en restant proches de la réalité des entreprises. Nous avons enfin remarqué que ces managers à double-profil quittent souvent leur poste ou leur ancienne entreprise. En d'autres termes, ils cherchent à se transformer en adaptant leur attitude. Par exemple, en tant qu'expert, ils sont habitués à approfondir les savoirs (connaissances, savoir-faire) directement liées à l'objet de leur travail et aux tâches qui leur sont confiées. En tant que 'manager', ils sont également capables à développer une vision holiste de l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, à établir des relations étendues en s'intéressant aux autres aspects et perspectives reliés indirectement à leurs métiers d'origine, voire complétement nouveaux.

Nous avons constaté qu'un manager à double profil se concentre beaucoup plus sur le processus lui permettant de renforcer les 'ressources' au travers des autres. Pour ce faire, il a besoin, plus que quiconque, de savoir adapter ses attitudes en fonction des personnes qui se trouvent en face de lui, de construire de nouvelles manières de faire agir autrui ou de reconstruire ses anciennes façons et d'influencer les décisions et les actions des autres.

Dans les lettres de motivation des candidats au MBA, la raison la plus courante pour laquelle un individu décide de poursuivre la formation des managers est un désir de changement, que l'on trouve à trois niveaux :

- 1) Changement d'environnement : secteur, activité ou fonction
- 2) Changement d'effets annexes : gains, reconnaissance, réseaux
- 3) Changement de soi : compétences, confiance, leadership, attitudes etc.

Les exemples suivants illustreront nos propos. Le premier cas concerne le directeur technique d'une entreprise connue qui souhaitait poser sa candidature à une spécialité sectorielle du programme de MBA du Cnam. Comme il avait déjà acquis un haut niveau d'expertise dans ce secteur, les véritables attentes vis-à-vis de cette formation portaient sur des compétences non pas techniques, mais managériales. Pourtant, en examinant de plus près sa lettre de motivation, nous avons découvert qu'il cherchait bien à intégrer un programme de formation, qui soit 'à la fois spécialiste et généraliste'.

Dans un autre cas, une candidate avait obtenu un poste de manager. Quittant un poste d'assistante de direction, elle était devenue manager et devait diriger désormais ses anciens collègues. Au premier jour dans sa nouvelle fonction, elle annonça à ses collègues : « Vous savez que j'ai désormais de nouvelles responsabilités, mais rassurezvous, pour moi, cela ne change rien! » (propos recueilli auprès d'un manager, 2016).

Lors de l'entretien d'admission au MBA, elle a révélé qu'elle voulait demander un congé de formation pour obtenir le diplôme du MBA, mais elle visait également à réparer son 'erreur' et changer son attitude professionnelle envers ses 'collègues-amis'.

Ces exemples nous montrent quels sont les véritables défis qui incitent les managers à combiner le profil d'un expert avec le profil d'un manager. Ainsi, nous avons constaté qu'en premier lieu, les managers à double profil continuaient d'être des experts par nécessité. Parallèlement, ils cherchent ceux qui peuvent les remplacer. Pendant la période de transition, les managers à double profil agissent également en tant que formateurs pour transmettre leurs compétences techniques à d'autres. De ce fait, ces managers sont souvent les créateurs d'outils et de méthodes de travail tels que procédures, manuels, etc. pour intensifier leur 'présence' dans tous les processus. Ce faisant, ils définissent le

comportement de leur équipe et de chacun de leurs associés dans un esprit individuel et

collectif. Dans le même temps, en combinant deux types de profils, ces managers

n'ajoutent pas simplement une attitude à une autre, mais ils 'se dédoublent' en faisant en

sorte que les autres agissent de la même manière qu'ils le feraient.

Les observations qui précèdent confirment la présence d'un processus particulier que les

managers à double profil cherchaient à intégrer dans leurs relations de travail avec autrui.

D'autre part, à ce stade, nous pouvons supposer que c'est ce processus qui transforme le

travail de ces managers. Il modifie leur perception des interactions avec les autres en

remplaçant la relation directe 'sujet-objet' par la relation indirecte ou multiple 'sujet-

autre sujet-objet' dans tous les aspects du travail du manager.

1.2.4 Conclusion

Nos observations professionnelles de terrain sur le travail des managers ont largement

contribué à une conclusion importante de ce chapitre ainsi que de l'ensemble de la thèse.

Sur la base principalement des réactions et des témoignages d'adultes professionnels vus

ou entendus sur le terrain, nos observations ont toutefois révélé que le travail des

managers consiste principalement à agir à travers autrui, autrement dit, à faire agir autrui.

Une deuxième conclusion est qu'il existe une variation considérable dans la manière dont

différents managers incitent les autres à agir. Plus intéressant encore, il existe également

une variation dans la manière de faire agir autrui du même manager, qui choisit de

modifier intentionnellement son attitude. Dans les chapitres suivants, nous explorerons

les facteurs qui influent sur ce choix délibéré et en quoi ce choix est en lien avec

l'apprentissage des managers.

# PARTIE II - RECONSTRUIRE LES MANIERES DE FAIRE AGIR AUTRUI INTERACTION/EXPERIENCE/ APPRENTISSAGE – OBJET ET QUESTION DE RECHERCHE

Nous définissons dans cette partie le phénomène, la problématique, l'hypothèse et le cadre théorique de notre recherche, les remarques et questions évoquées dans la première partie n'étant que des points de départ.

Le phénomène étudié par notre thèse se produit lorsqu'un manager reconstruit sa manière de faire agir autrui après une expérience significative. A l'image des recherches de type inductif dont l'objet se détermine en cours de recherche, il est devenu en cours d'investigation notre objet.

Quant à la problématique, elle n'est pas une synthèse de toutes les questions initiales. Elle réside dans le constat que des notions telles que reconstruction ou apprentissage ne peuvent constituer immédiatement un moyen de rendre compte sur le plan scientifique des dimensions essentielles de notre objet de recherche. Elles restent vagues dans le langage courant. Dans la littérature académique, si le concept d'apprentissage peut sembler particulièrement pertinent pour faire face au processus de modification des comportements ou des habitudes d'activité, il est rare qu'il soit associé aux changements des manières d'agir des managers.

A ce stade, il nous a semblé nécessaire d'entamer une rupture plus nette avec les « préconceptions » et les « mythes » accompagnant ou généralisés par l'apparition du terme « soft skills ». C'est pourquoi nous avons choisi de nous concentrer sur **l'hypothèse** suivante : le changement d'attitude des managers peut être une forme d'apprentissage à partir de leur expérience.

Concernant **le cadre théorique,** nous avons choisi d'utiliser les différents concepts issus de l'analyse de l'activité, de la sociologie et des sciences de gestion. Ils peuvent nous permettre de:

- séparer les théories utilisables pour le phénomène étudié de celles qui ne le sont pas ;
- fournir une interprétation du phénomène étudié et des expressions sociales utilisées par les acteurs.

Les concepts d'attitude et d'interaction nous permettent de décrire et de définir la notion de « manière de faire agir autrui » en mettant en rapport « attitude » et « manière », « agir » et « interagir ».

Les notions d'expérience et d'apprentissage nous permettent de comprendre et de rendre visibles les facteurs essentiels liés au phénomène de reconstruction des façons d'agir des managers quand il s'agit de faire agir les autres, en mettant en rapport « expérience », et « événement significatif », « apprentissage » et « reconstruction de la manière d'agir ».

Les notions d'activité et de travail du manager nous permettent de spécifier le champ de notre objet de recherche, c'est-à-dire de situer le 'manager' dans différents catégories de métiers, et de distinguer l'activité managériale des autres types d'activités du même manager.

Enfin, les concepts de dynamique constructive et de reconstruction nous permettent de formuler notre question de recherche.

# **CHAPITRE 2.1 ATTITUDE ET INTERACTION**

# 2.1.1 L'attitude

Si dans le langage courant des entreprises l'on utilise le mot 'attitude' pour désigner la conduite qu'un individu ou un organisme adoptent dans des situations particulières, il est moins sûr qu'il existe une définition unique de ce terme dans la littérature académique. Il existe une abondante littérature prescriptive en management sur les manières à éviter ou au contraire à adopter. Toutefois, ce que nous cherchons à aborder ici ne concerne pas les bonnes ou les mauvaises manières, mais plutôt la typologie des manières dont les managers interagissent avec les autres, la logique de leur choix et le rapport entre l'attitude et tous ces éléments. C'est pourquoi dans cette section, nous entendons utiliser les théories et les travaux des autres champs liés à la notion 'attitude' pour comprendre les manières des managers de faire agir autrui.

Au XVII<sup>e</sup> siècle dans le domaine des métiers d'art<sup>16</sup>, le terme 'attitude' était utilisé pour signifier 'la manière' de tenir son corps, au cours d'une danse par exemple. Molière a utilisé ce mot dans *Le bourgeois gentilhomme*: « Un petit essai des plus beaux mouvements et des plus belles attitudes dont une danse puisse être variée ». <sup>17</sup> Ce n'est que plus tard, avec le développement de la psychologie et de la sociologie, que le mot 'attitude' a été utilisé pour désigner un phénomène physique/mental.

En psychologie sociale, selon Allport «L'attitude implique un état de préparation neuropsychique à l'activité physique et mentale » (Allport, 1935)

Pour Katz (Katz, 1960), le terme 'attitude' peut se manifester de façon verbale, sous forme d'opinion et / ou de façon non verbale, sous forme d'action.

Jusqu'à la fin du XXème siècle, dans la définition de l'Académie Française (ACAD, 1986)<sup>18</sup>, l'un de deux sens du mot attitude était « l'ensemble des réactions d'un individu ou d'un groupe dans une situation donnée ».

\_

<sup>16</sup> Le peintre Nicolas Poussin a écrit dans une correspondance en 1637 qu'il a trouvé « certaines attitudes naturelles » pour des personnes figurant sur un tableau

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Source: http://people.wku.edu/nathan.love/325/BourgGentilhomme.pdf

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Source: https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9A3069

Ajzen dans son ouvrage *Attitudes*, *Personality*, *and Behavior* définit ce concept d'attitude comme suit : « Une attitude est une disposition à répondre favorablement ou non à un objet, une personne, une institution ou un événement » (Ajzen, 2005, p. 3).

A partir de ces définitions, l'attitude peut être définie/évaluée, adoptée/modifiée.

La définition d'Alain Touraine rejoint notre remarque (Figure 1, p. 57): « On peut [...] définir une attitude comme la rencontre de deux démarches qui sont en effet interdépendantes, mais qui relèvent de logiques différentes. D'un côté, l'attitude se rapproche de l'opinion et plus largement de la représentation comme si l'acteur comparait ses demandes à une situation, définie comme une offre. De l'autre côté, où le subjectif l'emporte sur l'objectif et l'émotion sur la perception, l'acteur construit une situation plus qu'il ne se la représente et cela en fonction de son expérience antérieure, de son histoire de vie ». (Tourraine, 1995, p. 67).

Nous avons trouvé une nuance entre les deux termes d'attitude et de manière. Si le mot 'attitude' reflète l'image du sujet, perçue ou évaluée par autrui indépendamment de l'influence de l'un envers l'autre, le mot 'manière' peut refléter plutôt l'image intentionnellement définie ou construite par le sujet envers autrui et surtout pour faire agir autrui.

Comme indiqué auparavant, le travail du manager est d'abord de faire agir autrui, la manière de travailler du sujet, construite par le sujet pourrait ne pas être identique à l'attitude perçue par les autres. Par exemple, si un manager élève la voix dans une réunion pour donner une directive basée sur son propre choix sans accepter les opinions des autres, on dira de lui qu'il est 'autoritaire' en supposant que, dans d'autres circonstances, il manifestera un comportement qui témoignera de la même autorité.

Toutes ces définitions du terme 'attitude' ont en commun l'idée que l'attitude reflète les liens entre le sujet et l'objet par le biais d'une opinion et/ou d'une action. Dans le cas du travail des managers, la manière de faire agir autrui reflète d'abord le lien direct entre le sujet et un autre sujet et seulement ensuite le lien indirect entre le sujet et l'objet. Les managers construisent leur manière de travailler afin de susciter les réactions des autres. Ainsi, la construction de la manière de travailler du manager dépend non seulement des

opinions ou des sentiments du sujet, mais également de la réaction attendue d'autrui. Plus encore, la manière de travailler du sujet pourrait même s'opposer à son opinion.

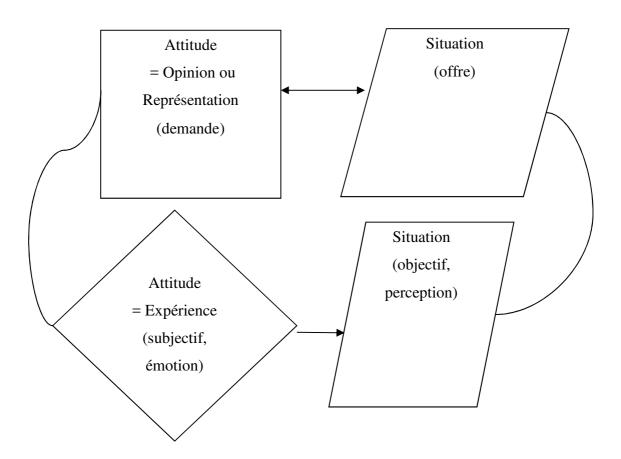


Figure 1 : Synthèse de la définition de l'attitude chez Touraine

D'une part, nous pouvons voir la nuance entre la manière et l'attitude lorsque le terme 'manière' est devenu un 'triangle' dans lequel l'opinion, l'action du sujet et la réaction des autres sont interdépendantes. D'autre part, le terme 'attitude perçue par les autres ne contient que deux éléments sur trois (opinion et action).

Le cas de managers suggère que la réaction attendue des autres peut ajouter une troisième dimension à la définition du terme attitude et jouer implicitement un rôle non seulement dans la construction de leurs manières de travailler, mais également dans le changement d'attitude de ces derniers (Figure 2, p. 58).

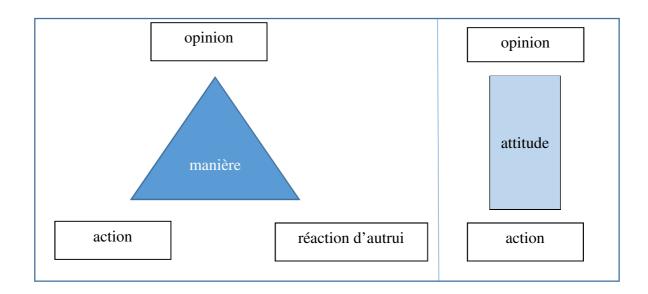


Figure 2 : La nuance entre manière et attitude dans le travail du manager (Vu, K., 2019)

Neveu a identifié trois approches appliquées par les chercheurs dans leurs travaux sur le concept d'attitude :

- L'approche dispositionnelle est considérée comme une disposition de l'individu et résulte principalement de son expérience personnelle. Les principes fondateurs de cette théorie sont largement inspirés du behaviorisme<sup>19</sup>. L'attitude est considérée comme relativement constante et justifie donc une certaine permanence dans les comportements qu'elle met en œuvre.
- L'approche situationnelle quant à elle, rompt avec l'approche dispositionnelle en proposant une définition plus sociologique. C'est ici que l'environnement influence et explique la formation de l'attitude au travail.
- L'approche intégrative vise à rapprocher les deux premières approches en considérant que l'attitude est un état de réaction individuelle, conditionné par un environnement, des normes et des références (Neveu, 1996)

CHAPITRE 2.1 ATTITUDE ET INTERACTION

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Le béhaviorisme définit l'attitude comme la disposition d'esprit, déterminée par l'expérience à l'égard d'une personne, d'un groupe social ou d'une chose abstraite (problème, idée, doctrine, etc.) et qui porte à agir de telle ou telle manière.

Parmi toutes ces définitions d'attitude, nous avons noté qu'aucune de ces trois approches ne peut être utilisée pour décrire le rôle des réactions attendues des autres et le caractère intentionnel du changement d'attitude du sujet dans le cas des managers.

Les significations du terme 'attitude sont donc multiples et celui-ci peut être utilisé différemment selon les domaines d'activité du sujet (Tableau 1, p. 59).

Période	Domaine	Pour désigner
XVIIe siècle	Arts plastiques,	Manière de tenir son corps (Poussin, Molière)
XVIIIe siècle	Danse	Manière de se tenir qui correspond à un état d'âme, une
XIXe siècle	Psychologie,	émotion, un sentiment (Littré, Mérimée)
	Sociologie	
XXe siècle	Psychologie	L'ensemble des réactions d'un individu ou d'un groupe
	expérimentale	dans une situation donnée. (Allport, Katz, Ajzen,
		Neveu, Touraine)
XXIe siècle	Management	Disposition d'esprit, déterminée par l'expérience à
		l'égard d'une personne, d'un groupe social ou d'une
		chose abstraite (problème, idée, doctrine, etc.) et qui
		porte à agir de telle ou telle manière (Robbins,
		Freeman)

Tableau 1: Synthèse des définitions du terme 'attitude' (Vu, K., 2019)

## 2.1.2 L'interaction

Le concept 'interaction' a été créé aux États-Unis à partir des années 1950. Formé en réunissant les deux mots 'inter' et 'action', le terme 'interaction', dans son étymologie même, suggère l'idée d'action réciproque de plusieurs éléments, qui revêt des formes différentes et présente des caractères différents selon les domaines où elle se produit.

 $^{20}\ Source: \underline{https://iedunote.com/attitude-definition-characteristics-types}$ 

CHAPITRE 2.1 ATTITUDE ET INTERACTION

Pour cette raison, nous pensons que les définitions du même concept d'interaction doivent être analysées et interprétées en fonction des domaines d'action retenus.

Par exemple, Véronique Traverso a évoqué dans son article deux approches, l'une faisant référence à l'action des objets et l'autre à la communication interindividuelle : « Le concept d'interaction désigne l'action que des objets (phénomènes, entités, etc.) exercent les uns sur les autres. Dans les sciences humaines, le concept d'interaction sociale s'est imposé au cours de la deuxième moitié du XXème siècle pour désigner une certaine conception de la communication interindividuelle. » (Traverso, 2012, p. 208)

Dans le même domaine de la communication interindividuelle, l'interaction se diversifie et ne repose pas exclusivement sur l'échange de mots, mais implique d'autres actions : gestes, comportements, émotions, etc. Outre les aspects linguistiques (verbaux et non verbaux) dans des interactions, des sociologues comme Goffman distinguent également les interactions en fonction de leur situation sociale : les interactions 'sans objet', par exemple dans la rue, entre les passants et les interactions "centrées" ayant un but spécifique et se déroulant souvent dans un lien institutionnel, par exemple une école.

De plus, Goffman sépare également l'interaction de la communication. Il considère que des 'interactions stratégiques' pourraient être produites par plusieurs parties. « Deux parties ou plus doivent se trouver dans une situation bien structurée de conflit mutuel dans laquelle chaque partie doit agir et chaque mouvement possible a des conséquences fatales pour toutes les parties. Dans cette situation, chaque joueur doit influencer sa propre décision en sachant que les autres joueurs essaieront probablement de comprendre sa décision à l'avance, et pourront même se rendre compte qu'il sait que c'est probable. Des actions ou des gestes seront alors faits à la lumière de ce que l'on pense de ce que les autres pensent de soi. Un échange de mouvements effectués sur la base de ce type d'orientation vers soi et les autres peut être appelé interaction stratégique.» (Goffman, 1969, pp. 100-101).

Dans les années 1970-1980, Cicourel a développé la notion de compétence en interaction, définie comme « la capacité à reconnaître, recevoir, traiter et créer des processus de communication (qui sont en même temps des sources d'information), tout en intégrant et

en élaborant notre pensée et nos réactions à ces activités dans l'acte de production ou de

compréhension. » (Cicourel, 1979, p. 223).

En sociologie « l'interaction est une séquence dynamique d'actions sociales entre des

individus ou groupes d'individus qui modifient leur action et réactions en fonction des

actions anticipées et effectives d'autrui » <sup>21</sup>.

Selon les chercheurs en psychologie, « l'interaction intervient comme une contraction de

l'expression 'interaction sociale' (Marc et Picard, 1996), définie comme une « relation

interpersonnelle entre deux individus au moins, par laquelle les comportements de ces

individus sont soumis à une influence réciproque, chaque individu modifiant son

comportement en fonction des réactions de l'autre ». (Marc & Picard, 2016, p. 191).

Comparant l'interaction avec l'influence réciproque, Marc & Picard considèrent qu'il

« ... existe cependant une différence entre ces deux notions, car si l'on peut parler

d'influence entre deux sujets quand les comportements, les cognitions ou les affects de

l'un sont modifiés du fait de la présence ou de l'action de l'autre, elle n'implique pas la

'réciprocité'; or, ce n'est que lorsque l'influence est 'réciproque' qu'on se trouve dans

une situation d'interaction. » (Ibid.)

Si nous appliquons ce principe au cas du manager agissant pour faire agir autrui, ce n'est

pas l'influence réciproque que les partenaires exercent les uns sur les autres, mais la

'productivité' de l'action du sujet qui génère l'action ou réactions chez autrui et ainsi de

suite, qui caractérise ce type d'interaction.

Jean Marie Barbier dans ses travaux d'analyse des activités décrit l'interaction entre le

manager et le managé comme un couplage : « Diriger : un couplage entre l'activité de

« dirigeants » et l'activité de « collaborateurs » en vue d'agir sur l'engagement d'activité

de ces derniers. » (Barbier, 2018, p. 2).

Pour lui, les sujets-managers agissent sur l'engagement du sujet-managé : ils « mettent en

place les conditions d'un engagement de leurs « collaborateurs » dans le cadre de cette

organisation préalable... et il-elle contribue par des communications à la finalisation de

cet agir ». (Barbier, 2018, p. 3)

\_

 $^{21}$  Source :  $\frac{\text{http://ressources-socius.info/index.php/lexique/21-lexique/157-interaction}}{CHAPITRE~2.1~ATTITUDE~ET~INTERACTION}$ 

Dans la même optique, il considère que l'interaction entre le manager et le managé /subordonné est un 'double engagement'. Ce constat nous a permis de comprendre que l'interaction entre le sujet-manager et le sujet-managé a un caractère productif, même si ce n'est pas toujours explicite.

Mis à part les 'subordonnés', nous avons également constaté que les managers interagissent aussi avec d'autres acteurs que nous appelons 'autrui'. Ce que nous avons appris sur l'interaction dans la relation entre le manager et les autres acteurs, qu'ils soient du monde des affaires ou non, montre que l'action du manager ne vise pas uniquement à susciter l'engagement, mais surtout à provoquer une réaction d'autrui vis-à-vis du résultat d'un travail commun. Par conséquent, un manager ne réalise jamais une action d'influence à un niveau singulier, mais toujours à plusieurs niveaux.

A partir de ce constat, nous supposons que le sujet-manager non seulement contribue à la finalisation de l'agir d'autrui, mais également à la construction de sens, car il évoque, attend et change l'agir de lui-même et d'autrui en fonction de la réaction attendue d'autrui. Ce principe peut couvrir à la fois l'engagement et l'effet 'boomerang' produit par l'action du manager dans son interaction avec autrui.

La prise en compte des interactions dans de nombreux métiers interroge plusieurs types de couplages d'activités ancrés. Par exemple : l'enseignant et l'élève, le formateur et le 'formé', le soignant et le 'soigné', etc. Toutefois, dans le cas des managers, la réaction attendue d'autrui constitue toujours un élément indispensable de l'interaction entre le manager et les autres acteurs. Donc, pour nous, l'interaction est un concept clé dans le travail du manager qui cherche constamment à faire en sorte que les autres agissent. Sur le même principe, notre hypothèse est que les managers créent leur propre processus d'apprentissage à partir des interactions quotidiennes avec autrui.

# 2.1.3 Deux conclusions:

 En ce qui concerne l'attitude, si un manager doit faire agir autrui, l'attitude du manager dans sa relation avec autrui est représentée par sa manière de le faire. Par conséquent, l'attitude du manager ne peut pas être considérée uniquement comme une propriété figée et mesurable, mais plutôt comme un processus modifiable lui permettant d'atteindre son objectif à travers autrui. Ainsi, l'attitude ou la manièreoutil de travail du manager peut non seulement être construite mais aussi reconstruite afin de susciter la réaction attendue des autres. Cependant, bien que la reconstruction de manière-outil de travail du manager soit intentionnelle, elle n'est pas automatique. La question est : quel est le déclencheur qui stimule le processus de la reconstruction des manières de faire agir autrui chez les managers.

• En ce qui concerne l'interaction dans les relations entre le manager et les autres, la 'réciprocité' et la 'finalité' ne sont pas les seules caractéristiques de l'attitude. Comme l'action du manager vise d'abord à susciter la réaction attendue des autres, les interactions entre celui-ci et les autres doivent être également 'productives'. En d'autres termes, la différence entre l'interaction managériale et les autres interactions se trouve dans la productivité de l'action. Dans le cas où l'action vise uniquement la transformation d'un objet direct du travail, il ne s'agit pas d'une interaction managériale. Une interaction managériale nécessite un niveau distinct de transformation de l'objet direct du travail. Elle est caractérisée par la transformation de l'ensemble écosystème incluant le sujet, les autres sujets, l'objet du travail de chacun et l'objet commun de l'entreprise.

# **CHAPITRE 2.2 EXPERIENCE ET APPRENTISSAGE**

Notre thèse cherche à mettre en lumière le phénomène par lequel les managers modifient leurs attitudes à la suite d'un événement significatif. L'analyse de ce processus, qui se déroule dans des situations professionnelles ou quotidiennes complexes, peut reposer sur deux approches : l'approche de l'expérience et l'approche de l'apprentissage.

Pour chaque approche, nous traiterons deux aspects : d'une part la description des éléments et facteurs impliqués dans le changement d'attitude dans les discours des managers en tant que 'moments', personnes, mots, images. D'autre part, la compréhension des liens entre les rappels d'expériences personnelles et le changement d'attitude des managers.

# 2.2.1 L'expérience

Selon Dewey, « l'expérience ne se produit pas dans le vide. Il existe des sources extérieures à un individu qui donnent lieu à de l'expérience. Il est constamment nourri à partir de ces sources. Personne ne contesterait qu'un enfant dans un bidonville a une expérience différente de celle d'un enfant dans un foyer cultivé ; que le garçon de la campagne a une expérience différente de celle du garçon de la ville ou du garçon du bord de la mer, une expérience différente de celle du garçon élevé dans les terres les prairies. » (Dewey, 1938, p. 15).

Pour Dewey, le rôle de l'expérience de la vie dans tous les processus d'apprentissage, quels que soient leur objectif ou leur format, est fondamental : « Dans ce que j'ai dit, j'ai pris pour acquis la validité du principe selon lequel l'éducation, pour atteindre ses objectifs à la fois pour l'apprenant individuel et pour la société, doit être basée sur l'expérience - qui est toujours l'expérience réelle de l'individu » (*Ibid.* p. 39).

A partir d'une synthèse effectuée par E. Bourgeois (2013), nous avons tiré les points suivants des principes de Dewey, qui se rapportent directement à notre thèse :

L'expérience n'est pas seulement subjective elle est aussi objective. Une expérience est générée lorsque le sujet agit sur le monde, mais le monde peut aussi laisser une trace dans la construction du sujet ou, en d'autres termes, le monde peut aussi agir sur le sujet.

L'expérience est à la fois cognitive, émotionnelle et physique. Cette caractéristique multidimensionnelle rend inopérant toute tentative de réduire à une seule dimension l'expérience humaine.

Pour Dewey « l'expérience est absolument indissociable de l'activité » (*Ibid.*, pp. 19-20). L'expérience est la vie elle-même, un processus continu, au cours duquel l'expérience actuelle s'appuie sur l'expérience précédente et modifie l'expérience ultérieure.

Cela nous a amenée à supposer que la pensée réflexive et la pensée proactive exercées par le sujet sur une expérience significative construisent des liens entre différents fragments et différentes facettes de l'expérience.

L'expérience « touche aussi aux processus d'apprentissage, surtout quand on a affaire à des adultes qui poursuivent leur apprentissage en s'appuyant sur tout ce qu'ils savent tirer de leur passé. » (Pastré, Le travail de l'expérience, 2013, p. 94)

En science de l'éducation, les champs conceptuels proposés par Jean-Marie Barbier autour de la notion d'expérience sont : le vécu de l'activité, l'élaboration de l'expérience, la communication de l'expérience.

« La notion d'expérience est devenue une référence majeure aussi bien en éducation que dans tous les métiers où des personnes agissent sur l'activité d'autres personnes (orientation, conseil, management, soins) » (Zeitler & Barbier, 2012, p. 107). Selon lui, « De toutes les catégories « naturelles » de pensée et de verbalisation d'action, elle (la notion d'expérience) parait la plus complète : riche de significations relatives à la fois aux sujets, à leurs activités, à leurs environnements, elle offre aussi l'apparente vertu de l'intégrer ». (Barbier, Expérience, Activité, Apprentissage, 2013, p. 66)

Dans le domaine de la didactique professionnelle<sup>22</sup>, le 'moment' utilisé par les analystes de l'activité confirme le rôle de l'expérience antérieure sur les pratiques des formateurs

\_

La didactique professionnelle a pour but d'analyser le travail en vue de la formation des compétences professionnelles. Née en France dans les années 1990 au confluent d'un champ de pratiques, la formation des adultes, et de trois courants théoriques, la psychologie du développement, l'ergonomie cognitive et la didactique. (Source : https://doi.org/10.4000/rfp.157)

ainsi que celles des formés. « Des moments critiques (importants dans le projet d'éducation selon l'équipe médicale) ont été analysés par le collectif constitué par les chercheures et l'équipe médicale. Les analyses et discussions à visée compréhensive et formative ont mis en évidence l'importance de l'expérience antérieure dans l'évolution des pratiques. » (Numa-Bocage, 2007, p. 48)

Dans le domaine de l'enseignement médical, l'analyse des événements significatifs est depuis longtemps un modèle de réflexion pour les étudiants. Sur la base de la technique d'incident critique (Flanagal, 1954), l'analyse des évènements significatifs fournit une structure aux apprenants peu familiarisés avec l'apprentissage réflexif. L'apprenant présente sa réflexion sous quatre rubriques séquentielles : que s'est-il passé, réflexion, besoins d'apprentissage identifiés et plan d'apprentissage.

Cette méthode a été largement utilisée dans la formation médicale et le développement professionnel pour aider les apprenants à comprendre les événements qui, pour une raison ou une autre, suscitent une réaction émotionnelle, les poussent à dresser un bilan, à révéler un écart de compréhension ou de capacités, ou les amènent à penser différemment à propos de quelque chose. L'événement n'entraine pas forcément anxiété ou détresse, il peut être positif. Cela peut être un outil utile que les étudiants ou les stagiaires peuvent utiliser avec leur enseignant pour identifier les besoins d'apprentissage ou pour approfondir une question ou une situation.

Dans le cas du manager et suivant la perspective de Dewey, la manière de travailler subjective représente l'intention du sujet, sa tentative de faire en sorte que les autres agissent pour agir sur le monde. Lorsque le sujet, pour une raison quelconque, adopte une nouvelle façon de faire agir les autres, cela peut être la preuve que le monde a également agi sur le sujet, ce qui est hors de sa conscience, mais non de son intention.

C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons à des 'remémorisations' de l'expérience significative dans la vie qui émergent parfois dans la réflexion à posteriori d'un manager, sur des sujets professionnels ou non professionnels, dans un contexte

professionnel ou quotidien. Pourquoi s'en souvient-il ? A quoi cela sert-il ? Est-ce que les 'flash-backs' sont des preuves de l'agir du monde sur le manager ?

Afin de répondre à ces questions, nous tenterons de comprendre les réponses déjà fournies par d'autres chercheurs sur la notion d'expérience et sa relation avec l'objet de notre recherche.

Nancy Adler (2007) a confirmé le rôle de l'expérience sur l'apprentissage d'attitude. Par le résultat de sa recherche elle a montré que l'adaptation culturelle, par exemple, constitue une expérience qui doit permettre aux managers expatriés de se développer et d'acquérir une certaine attitude managériale.

Dans le cas des managers, ce que nous avons observé sur le terrain et appris d'autres chercheurs indique que l'expérience significative pourrait être évoquée comme un moment, comme une image ou par un mot. Compte tenu de cette compréhension, si l'attitude se manifeste comme une manière par laquelle le manager incite les autres à agir, elle peut être reconstruite et le processus de reconstruction de cette manière nouvelle peut être déclenché par une expérience significative comme mentionnée ci-dessus.

# 2.2.2 Les approches de l'apprentissage

Nous identifions dans cette sous-section, parmi les nombreux écrits sur l'apprentissage, les théories susceptibles de nous permettre de comprendre l'apprentissage des managers, en particulier l'apprentissage d'une attitude managériale. Nous commençons par les travaux des auteurs des trois courants principaux dans le domaine de l'apprentissage, qui sont présents comme cadres théoriques dans nombre de travaux des chercheurs en sciences de l'éducation : Behaviorisme, Cognitivisme et Constructivisme. Nous y ajoutons un courant qui nous intéresse directement, l'apprentissage expérientiel de David Kolb.

\_

Un flash-back, ou la mémoire involontaire récurrente, est un phénomène psychologique dans lequel un individu a 'un coup', habituellement puissant, de revivre une expérience passée ou des éléments d'une expérience passée. (Source : https://en.wikipedia.org/wiki/Flashback\_(psychology))

### a) Le Behaviorisme

Le behaviorisme concerne principalement le comportement observable, par opposition aux événements internes comme la pensée et l'émotion. Parmi les travaux de chercheurs sur le comportement figure l'étude du comportement langagier de Skinner (Skinner, Verbal behavior, 1957). Cet auteur considère la communication comme un comportement et applique les mêmes principes de 'conditionnement opérant' à la communication. La communication est ainsi vue comme un comportement particulier qui vise à obtenir des conséquences bien précises au travers d'autres individus. Par exemple, l'obtention d'un résultat attendu suite à une communication sous forme de demande va renforcer le 'comportement de demande' chez l'individu.

Pour Skinner, la modification du comportement est un ensemble de thérapies / techniques basées sur un conditionnement opérant (Skinner, 1953). Par exemple, renforcer les comportements souhaités et ignorer ou punir ceux qui ne le sont pas.

Dans la situation classique d'apprentissage au sein d'un système scolaire, le conditionnement opérant s'applique largement aux problèmes de classe et à la gestion des élèves, plutôt qu'à l'apprentissage du contenu. Un moyen simple de façonner le comportement consiste à fournir des informations en retour sur les performances de l'apprenant, par exemple : compliments, approbation, encouragement et affirmation.

Dans le domaine de la psychologie comportementale, le conditionnement opérant peut être utilisé pour expliquer une grande variété de comportements, du processus d'apprentissage, à la dépendance et à l'acquisition du langage.

Examinons de près le fonctionnement du principe de 'conditionnement opérant' avec le phénomène de changement d'attitude du manager et son utilisation pour expliquer le lien entre la réaction d'autrui et la reconstruction des manières de faire agir autrui du manager.

Pour nous, bien que les principes de 'récompense' et de 'punition' puissent être invoqués dans l'apprentissage de la vie quotidienne, dans le monde des entreprises une réaction positive ou négative d'autrui ne peut à elle seule expliquer la reconstruction des manières de faire agir autrui des managers.

Malgré la similitude entre le 'comportement de communication' dans la théorie de Skinner et la 'manière de faire agir autrui des managers', nous pensons que la nuance réside dans la partie de l'activité réflexive et l'interprétation évolutive de la réaction des autres par le manager. La réflexion sur l'activité du manager peut en effet faire changer l'interprétation de la réaction et ensuite changer l'attitude du manager.

Dans le cas particulier du manager, la comparaison entre le comportement opérant décrit par Skinner et l'attitude du manager nous incite à nous interroger. Nous pensons que l'apprentissage d'attitude du manager est influencé non seulement par des facteurs externes, mais également par des processus internes à l'individu, notamment par une activité de réflexion qui fait changer l'interprétation des facteurs externes par le manager. En effet, le conditionnement opérant de Skinner a été critiqué comme une explication incomplète du processus d'apprentissage chez les humains et même chez les animaux. Il ne prend pas en compte le rôle des facteurs hérités et cognitifs d'apprentissage. Par exemple, Kohler (1924) a constaté que les primates semblent souvent résoudre les problèmes par (la pensée) plutôt que par l'essai-erreur. En outre, la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977) suggère que les humains peuvent apprendre automatiquement par l'observation plutôt que par l'expérience personnelle.

# b) Le Cognitivisme :

Pour les auteurs relevant de ce courant, l'apprentissage est un processus de traitement de l'information : « Les théories du traitement de l'information, comme leur nom l'indique, tentent de rendre compte des processus par lesquels un individu confronté à une situation donnée reçoit, sélectionne et organise l'information, la stocke en mémoire, la récupère et la communique. » (Bourgeois É. , 2011, p. 14).

Les théories cognitivistes insistent sur :

• L'importance des connaissances et des compétences que la personne possède déjà ; ce sont ces connaissances qui permettent de donner un sens aux informations nouvelles ;

- Le rôle actif des personnes dans l'apprentissage; ce sont les activités mentales réalisées par les personnes qui permettent de construire de nouvelles connaissances;
- L'importance des buts de l'activité et de la rétroaction dans la régulation des activités d'apprentissage.

Les travaux de Festinger sur le phénomène de dissonance cognitive illustrent les points listés ci-dessus et nous conduisent aux processus cognitifs possibles, par lesquels les managers changent intentionnellement leurs attitudes managériales.

Selon la théorie de la dissonance cognitive (Fesitinger, 1962) lorsque les circonstances amènent une personne à se comporter en désaccord avec ses croyances, cette personne éprouve un état de tension inconfortable appelé 'dissonance', qui, par la suite, tend à être réduit, par exemple par une modification de ses croyances dans le sens de l'acte. Les recherches récentes dans les domaines tels que psychologie expérimentale ou management, marketing ou éducation nous amènent donc à penser que le changement d'attitude d'un manager dépend aussi de l'ampleur de la 'conséquence' générée par son comportement.

Dans un article intitulé « Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude » (Vaidis, 2006), l'auteur montre la relation de cause à effet entre les attitudes et les comportements à travers deux champs théoriques classiques de la psychologie sociale expérimentale : la persuasion et la dissonance cognitive. Selon l'auteur, si l'expérimentateur manipule l'attitude d'un individu, il peut modifier ses comportements : on parle alors de manipulation persuasive. Les manipulations comportementales, telles qu'elles sont utilisées par la théorie de la dissonance cognitive, proposent quant à elle un cheminement contraire : en modifiant un comportement, l'expérimentateur génère un changement d'attitude.

Si les auteurs relevant du Behaviorisme utilisent le principe Stimulus-Réponse pour rendre visible et compréhensible le phénomène d'apprentissage des sujets, les auteurs cognitivistes basent leurs explications sur les processus individuels tels que la pensée et la mémoire. Ils ont donné des « explications sur l'apprentissage en mettant l'accent sur les

processus mentaux internes que les individus utiliseraient en essayant de faire une représentation du monde » (Eggen & Kauchak, 1994, p. 305).

Les nouveaux principes d'apprentissage des auteurs cognitivistes se sont peu à peu dégagés des travaux des pédagogues qui privilégient l'apprentissage par l'action et l'interaction entre les acteurs. La perspective cognitiviste, qui conçoit les connaissances dans un sens de processus et de produits, privilégie une approche fonctionnelle de l'utilisation des facultés mentales et des connaissances déjà acquises, liées aux stratégies d'assimilation de ces savoirs, au sens large du terme (savoir, savoir-faire et savoir-être).

Sur la base du principe de l'apprentissage via les processus mentaux de traitement de l'information selon les travaux des auteurs relevant du cognitivisme, nous supposons que l'effet de causalité directe peut être utilisé pour décrire la relation entre l'attitude et le comportement de l'individu non-manager, mais pas la relation entre le comportement et les manières de faire agir autrui de l'individu-manager.

Notre hypothèse est que si le comportement représente l'ensemble des réactions observables d'un individu placé dans son environnement et dans certaines circonstances, la manière de faire agir les autres du manager ne représente pas seulement sa réaction, mais aussi son outil de travail.

C'est la raison pour laquelle le terme d'adoption peut s'appliquer à la notion de comportement, car celui-ci est finalisé et choisi par le sujet. Alors que le verbe 'apprendre' ne peut être compatible qu'avec la notion de la manière ou la façon dont le manager fait agir les autres afin de maîtriser son outil de travail, qui est constructible et reconstructible. Enfin, la relation entre comportement et attitude ne peut pas être entièrement comparable à la relation entre le comportement et la manière dont les managers font agir autrui.

### c) Le Constructivisme

Selon les théories constructivistes, les individus acquièrent des connaissances grâce à une interaction avec l'environnement. Pour eux, l'apprentissage consiste à assimiler des informations tirées de l'expérience et à les transformer en connaissances.

« Le constructivisme est une théorie de l'apprentissage basée sur l'idée que la connaissance est développée par le sujet sur la base de l'activité mentale. Cette théorie part du principe que, en réfléchissant sur nos expériences, nous nous construisons et construisons notre propre vision du monde dans lequel nous vivons. » (Kerzil, 2009, p. 112).

L'un des facteurs déterminants de la théorie développée par Jean Piaget est la distinction entre développement et apprentissage. Pour Piaget : « le développement est un processus qui concerne la totalité des structures de la connaissance. L'apprentissage présente le cas contraire. En général, l'apprentissage est provoqué par des situations provoquées par un expérimentateur psychologique ; ou par un enseignant, sur un point didactique ; ou par une situation externe. Il est provoqué, en général, par opposition à spontané. En outre, il s'agit d'un processus limité à un seul problème ou à une seule structure. » (Piaget, 1964, p. 176).

Cette distinction nous semble importante pour repenser le phénomène de reconstruction des manières de faire agir autrui des managers, qui n'est pas spontané/automatique dans une situation concrète.

En outre, cette théorie constructiviste souligne l'importance de l'interaction entre le sujet et les réalités qui l'entourent : « La connaissance n'est pas une copie de la réalité. Connaître un objet, connaître un événement, n'est pas simplement le regarder et faire une copie mentale ou une image de celui-ci. Connaître un objet, c'est agir sur lui. Savoir, c'est modifier, transformer l'objet, comprendre le processus de cette transformation et, en conséquence, comprendre la manière dont l'objet est construit. » (*Ibid.*)

Piaget parle aussi de l'équilibration, un mécanisme qui pousse l'individu à chercher un équilibre entre les réalités et les connaissances par l'apprentissage. Une personne confrontée à une situation ou à un problème donné sera amenée à mobiliser un certain nombre de structures cognitives pour l'apprendre. Par exemple, l'apprentissage de la réalité peut commencer à partir des 'interprétations' anciennes d'événements passés, que la personne a déjà stockées dans sa mémoire. Ensuite, il procédera à une conceptualisation en assimilant les informations perçues avec les interprétations anciennes, puis adaptera ces interprétations aux nouvelles exigences de la situation.

Notre remarque sur le rôle de la situation nous a amené à penser que le terme d'apprentissage peut ainsi être associé au terme de 'passage' de l'attitude d'un non-manager à l'attitude d'un manager. Cet éclairage par le 'passage' permet d'identifier les différents facteurs qui poussent l'individu à accepter de changer son attitude habituelle de non-manager pour passer à celle de manager.

## d) L'apprentissage expérientiel

C'est en 1984 que David A. Kolb a publié « Experiential Learning ». Ce livre expose essentiellement le principe selon lequel une personne fait son apprentissage par la découverte et l'expérience. La théorie de l'apprentissage par l'expérience (ELT) de Kolb définit « l'apprentissage comme un processus par lequel la connaissance est créée par la transformation de l'expérience. La connaissance est acquise à partir de la combinaison de préhension et de transformation de l'expérience » (« ELT defines learning as the process whereby knowledge is created through the transformation of experience. Knowledge results from the combination of grasping and transforming experience. ») (Kolb D. A., 1984, p. 41)

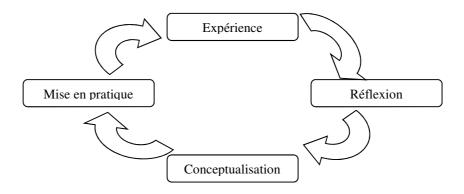


Figure 3 : Le modèle d'apprentissage par l'expérience (Kolb, 1984)

Selon Kolb «l'apprentissage doit être envisagé comme un processus, et non pas en termes de résultats » (« Learning is best conceived as a process, not in terms of outcomes ») (*Ibid.* p. 26). Son modèle d'apprentissage représente un cycle ou un flux d'activités entre quatre éléments : Expérience concrète (CE), Observation réflexive (RO),

Conceptualisation abstraite (AC) et Expérience (expérimentale) active (AE) (Figure 3, p. 73). Kolb écrit aussi que : « Les idées ne sont pas des éléments de pensée fixes et immuables, mais sont formées et réformées par l'expérience » (*Ibid.*).

Nous nous sommes intéressée en particulier aux mouvements, représentés par les flèches entre les quatre éléments du modèle de Kolb (Figure 3, p. 73). Si Kolb souligne à plusieurs reprises que l'apprentissage constitue un processus, il n'en explique pas les ressorts sous-jacents, qui poussent l'apprenant d'une étape à l'autre dans ce processus.

De plus, Kolb soutient qu'il y a plus d'un style d'apprenant. La notion de style d'apprentissage de Kolb « décrit les différences individuelles dans l'apprentissage en fonction des préférences de l'apprenant pour l'emploi des différents éléments du cycle d'apprentissage » (Kolb & Kolb, 2008, p. 46).

Les deux styles favorisent le contact humain liant à « l'expérience concrète » (CE) comme source d'apprentissage sont ceux qui nous intéressent le plus (Figure 4, p. 75). Les individus, ayant le style Divergeant préfèrent ressentir et observer. Ils sont intéressés par les gens, ont tendance à faire preuve d'imagination et sont plus émotionnels. Kolb a constaté que « les individus avec le style Divergeant préfèrent travailler en groupe, écouter les autres et recevoir des commentaires personnels » (*Ibid.*).

Quant au style « Accommodateur », incluant les individus préférant ressentir et faire, qui utilisent l'analyse des autres, et préfèrent prendre une approche pratique, les sujets qui en relèvent sont attirés par les nouveaux défis et les nouvelles expériences. « Les personnes ayant un style d'apprentissage Accommodateur auront une tendance à compter sur les autres pour obtenir des informations, plutôt qu'à procéder à leur propre analyse » (*Ibid.*, p.47).

Si l'on compare la définition d'apprentissage et la catégorisation des styles d'apprentissage de Kolb avec notre objet de recherche – la contribution de l'expérience significative dans l'apprentissage de l'attitude dans les situations de la vie, sur le terrain, dans un milieu familial, nous pensons que les dimensions utilisées dans le travail de Kolb peuvent également servir d'indicateurs pour analyser les données recueillies auprès des managers.

Nous avons présenté succinctement dans cette section les cadres théoriques fondamentaux de l'apprentissage, en soulignant l'impact qu'ils peuvent avoir sur notre façon de voir et d'analyser le processus d'apprentissage de l'attitude managériale des managers. Nous avons particulièrement insisté sur l'interaction manager-autrui et sur l'articulation entre acte d'interagir et acte d'apprentissage. Sur ce dernier point, l'approche sociocognitive en matière d'apprentissage ouvre d'intéressantes pistes de réflexion, notamment celles prenant en compte les interprétations des réactions des autres et le changement de l'attitude managériale, ou encore, celles qui mettent l'accent sur les processus de réflexion.

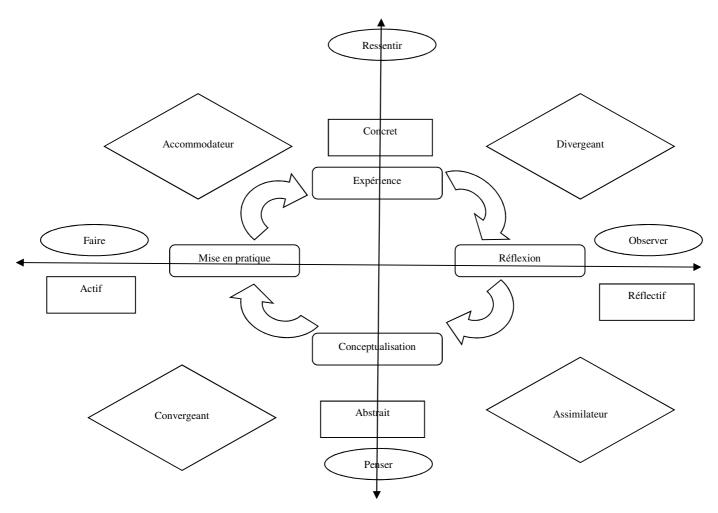


Figure 4: Les styles d'apprentissage (Kolb, & Kolb, 2008)

Dans l'apprentissage classique en salle de cours, l'enseignant s'adresse à l'ensemble d'une classe et ce sont des processus de transmission et d'acquisition de connaissances qui sont mis en œuvre. Mais dans l'apprentissage de l'attitude managériale, l'enseignant peut-il présenter des attitudes au travers de cas ou d'exemples, et les apprenants, peuvent-ils les apprendre ou se les approprier ? Très souvent, la manière dont ils les reçoivent et les perçoivent en font des informations, c'est à dire des données déjà mises en forme, façonnées et qui sont pour eux peu malléables et difficilement réutilisables, sauf à les répéter, à les réciter. Aussi, la simple transmission des connaissances n'est en général pas suffisante pour qu'ils se les approprient, même si l'enseignant, comme c'est souvent le cas, fait un double travail de transposition didactique et d'accompagnement pédagogique pour faciliter les acquisitions.

Il faudrait alors accorder davantage d'importance aux processus par lesquels les informations contenues dans ce qui est présenté aux apprenants sont reprises, sémiotisées par eux, et deviennent alors des connaissances. Ce retraitement des données reçues, où le travail de verbalisation joue un rôle très important, nécessite un effort d'explicitation, de reconstruction, de modélisation. Il permet ensuite aux élèves de réinvestir les connaissances qu'ils se sont ainsi appropriées.

## 2.2.3 Conclusion

La reconstruction des manières de faire agir autrui, notamment par une activité réflexive sur l'expérience significative du sujet constitue, selon nous, le processus le plus caractéristique du travail du manager. Il s'agit d'un processus par lequel le manager se met à changer ses habitudes d'activité et à reconstruire ses méthodes de travail à la suite d'une expérience significative.

Ce processus partage certes de nombreux points communs avec d'autres processus d'apprentissage, mais il contient aussi des points de différenciation, notamment avec l'évolution progressive des attitudes des adultes. Il procède par rupture à l'occasion d'expériences significatives.

Enfin, le processus délibéré de reconstruction des manières de faire agir autrui à partir de la réflexion sur une expérience significative chez les managers représente pour ceux-ci une forme d'apprentissage. Le manager apprend quand il se transforme lui-même pour transformer son intention d'agir sur le monde en intention de faire agir autrui sur le monde.

# **CHAPITRE 2.3 ACTIVITES ET TRAVAIL DU MANAGER**

Nombre de chercheurs en management étudient le travail du manager, mails ils étudient peu les activités ou encore les activités réflexives sur des expériences significative des managers, et de ce fait, ils peuvent ne pas voir les liens entre 'souvenirs d'activité ' et travail d'un manager.

En ce qui nous concerne, ce lien constitue un élément primordial du processus d'apprentissage d'attitudes, indissociable du reste du travail complexe du manager. Nous allons effectuer dans ce chapitre une revue des principales définitions et des énoncés sur le travail de manager et sur les activités managériales émis par les acteurs ainsi que par les chercheurs en management des ressources humaines, en organisation, en sociologie et en analyse de l'activité, afin d'en identifier des points communs.

# 2.3.1 Les activités du manager

Les chercheurs en management, en particulier ceux qui cherchent à évaluer ou à améliorer les performances des managers, s'intéressent beaucoup aux problèmes opérationnels liés au travail de ces derniers. Quant à nous, afin de complémenter leurs efforts et d'éviter d'évaluer les managers ou leur travail, nous avons choisi de nous appuyer sur le concept d'activité pour l'analyser. Nous identifions l'objet de nos recherches autour d'une activité et non de son seul résultat, autour d'un processus et non de sa seule finalité. Ainsi, notre façon de comprendre le changement d'attitude se présentera sous la forme d'interprétations et de discussions sur le phénomène en tant qu'activité plutôt que sous la forme d'une évaluation de ses caractéristiques permanentes. A la différence de l'approche des chercheurs en optimisation, et en nous appuyant sur l'approche des chercheurs privilégiant les constructions de sens, nous essayons de rendre visible et de comprendre le changement d'attitude de manager à travers ce qu'ils nous confient sur le terrain et à travers l'analyse du travail des managers.

La théorie de l'activité nous donne la possibilité de considérer le travail du manager comme un écosystème d'activités comprenant des sujets, objets, équipes, organisations,

clients et partenaires, etc. Au-delà d'un seul acteur, les analystes de l'activité rendent compte de l'environnement, de l'histoire de la personne, de la culture, du moment, des mots, et donc de toute la complexité de l'activité réelle. Selon eux : « L'activité est considérée comme une totalité vue comme un tout organique, une unité insécable qui ne peut être comprise si on appréhende les moments de manière séparée et isolée. Elle constitue un processus, un flux dans lequel et par lequel est impliqué le sujet en interaction avec son environnement naturel et social qu'il transforme et qui le transforme. » (Albero & Guerin, 2014, p. 31).

L'activité est vue par certains analystes privilégiant "l'entrée activité" comme une unité d'analyse dans laquelle un acteur agit sur l'environnement. Une activité singulière est une interaction ciblée ou intentionnelle d'un sujet avec un objet par le biais de certains outils. « L'activité présente des dimensions intentionnelles, qui sont l'expression d'une relation entre les aspects internes et externes du couplage, et d'une tension (ou un engagement) de l'individu vers quelque chose et dans le monde qu'il modifie. Elle a une tonalité émotionnelle (elle est colorée d'affects), une nature cognitive (elle implique et construit en permanence des savoirs), une organisation (elle se présente comme ordonnée et non chaotique) et un dynamisme (elle change continuellement en s'ajustant aux contextes)» (Durand, Saury, & Sève, 2006, p. 62).

Nous élargissons maintenant l'étendue du principe ci-dessus au cas des managers où plusieurs sujets forment une équipe et agissent 'ensemble sur le monde'. Dans ce cas si les sujets-non managers agissent simplement à côté ou avec d'autres sujets, un manager agit intentionnellement à travers d'autres sujets pour changer le 'monde'. Cela montre que pour le manager, la manière de travailler passe d'un statut d'attitude à un statut d'outil de travail, ce qui lui permet de faire agir les autres sujets conformément aux objectifs attendus.

Plus particulièrement, lorsqu'un manager exerce une activité réflexive sur une expérience significative, les principes de l'analyse d'activité nous permettent de verbaliser, c'est-à-dire de mettre en mots ses pensées et de visualiser leur processus de fonctionnement.

Dès le début du XXème siècle, John Dewey (1910) fut l'un des premiers à écrire sur la pratique réflexive sur l'activité. Il a identifié plusieurs modes de penser, y compris la

croyance, l'imagination et le courant de conscience, mais le mode qui l'intéressait le plus était la réflexion. Dewey a également distingué cinq étapes de la réflexion basées sur des expériences avec les enseignants :

- L'occurrence de la difficulté
- La définition de la difficulté
- L'occurrence d'une explication suggérée ou d'une solution possible
- L'élaboration rationnelle d'une idée
- La corroboration d'une idée et la formation d'une conviction finale

Après Dewey, Donald Schön a introduit dans son livre « The Reflective Practitioner» (Schön, 1983) des concepts tels que 'réflexion sur action' et 'réflexion en cours d'action'. Lafortune et Deaudelin précisent ainsi que le praticien réflexif désigne « la personne qui se montre capable, d'une part, de décrire et d'analyser sa pratique ainsi que d'en examiner l'efficacité et, d'autre part, de créer ou d'adapter ses propres modèles de pratique en tirant profit des modèles existants (modèles d'intervention ou d'accompagnement) afin de rendre sa pratique plus efficace » (Lafortune & Deaudelin, 2001, p. 43).

Carol Rodgers estime pour sa part que « la réflexion n'est pas une fin en soi, mais un outil ou un véhicule utilisé dans la transformation de l'expérience brute en une théorie pleine de sens » (Rodgers, 2002, p. 863). Elle considère également que : « puisque la réflexion est une manière de penser particulière et définie, elle peut être mise en pratique, évaluée et perfectionnée. » (*Ibid.* p. 864)

En nous appuyant sur ces principes, les discours des managers sur le terrain constituent pour nous les traces discursives de leurs pensées et surtout de leurs activités réflexives. Cela nous conduit à distinguer deux types de réflexion. Le premier est relatif à des expériences significatives permettant au sujet de changer sa façon d'agir sur le monde à travers d'autres. Le second n'est relatif à aucun changement ni du monde, ni du sujet luimême.

# 2.3.2 Le travail du manager

Nous explorons ici le travail du manager selon quatre perspectives : 1) l'acception courante, 2) l'organisation, 3) la sociologie, 4) l'analyse de l'activité.

**2.3.2.1.** Dans le langage courant, le 'dirigeant' est la « personne qui est à la tête d'un organisme quelconque »<sup>24</sup>. Bien que le terme 'dirigeant' constitue une traduction possible du terme 'manager' utilisé dans la littérature anglophone, nous pouvons constater que la version anglo-saxonne met l'accent sur le rôle de la personne dans l'organisation, alors que la version française évoque sa position. Selon le dictionnaire d'Oxford, le 'manager' est « une personne responsable du contrôle ou de l'administration d'une organisation ou d'un groupe d'employés » (a person responsible for controlling or administering an organization or group of staff)<sup>25</sup>. Cela signifie que les managers de différentes cultures et origines peuvent appréhender ce mot dans une acception beaucoup plus large qu'un statut de la personne au sein de l'organisation.

Le terme 'manager' peut s'appliquer non seulement à ceux qui sont à la tête d'une organisation mais également à ceux qui participent à l'administration d'une entreprise ou d'une institution, à tous les niveaux de la hiérarchie. Cela signifie également que dans la sphère du management opérationnel, la qualification de manager est réservée à ceux qui prennent la décision et la font exécuter. Autrement dit, le manager se définit comme celui qui exerce des fonctions d'encadrement dans tous types d'organisations dont les entreprises, les administrations, les associations etc. Il peut tout autant concerner un management de proximité au sein d'équipes, de services, de groupes, qu'un management plus stratégique engageant des prises de décisions de nature plus politique sur les métiers, le développement, l'image et la pérennité de l'organisation.

Ici, nous n'abordons pas le sens du terme 'manager' sous l'angle de la position hiérarchique ; nous sommes plus intéressées par les activités interpersonnelles et par les différentes manières dont les managers réalisent ces activités, qui constituent le quotidien

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Source: http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/dirigeant/25795

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Source : http://oxforddictionaries.com/definition/english/manager

de leur interaction avec non seulement les personnes sous leur responsabilité, mais

également tous les autres acteurs.

Dans le rôle de 'commandant' ou de 'coach', que les managers appartiennent à un comité

de direction d'un grand groupe ou bien qu'ils soient à la tête d'un service, d'un

département ou d'une petite équipe, l'activité d'autrui constitue le principal objet de leur

travail. Pour Jean-Marie Barbier et les co-auteurs du livre « Diriger : un travail » :

« Diriger fait partie des actions d'intervention sur l'activité d'autrui » (Cros, 2011, p. 62).

Sur la base de ce principe, en considérant 'diriger' comme une 'action' principale des

managers et 'l'activité d'autrui' comme son 'produit', nous pouvons considérer 'les

attitudes' comme des 'outils' de travail des managers. Cela signifie que construire,

changer les 'outils', peuvent faire partie des activités essentielles du travail du manager.

2.3.2.2. Du point de vue historique, c'est en Angleterre, vers 1868-1870 que le terme

management sera utilisé organisation pour définir la conduite d'une entreprise, puis aux

Etats-Unis vers 1907-1910 dans l'expression 'scientific management' (management

scientifique). Le premier auteur ayant formalisé la science de l'organisation en lien avec

l'émergence d'une nouvelle forme de production fut Frederick Winslow Taylor en

1895.<sup>26</sup>

Le métier de manager est apparu au fil du XIXème siècle en raison de l'élargissement des

entreprises faisant suite à l'industrialisation qui regroupait les travailleurs dans des

infrastructures constantes avec des horaires fixes et une réglementation stricte. Il semblait

à cette époque nécessaire pour les 'premiers dirigeants' (créateurs, fondateurs) de

l'entreprise de déléguer leur pouvoir de gestion des salariés.

Depuis, la littérature en organisation reflète quatre approches du travail du manager selon

leur 'raison d'être' : Efficacité et productivité, Facteurs et relations humaines, Objectifs et

rôles, Amélioration continue des performances.

\_

<sup>26</sup> Source: https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic 00000844/document

#### a) Efficacité et productivité :

Selon les tenants de cette approche, le travail des managers a pour but d'augmenter l'efficacité et la productivité, de transmettre des consignes venant d'en haut descendant progressivement vers le bas. Les auteurs principaux sont Taylor (1911), Fayol (Fayol, 1916) et Weber (1921). Ces auteurs se sont concentrés sur des principes d'organisation du travail, la ligne et le rôle hiérarchiques du manager. Pour Fayol, la 'capacité administrative' du manager consiste à 'prévoir', 'organiser', 'commander', 'coordonner', et 'contrôler, sans différencier les actions dirigées vers d'autres humains (sujets) de celles dirigées vers des non-humains (objets).

#### b) Relations humaines:

Les tenants de cette approche s'intéressent au facteur humain dans le travail des managers. Une partie de ces auteurs a également travaillé sur le leadership et les modes / styles de commandement des managers. Ainsi, trois à cinq styles de commandement ont été proposés, qui vont de l'autoritaire-autocratique, au laisserfaire (Lewin & Lippitt, 1938) de consultatif (Likert, 1961) au participatif-démocratique (Lewin, Likert, Blake et Mouton) et à l'intégrateur (Blake, Mouton, & Bidwell, 1962).

## c) Objectifs et rôles:

Les principaux représentants de l'approche dite « contemporaine » sont notamment P. Drucker ou H. Mintzberg. Selon Peter Drucker, le management est un travail, une pratique. « Nous pouvons isoler ce qu'une personne fait parce qu'elle est un manager... Il y a cinq opérations de base dans le travail d'un manager (fixer des objectifs, organiser, motiver et communiquer, mesurer, développer les gens) » (Drucker, 2012, p. 20)

Pour Mintzberg, le travail du manager est défini par ses responsabilités et par ses objectifs envers une organisation ou une unité de celle-ci. Selon Mintzberg un manager joue des rôles différents pour atteindre des objectifs. Surtout, il s'appuie sur la théorie des rôles pour en définir dix au travers de trois grands thèmes que

sont : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels (Mintzberg, The Nature of Managerial Work, 1973).

Bien que Mintzberg ait déjà remarqué que le travail du manager ne se limitait pas à des fonctions techniques ou des domaines spécifiques, il n'a pas vraiment identifié l'apprentissage d'attitude comme une dimension très présente dans le travail de managers. Pourtant, il a bien remarqué que les caractéristiques du travail du manager pouvaient varier lorsque l'environnement, la culture, les situations et les attentes changeaient. « Le travail du dirigeant n'est pas ordonné, continu, séquentiel ; il n'est ni uniforme, ni homogène. Il est au contraire extrêmement fragmenté, irrégulier, changeant, variable. Il est aussi marqué par sa brièveté, à peine a-t-il fini une activité qu'il lui faut passer à une autre. » (Mintzberg, 1989, p. 71).

### d) L'amélioration continue des performances :

Vers les années 80, l'approche japonaise du management de l'entreprise Toyota (Toyotisme) est devenue un 'modèle' s'appuyant sur ces trois premières approches à la fois pour prendre en compte le fonctionnement de l'entreprise et le rôle du manager. Sa différence est, toutefois, d'avoir mis fortement l'accent sur la pensée à long terme, sur le processus et sur l'écoute et la participation des salariés dans une démarche d'amélioration continue. Cela a d'ailleurs donné lieu à des cas d'entreprises emblématiques tels que « The Toyota Way » (Liker, 2005). Selon l'un de ces principes, les employés doivent être éduqués et entraînés : ils doivent se maintenir en apprentissage permanent et le succès repose sur l'équipe, non sur l'individu. Par ailleurs, Toyota fournit des équipes multifonctionnelles pour aider les fournisseurs à découvrir et à résoudre les problèmes et ce faisant, à devenir meilleurs et plus solides. Depuis, la question qui se pose porte sur le leadership collectif, ou sur le rôle d'un manager transversal.

L'approche de ces chercheurs en organisation, basée sur la productivité et l'efficacité, les facteurs et relations humaines, les objectifs et les rôles du manager ainsi que l'amélioration continue des performances dans une organisation, montre

qu'un seul et même sujet peut modifier son rôle, son objectif et son attitude en conservant le même travail qui consiste toujours à faire agir autrui.

- **2.3.2.3.** Les sociologues se sont aussi beaucoup intéressés à la définition du travail du manager de proximité ou du cadre intermédiaire. Si nous tentons de réunir ces différentes vues, voici les rôles définis par Mispelblom Beyer (2006) :
  - Un représentant de son équipe, soit un délégataire de la parole de cette équipe et un 'porte-parole légitime';
  - Un fabricant de sens puisqu'il intervient sur le sens à donner aux dimensions ressources humaines, financières, techniques et que cette intervention aboutit in fine à modifier quelque chose de réel;
  - Un encadreur de situations qui définit le cadre d'action opérationnelle et donne les chemins balisés pour l'action; c'est la raison pour laquelle nous parlons couramment d'encadrant ou d'encadrement pour évoquer le management en France;
  - Un guide pour les actions en tentant pour cela d'unifier les orientations de travail, de donner un dire pour représenter un faire et rendre compte des pratiques réelles;
  - Un concepteur de compromis entre une direction et une équipe et entre les membres de l'équipe également.

Selon Mispelblom Beyer, les cadres ne sont ni des dirigeants ni des exécutants. Pour lui, l'encadrement signifie « une catégorie de salariés des entreprises qui, ayant ou non un statut de « cadre », s'occupent de manière permanente ou ponctuelle de faire travailler d'autres salariés sous leurs ordres directs ou indirects » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 47). Il considère également qu'« 'encadrer' est le verbe qui correspond à 'activité d'encadrement', c'est le travail de l'encadrement en acte, c'est le travail qui consiste à 'imposer des 'cadres' au travail des autres. » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 48).

En ce qui concerne le terme 'travail de manager', les résultats de plusieurs analyses confirment que le travail de manager n'est pas un travail comme les autres. « On y découvre une activité dirigeante d'une nature tout à fait particulière, dans laquelle les

dimensions du pouvoir et de la parole jouent un rôle considérable. Cela en fait un métier

qui n'est pas tout à fait comme les autres, mais qui peut en retour jeter un éclairage inédit

sur tous les autres. » (Raveleau, 2007, p. 5).

2.3.2.4. Si nous prenons en compte la perspective des chercheurs-analystes d'activités en

management des ressources humaines, et ce, malgré les contextes temporels de chacun

des auteurs, nous pouvons nous appuyer sur la liste d'activités élaborée par Sarah Alves

(2009) (Tableau 2, p. 87).

Les pratiques d'encadrement ou les exercices des rôles interpersonnels des managers font

l'objet de nombreux débats et analyses. La revue rétrospective de la littérature effectuée

par deux chercheurs dans le cadre de leur article « Manager : Un métier en mutation ?

Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les

accompagnements RH nécessaires » (Peyre & Scouarnec, 2015), permet de questionner

le changement des attitudes des managers en parallèle avec les évolutions du métier de

manager (Tableau 3, p. 89).

L'approche anglo-saxonne du Management Standards Centre (MSC)<sup>27</sup> partage très

largement ce référentiel et y ajoute des activités révélatrices de notre époque, telle

qu'encourager l'innovation des équipes, s'assurer de la sécurité et de la santé des

collaborateurs, gérer l'impact sur l'environnement de son travail, ou encore développer

une équipe centrée sur la relation client. Ces 'nouvelles' activités sont révélatrices d'une

ère marquée par la responsabilité sociale individuelle et collective des organisations de

travail; elles vont probablement prendre une part de plus en plus importante dans la

gestion des hommes dans les années à venir et sont donc à conserver à l'esprit dans un

référentiel large des compétences managériales dépassant les seuls volets de ressources

humaines.

Ces quatre perspectives (acceptation courante, organisation, sociologie et analyse de

l'activité) nous ont amenée à penser que le travail des managers appartient à une

catégorie d'activités qui produisent ou stimulent les actions ou les réactions des autres.

\_

Cette catégorisation distingue le travail des sujets-managers de celui des autres par leurs actions productives en relation avec l'action ou la réaction d'autrui.

Д	ctivités p	résentes chez		Activités			
Fayol	Mayo	Mintzberg	Drucker				
		Х		Représenter l'entreprise			
		Х	Х	Former, créer des opportunités d'apprendre			
		Х	Х	Motiver, team bulding			
		Х		Se créer du réseau			
		Х		Rechercher de l'information			
X	) ,a	Х		Reporter			
		Х	Х	Communiquer aux équipes			
		Х		Communiquer en public			
X		Х		Entreprendre, planifier, prévoir le travail et le changement			
	Х	Х		Gérer les troubles, les conflits			
	Х			Ecouter			
X		Х	Х	Répartir les ressources, commander, décider, coordonner			
		Х		Fixer des objectifs			
		Х		Etablir des normes de performance			
Х				Contrôler			
Х				Budgéter			

Tableau 2 : Recensement des activités managériales (Alves, 2009)

# 2.2.3 Conclusion

Nous pouvons conclure que le point de distinction entre les activités managériales et les autres activités, entre le travail du manager et les autres types de travail réside dans la réflexion du sujet non seulement sur son travail, mais surtout sur le travail des autres sujets.

Le travail du manager, s'il est finalisé en dernière analyse par les performances de 'production' des entreprises, passe maintenant par une action de transformation de l'activité de ceux qui sont directement engagés dans la 'production'.

De ce fait, une réflexion à la fois sur ses propres activités et sur les activités des autres dans le but de produire une réaction productive chez tous les sujets nous permet de comprendre la spécificité du travail du manager.

REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

		Cadre intermédiaire		Responsable  Lauade, Chauvigné (2010)	Manager intermédiaire			Manager de guide
Auteurs	Guilmot, Vas (2012)	Tebourbi, Said (2010)	Dumas, Ruiller (2013)		Codo, Sopamot (2012)	Dietrich (2009)	Desmarais, Abord de Chatillon (2010)	Dumazert et ali (2010)
Évolutions, contexte soulignés	Renouvellement du rôle vett plus d'animation. Harmonisation public-privé.	Intégration au processus stratégique. Rôle de développement des connaissances.	Incorporation du rôle de manager dant le métier de cadre de canté. Évolution vers le modèle de l'entreprise.	=	Renouvellement du rôle vers plus d'animation. Harmonisation public-privée	я	-	Agent de changement Implication des personnes dans des projets/situations completies
Définitions retenues	Acteurs situés entre la Direction et les managers opérationnels	-	-	-1	Tout agent territorial cadre ou non-cadre n'appartenant pas à la direction générale et qui encadre le travail d'autres agents.	Manager dans une cituation intermédiaire.	-	×=
Principales missions et activités	Opérationnaliser le changement. Aligner les objectifs stratégiques avec son périmètre. Prendre des décisions pour créer du sens.	Adapter les recommes  Famil compétences.  Famil et le byte lècre.  Parent le byte lècre.  Plour le chargement.  Accompagnet  I autonomie. Favoriser la  price de décision des  équipe. Développer les  commissances.  Encourager la  participation des  personnes.	Gérer les consommations. Conduire les projets. Mobiliter le personnel. Transmetre les informations. Portar la otratégie de l'hôpital.	Étre leader.  Gérer les perburbations.  Maintenair.  Népocier. Contrôles.  Irmover. Planifier.  Allouser les rescources.  Dringer les rescources.  Prendre des décisions.  Prendre des décisions.  Enformer. Recruser.  Rédiper. Formser des collaborateurs.  Réaliser une vaille  stratégique.	c=1	Favoriser les stratégies émergentes. Contribuer à la construction de l'offre. Développer des compétances.	-	o <del>r</del> o
Principaux rôles	Informer. Contrôler. Interpersonnels. Décider.	Développer les cormaissances.	Contrôler et animer les parronnes. Conseiller les autres. Convaitre le service. Gérer les moyene, les budgets. Informer les changements. Souteur et valoriter les	Établir une relation avec autrui. Maîtriser et diffuser l'information. Décider et allouer des restources.	353	æ	Co-construire la stratégie. Gérer les ambiguités. Traduire les règles, prescriptions, attentes.	Communiquer. Décider, Interagir avec les acteurs.

Tableau 3 : Synthèses des évolutions et des missions retenues dans les articles francophones contemporains (Payre & Aline, Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires, 2015, p. 10)

CHAPITRE 2.4 CHANGER D'ATTITUDE ET
RECONSTRUIRE LES MANIERES DE FAIRE AGIR
AUTRUI

De nombreux chercheurs et praticiens de différents domaines (cf. infra) ont montré dans leurs travaux que le changement d'attitude des adultes est un sujet qui semble revêtir une importance croissante pour la société et les individus, notamment pour les managers.

Pour notre recherche, nous nous demandons si le phénomène de la reconstruction des manières de faire agir autrui des managers est une forme d'apprentissage d'attitude et s'il y a une relation de causalité ou une coexistence entre les deux processus.

Il nous parait nécessaire de vérifier l'hypothèse que le changement d'attitude des managers devient une forme d'apprentissage quand les managers transforment leur manière de faire agir autrui. Si tel est le cas, nous serons en mesure de comprendre et d'analyser le phénomène à partir des résultats de recherches et d'observations antérieures sur le changement d'attitudes managériales.

# 2.4.1 Changer d'attitude

Nous donnons ici un aperçu des énoncés publiés et discutés dans divers domaines tels que 1) la psychologie sociale, 2) le marketing, 3) le management d'entreprise et 4) la formation des cadres à propos du processus de changement d'attitude des adultes. Bien que ces travaux ne concernent pas directement l'objet de notre recherche – la reconstruction des manières de faire agir autrui des managers, ils peuvent nous apporter des repères théoriques à travers les problématiques utilisées et les phénomènes similaires déjà étudiés. Par cette revue de la littérature, nous tentons de donner une vue multi-perspective et non pas seulement une vue psychologique ou sociologique, éducative ou managériale sur le phénomène.

### 2.4.1.1 En psychologie sociale

Dans le domaine de la psychologie sociale, les études relatives au changement d'attitude suite à certains comportements interpellent le sens commun: l'idée qu'un comportement puisse amener l'individu à modifier son attitude tranche avec la représentation d'un être ordinaire qui agirait selon ses opinions et adapterait donc son comportement à ses propres attitudes.

Les chercheurs en psychologie sociale ont montré que dans certaines circonstances, lorsque l'individu est obligé de se comporter de manière inhabituelle ou même contre son attitude, il peut adapter son opinion à son comportement (Vaidis, 2006). Ces chercheurs utilisent le terme 'manipulation comportementale' pour désigner un processus par lequel l'individu modifie son opinion initiale dans la direction du comportement induit après avoir dû accomplir un acte difficile par rapport à son attitude. L'expérience réalisée par Aronson & Mills a montré que les personnes qui entreprennent une initiation désagréable pour devenir membre d'un groupe augmentent leur goût pour le groupe ; c'est-à-dire qu'ils trouvent le groupe plus attractif que les personnes qui deviennent membres sans passer par une initiation sévère. Selon eux, ces sujets justifient a posteriori leur comportement en modifiant leur opinion initiale, afin de conserver la cohérence entre leur acte et leur opinion (Aronson & Mills, 1959, p. 181). Selon les auteurs en psychologie sociale et selon la théorie de la dissonance cognitive développée par Festinger (1957), la manipulation comportementale peut amener l'individu à modifier son attitude en le 'forçant' à se comporter de manière opposée à son attitude initiale, puis rationaliser son comportement en remplaçant l'attitude initiale par une nouvelle attitude.

Les travaux des auteurs de ce domaine nous ont amené à centrer notre recherche sur le processus inverse, qui pousse l'individu à changer d'attitude après avoir été contraint de changer de comportement. De plus, il est intéressant pour nos recherches de noter que, grâce à la notion de sentiment de liberté de l'individu (Beauvois & Joule, 1996), nous avons une nouvelle hypothèse selon laquelle certains sujets rationalisent leurs actions non par des facteurs externes, mais aussi par des facteurs internes. Sachant que l'adoption d'une nouvelle méthode de travail génère également des dissonances

psychologiques chez les individus, certains managers peuvent dans ce cas, décider de se forcer à changer d'attitude.

## 2.4.1.2 Dans le domaine du Marketing

Dans les travaux de recherche appliquée en Marketing, les chercheurs présentent l'attitude du consommateur comme une fonction des croyances de ce consommateur à propos des différents attributs d'un produit ou d'une marque. Darpy et Volle notamment adhèrent à cette définition et considèrent que « L'attitude est apprise et stable. Elle résulte d'un processus d'apprentissage et d'exposition de divers stimuli marketing, mais elle se forme également à partir de l'environnement du consommateur (spatial, politique, culturel), de l'expérience ou de l'observation [...]. L'attitude fait donc la synthèse des croyances par rapport à l'objet » (Darpy & Volle, 2007, p. 119).

Du point de vue des chercheurs en marketing, l'attitude d'un individu envers un objet s'exprime par la relation directe qui le lie à l'objet. Cette relation fonctionne essentiellement dans un seul sens - du sujet vers l'objet - sous la forme d'une action ou une opinion.

Dans le même esprit, d'autres travaux de recherche montrent que changer l'attitude du consommateur à l'égard d'un produit nécessite :

- De changer ses croyances;
- De changer l'importance accordée aux attributs de l'objet ;
- D'ajouter un nouvel attribut à l'objet.

Par conséquent, pour eux, le changement de ce type d'attitudes n'est possible que par le développement d'un ensemble des méthodes de persuasion telles que la publicité, les promotions, le repositionnement etc.

Selon les chercheurs en marketing, dès le jour de sa naissance, l'homme apprend ses modes de comportement. Un individu assimile le système de valeur caractéristique de sa culture, qui résulte des efforts passés de la société pour s'adapter à son environnement, et qui lui est transmis par différents groupes et institutions tels que la famille ou l'école. Autrement dit, l'attitude d'un consommateur trouve son origine de manière générale au sein de l'environnement dans lequel il évolue. En effet, elle se construit sur un ensemble d'expériences vécues ou de valeurs héritées tout au long de son existence. Il existe ainsi

plusieurs facteurs, qui participent à la 'naissance' de l'attitude d'un individu. Les exemples ci-dessous aident à comprendre comment le consommateur arrive à construire son attitude à l'égard d'un produit :

## a) Le groupe

Parmi tous les groupes interpersonnels, c'est certainement la famille qui exerce l'influence la plus profonde sur les opinions et le comportement de l'individu. Au fil du temps, l'attitude d'un consommateur peut être modifiée. L'attitude d'une personne agissant seule pour ses propres fins peut être modifiée lorsqu'elle devient membre d'un nouveau groupe. Dans une famille, l'attitude d'un individu peut être dominée par l'un des acteurs. Par exemple, il existe des produits dont l'achat peut-être principalement influencé par le mari (voiture, réparations...), certains par la femme (produits alimentaires, produits de nettoyage ...); d'autres par des enfants (jeux...).

### b) La culture

Au-delà du groupe, l'attitude d'un consommateur peut résulter de sa religion et des idéologies dominantes dans son environnement. Les valeurs culturelles dont un consommateur hérite sont des facteurs qui peuvent expliquer sa première attitude d'achat. Par exemple, l'attitude vis-à-vis des boissons non alcoolisées, des produits alimentaires végétariens ou des vêtements d'un individu vivant dans un pays dominé par une religion pourrait être modifiée si elle modifiait son cadre de vie.

### 2.4.1.3 Dans le domaine du management d'entreprise

Dans le domaine du management, l'entreprise est considérée comme un lieu de pouvoir, de prise de décision et de réalisations concrètes. Plusieurs processus de changement peuvent être associés au changement d'attitudes managériales. Dans les paragraphes qui suivent, nous présenterons quelques publications que nous considérons comme les plus proches de notre thème de notre recherche.

Il ressort de la littérature en management que le travail de manager est complexe à trois niveaux : l'information, les personnes et l'action. A chaque niveau mais particulièrement à celui des personnes, l'importance des rôles interpersonnels d'un manager est soulignée (élaborer une vision et la transmettre aux autres, motiver l'équipe, mener l'équipe vers un but défini etc.). Cependant nous avons remarqué que si

la littérature en management se focalise beaucoup sur les rôles des managers, elle tend à négliger le changement d'attitude de l'individu lors de son exercice de ces rôles du manager et de l'interaction avec autrui.

Pour rendre compte de ces changements, les chercheurs en management recourent à la notion de 'posture' managériale ou d'évolution des compétences d'encadrement (Bonnet & Bonnet, 2008).

Au vu des travaux des chercheurs en management, notamment dans le domaine des ressources humaines, les processus tels que la professionnalisation managériale et l'évolution des compétences d'encadrement semblent les plus proches de l'apprentissage d'attitude. Pour chaque 'acteur', ces processus consistent en des périodes de transitions, qui représentent des moments flous et incertains quant aux représentations du métier, des activités et des compétences. L'individu peut ainsi hésiter entre le retour ou la poursuite du parcours, parfois entre les deux types de postures, celle d'employé et celle de manager.

De nombreux chercheurs en management, tels que Mintzberg, ont été confrontés au paradoxe selon lequel un manager-expert devrait privilégier son profil de manager formé pour être efficace. Dans son livre « Manager l'essentiel » il a indiqué : « Le but du management consiste plutôt à faire en sorte que le travail soit fait dans les organisations. » (Mintzberg, 2014, p. 20).

L'intérêt des chercheurs en management des ressources humaines s'est également focalisé sur les changements de style de leadership<sup>28</sup>. Ce courant a donné lieu à toute une littérature sur les rapports entre les styles managériaux et les différentes dimensions du management telles que la dimension organisationnelle (la structure, la taille, la complexité organisationnelle...) ou la dimension culturelle, etc. De plus, les publications en management qui ont attiré notre attention relèvent de deux catégories: styles de leadership et styles de communication interculturels.

## a) Le changement des styles de leadership :

En ce qui concerne les styles de leadership, Hersey & Blanchard sont deux auteurs de référence dans les programmes MBA du monde entier. Ils ont développé la théorie dite

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Les styles de leadership sont les différentes façons dont un manager peut diriger ses subordonnés ou les membres de son équipe ou, par extension, de son entreprise.

du « management situationnel » (Hersey & Blanchard, 1993). Selon cette théorie, au lieu d'utiliser un seul style, les managers devraient être en mesure de changer leurs styles de leadership en fonction de la compétence et de l'expérience de leurs collaborateurs ainsi que des détails de la tâche.

Pour eux, un 'bon' leader est un leader qui adapte son style de leadership à la situation. Tantôt directif, tantôt participatif. Il n'y aurait donc pas de 'bon' style de management, seulement une réponse plus adaptée qu'une autre dans des circonstances données. Cette théorie raisonne donc avec les processus de changement des styles de management. Puisque l'objectif d'un leader consiste à accroître progressivement le niveau de maturité de ses collaborateurs afin de développer leur autonomie dans le travail, l'autonomie s'entend ici comme le croisement de la compétence (le collaborateur sait ou ne sait pas faire) et de la motivation (le collaborateur veut ou ne veut pas faire).

Ces auteurs ont ainsi identifié quatre styles de leadership (Figure 5, p. 96) :

- Leadership directif: Plus dans l'organisation que dans la relation, le leadership directif vise d'abord à structurer l'équipe avec des objectifs bien précis. Le leader est le seul décisionnaire. Il planifie et garde le contrôle.
- Leadership persuasif: Le leader participatif mobilise, fédère ses équipes autour d'un objectif commun. Il décide, donne les instructions mais explique la raison pour laquelle il a pris telle ou telle décision. Il est autant dans l'organisationnel que dans le relationnel. Il persuade ses équipes de l'intérêt de l'objectif et les motive pour atteindre celui-ci.
- Leadership participatif: Le leader participatif travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs. Il ne prend pas tout seul des décisions, il parle peu et donne la parole à son équipe. Il prône le 'nous' et endosse le rôle de conseiller.
- Leadership 'délégatif': En déléguant, le leader décide de responsabiliser les membres de son équipe, de les impliquer. Il reste en retrait pour laisser place aux initiatives de chacun. Il est toutefois présent pour répondre aux différentes sollicitations. Le leader délégatif laisse la responsabilité de prise de décision à son équipe.

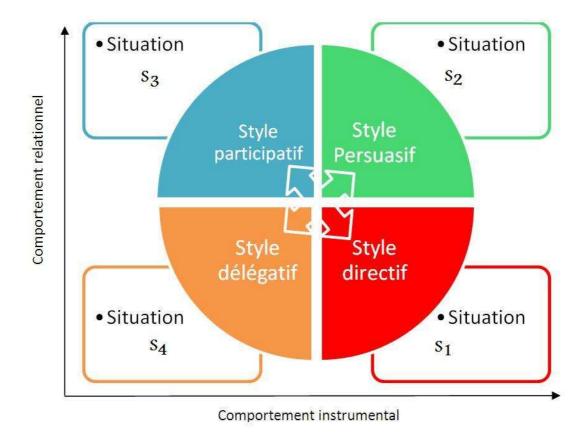


Figure 5 : Les quatre styles de leadership - Hersey et Blanchard

b) Le changement des styles de communication des managers dans un environnement multiculturel.

La littérature sur les styles de communication dans les entreprises insiste de plus en plus sur la manière dont les styles managériaux façonnent la 'culture' de l'entreprise, mais aussi sur les styles, qui sont eux-mêmes façonnés par la culture ou les différentes cultures. La définition de la communication interculturelle proposée par Stella Ting-Toomey (Ting-Toomey, 1999) est particulièrement intéressante. Selon elle, les éléments constitutifs d'une situation de communication interculturelle sont les suivants:

- Deux personnes (ou deux groupes);
- De cultures différentes (définition très large de culture) ;
- En interaction;
- Négociant un signifié commun.

Les composantes de cette définition, telles que l'interaction et la différence culturelle, soulignent l'importance d'essayer non seulement de communiquer, mais également de se comprendre, de s'adapter et de se transformer.

L'émergence du management interculturel au début des années 90 et l'engouement qu'il a suscité ont coïncidé avec l'accélération du mouvement d'internationalisation des entreprises. Des salariés issus de contextes nationaux différents sont en effet de plus en plus souvent amenés à travailler ensemble dans des groupes multiculturels. Dans son ouvrage « Le Management interculturel » (Loth, 2006), Désiré Loth présente les principales approches et recherches réalisées dans ce champ et propose des outils pour les entreprises - en fait pour les managers -, permettant de mieux gérer la diversité culturelle. Selon cet auteur, l'entreprise actuelle suit également un processus d'apprentissage d'attitude interculturelle : « Il s'agit d'utiliser la diversité culturelle comme une nouvelle ressource et de trouver les conditions à remplir pour favoriser la synergie. Il s'agit surtout de développer au sein de l'entreprise la compétence interculturelle qui est cette capacité de comprendre les situations interculturelles et de s'y adapter » (Loth, 2006, p. 12).

## 2.4.1.4 Dans la formation des managers

La formation des managers la plus 'célèbre' est celle sanctionnée par le diplôme de master en administration des affaires (MBA). Les programmes de MBA à travers le monde ont attiré l'attention de nombreux chercheurs et donné lieu à une abondante littérature. Une question récurrente est celle des avantages et des inconvénients d'un MBA en termes de développement des compétences.

Cette formation a vu le jour aux États-Unis au début du XXème siècle, lorsque le pays s'est engagé dans une industrialisation de masse et que les entreprises ont cherché à former des individus à des compétences visant l'accroissement des gains de productivité. En Europe, les programmes de type MBA sont apparus durant les années 1960. Le modèle de l'économie d'échelle et les principes de production de masse anglosaxons ont influé les définitions d'attitudes attendues des managers en orientant la construction des MBA.

Une seconde vague de développement des MBA en Europe a eu lieu à partir des années 1990, lorsqu'il a fallu remplacer les managers de la génération des 'baby-boomers', cette fois en mettant l'accent sur le maintien de la compétitivité.

Pour critiquer la pédagogie traditionnelle des MBA, trop orientée vers le savoir et savoir-faire dans la formation des managers, Mintzberg souligne : « Les écoles de management commenceront à former sérieusement des managers lorsqu'elles accorderont la même place à l'apprentissage pratique qu'à l'apprentissage cognitif. L'apprentissage cognitif est détaché et informatif, comme le fait de lire un livre ou d'écouter un cours. Certes, le futur manager doit assimiler un bon nombre de connaissances importantes, mais un savoir théorique ne formera pas plus un manager qu'il ne forme un athlète à la natation. Ce dernier se noiera dès qu'il plongera dans l'eau, si son instructeur ne l'a jamais sorti de la salle de cours, afin qu'il se mouille, et puisse juger de ses performances » (Mintzberg, 1999, p. 27).

La remarque de Mintzberg nous a amenée à penser que dans l'apprentissage de l'attitude managériale, les individus ont tendance à combiner les deux modes d'apprentissage : l'un, dans une salle de classe et l'autre en dehors, leur permettant de vivre des situations réelles et tirant des leçons à partir de leur propre expérience. Si les experts ou les professionnels ne font qu'absorber les informations, percevoir, filtrer, stocker les savoir et savoir-faire, puis les appliquer dans leur travail, seront-ils capables de changer ou d'apprendre l'attitude managériale ? Les méthodes traditionnelles de transmission des connaissances dans une salle de cours ne semblent pas tenir suffisamment compte des facteurs humains intervenant dans l'apprentissage de l'attitude managériale pour répondre à cette question.

Mintzberg a été également le premier à souligner le rôle de l'expérience dans la sélection de candidats à la formation de cadres. Il a considéré l'expérience comme l'une des conditions essentielles pour que la formation des managers soit transformatrice : « Nous ne pouvons pas souffrir d'avoir une société de managers élitistes, présélectionnés à un jeune âge sur la base de critères universitaires et promus par la suite, grâce à une voie ultra-rapide au difficile travail de fabriquer des biens ou de servir des consommateurs. C'est ainsi que j'en suis venu à croire que l'enseignement de la gestion ne devrait être dispensé qu'à ceux qui ont une substantielle expérience

organisationnelle associée à une capacité prouvée de leadership et à intelligence nécessaire. » (Mintzberg, 1989, pp. 153-154).

L'ouvrage « Des managers, des vrais et pas des MBA » (Mintzberg, 2005) a attiré l'attention du monde de l'entreprise sur la nécessité de revoir la formation des managers telle qu'elle était pratiquée dans les prestigieuses écoles de management. Outre l'intelligence nécessaire, l'expérience organisationnelle, le 'leadership' et l'attitude professionnelle sont les éléments qui ont été soulignés comme des conditions indispensables pour sélectionner les participants à la formation des managers et les bons managers.

Venkat Krishnan (Krishnan, 2008) s'est intéressé, dans une étude longitudinale de sept ans, à l'impact de l'éducation à la gestion sur les valeurs d'étudiants effectuant un MBA à temps plein sur deux ans. Il a pu montrer que cette éducation changeait les systèmes de valeurs des étudiants : les valeurs orientées vers l'individu (par exemple la recherche du confort, du pouvoir, de la reconnaissance, du plaisir) devenaient plus importantes après le passage par le MBA alors que les valeurs orientées vers la collectivité (honnêteté, politesse, harmonie, amitié, paix intérieure et dans le monde) perdaient largement de leur importance à l'issue de cette formation. Il explique ainsi comment l'éducation à la gestion semble « rendre les étudiants plus égoïstes, moins concernés par les autres et la société. » (*Ibid.*, p. 244).

Certaines études ont montré que l'amélioration des compétences en matière de management, le développement de carrière et une vision plus large des affaires sont parmi les impacts principaux du MBA. Cependant, l'article « The impact of MBA on managerial skills » (Mihail & Kloutsiniotis, 2014) montre qu'il y a un écart entre les compétences en matière d'interactions managériales demandées par les entreprises et la contribution du MBA au développement de ces compétences.

Néanmoins, la formation initiale des managers semble continuer à privilégier l'aspect 'technique' du terme 'management'. Les enseignants qui enseignent la même matière aux deux publics d'apprenants ont partagé une comparaison intéressante :

« Dans un programme de formation initiale en management, nous tâchons de montrer et guider les étudiants (sans ou avec peu d'expérience professionnelle) pour approfondir les techniques en management et ensuite les appliquer. La question que ces jeunes

apprenants en management se posent est : « comment les choses fonctionnent dans une entreprise ? », alors que dans un programme de formation continue pour un public hétérogène d'experts et de professionnels expérimentés, la question qu'ils se posent est : « Comment faites-vous ? » « Peut-on faire mieux ? » ou « Quoi d'autre ? » (Extrait de note de la chercheure suite à l'entretien avec un enseignant du Master en Management et du MBA au Cnam, 2016).

# 2.4.2 Reconstruire les manières de faire agir autrui

En général, les manières de faire agir autrui adoptées par les managers peuvent être classées en plusieurs catégories : le commandement, la négociation, la motivation, la manipulation...etc. Si le choix habituel d'une manière dépend aussi de données personnelles ou de l'éducation, le passage de cette manière 'primaire' habituelle à une manière 'secondaire' peut être soit le résultat d'une évolution lente et progressive soit d'un processus délibéré d'autoréflexion et de prise de décision. Dans ce dernier cas, les caractéristiques dudit processus semblent correspondre à la définition proposée pour l'apprentissage de l'attitude chez les managers mentionnée dans la section précédente. Pour approfondir notre hypothèse que chez les managers, reconstruire sa manière de faire agir autrui, c'est apprendre une attitude managériale à partir de la réflexion sur son expérience significative, nous nous concentrons sur les facteurs susceptibles de déclencher un tel processus d'apprentissage chez les managers. C'est ce processus qui pousse le manager à abandonner, à remplacer la manière d'agir habituelle et bien définie par une autre manière – une manière reconstruite. Les exemples qui suivent illustrent nos premières remarques à cet égard.

Nous allons exposer également ici trois formulations de l'objet de recherche à l'aide de trois scenarii synthétisés à partir des informations recueillies sur le terrain durant nos enquêtes préparatoires. Chaque scénario sera présenté avec la problématique identifiée et les hypothèses formulées. Celles-ci seront discutées et éprouvées dans la suite.

#### 2.4.2.1 L'exemple' et le 'contre-exemple' dans les discours des managers

Dans les discours des interlocuteurs rencontrés sur le terrain, nous avons souvent remarqué la présence de divers types d'exemples et de 'contre-exemples'. La 'collection' d'exemples et de contre-exemples dans les discours des managers peut constituer un corpus abondant et très riche d'informations tirées des expériences vécues de ces personnes. Il est intéressant de noter que la question de la 'manière de travailler' se glisse fréquemment, mais à des degrés différents, dans les discours formels ou informels. Logiquement, en donnant un exemple ou un contre-exemple, l'interlocuteur peut montrer sa propre représentation de son approche et de sa manière, mais peut également s'en servir comme un 'testeur de réaction' des autres avant de réagir de façon similaire ou contraire par rapport à l'exemple ou au contre-exemple donné.

Lorsque ces interlocuteurs décrivent des exemples ou des contre-exemples des attitudes, nous avons constaté qu'ils utilisaient souvent des analogies. Cela signifie que l'analogie est une façon d'introduire 'le mode de fonctionnement' de sa pensée qui est le 'mécanisme d'interprétation' des situations gravées dans la mémoire de ces individus.

Dans leur livre *L'Analogie Cœur de la pensée*, Douglas Hofstadter et Emmanuel Sander suggèrent que l'analogie constitue le fondement du processus qui permet à l'esprit humain de comparer, imaginer, interpréter etc. « L'analogie est le mécanisme qui, sans que nous en ayons conscience, dicte le choix de nos mots et notre compréhension des situations les plus quotidiennes » (Hofstadter & Sander, 2013).

Ces auteurs ont montré qu'une situation de la vie d'un sujet adulte ne peut être interprétée sans l'analogie avec des situations similaires vécues par d'autres sujets ou par le sujet lui-même dans le passé. « L'interprétation d'une situation est indissociable des analogies (ou des catégories) évoquées par cette situation. » (*Ibid.*, p. 317).

En outre, leurs arguments au sujet de la source des analogies semblent convenir à notre hypothèse, car il pourrait s'agir d'un élément linguistique ou non linguistique ou d'une expérience significative de leur vie :

« [...] un thème obsédant ou un évènement particulièrement frappant peut-être la source d'analogies de la personne concernée, alors que ces analogies ne seraient jamais venues à l'esprit de quelqu'un ne partageant pas la même obsession ou n'ayant pas vécu la même expérience. » (*Ibid.*, p. 318).

En accord avec la logique de ces auteurs, notre focus porte sur le fait que les discours des managers sur leur réflexion ou leur 'pensée' semblent se référer à des exemples et des contre-exemples plutôt qu'à des concepts théoriques. Selon Meryem Le Saget, « [Le manager] développe une grande ouverture aux signes. Tout est matière à nourrir son inspiration : un film qu'il voit, un collaborateur qu'il écoute, la lettre d'un client... » (Saget, 2013, p. 136). Cela peut se lier avec le fait qu'un manager peut parfois être ouvert aux idées différentes des siennes. De même, une décision 'paradoxale' peut être prise et une nouvelle manière - même opposée à celle habituelle - peut être adoptée par un manager à partir de sa réflexion sur certains éléments lui 'parlant' ou faisant 'signe'. Jusqu'ici nos discussions nous ont permis de formuler une première question : comment un élément fortuit tel qu'un mot, une image, une scène ordinaire dans la vie quotidienne peut-il donner des 'signes' ou autrement dit faire changer la manière dont les managers communiquent avec les autres, exercent leurs rôles ou prennent leurs décisions ?

Une question de type 'comment' exige tout d'abord une description du phénomène. C'est pourquoi, afin de décrire celui-ci, notre hypothèse sur l'existence d'un processus d'apprentissage par remémoration des expériences significatives nous permet d'imaginer un cycle qui se présenterait en deux étapes alternées : comparaison et redéfinition.

Ce premier scenario est inspiré par l'idée de l'analogie dans la pensée des individus. Pourtant, en ce qui concerne le changement d'attitude, au-delà de l'analogie, nous supposons qu'il s'agit d'une 'mise en relation' entre deux ou plusieurs manières de travailler fondée non seulement sur des ressemblances ou des différences, mais également sur d'autres perspectives telles que la 'mémoire sélective' et 'l'émotion' du sujet. Ces perspectives seront présentées respectivement dans les deux prochaines sections.

#### 2.4.2.2 La mémoire sélective et les évènements d'influence

Du point du vue psychologique la mémoire sélective explique pourquoi, dans leurs discours, les interlocuteurs se souviennent de certaines choses et pas d'autres. La mémoire de la plupart d'entre nous n'enregistre pas systématiquement tous les événements de notre vie : les données sont ainsi triées avant d'être stockées. Les

informations perçues de la vie quotidienne sont gardées pendant quelques jours avant de devenir des souvenirs. Certaines d'entre elles sont effacées pour laisser la place à de nouvelles réalités. Aussi, selon les psychologues, les moments 'ordinaires' sont rarement gardés, alors que les meilleurs et les pires instants sont difficiles à effacer.

Pour les managers, les moments ordinaires font souvent partie de leurs souvenirs. Notre question ici est donc : dans quelle condition les moments ordinaires sont-ils gardés dans la mémoire sélective des managers et quels rôles jouent-ils dans le processus d'apprentissage de l'attitude managériale ?

En fait, nous sommes très intéressée par ce deuxième scenario, au centre duquel nous avons constaté un phénomène de résurgence de certains éléments très banals de la vie quotidienne. A partir du moment où les personnes interrogées acceptent de partager avec nous des souvenirs assez privés, ils nous révèlent beaucoup plus sur leur vie personnelle et surtout sur leur relation avec les collègues, voisins, amis, parents et même avec des inconnus. Pour eux, ces 'moments ordinaires' sont devenus des 'repères' ou 'des leçons' accumulés de la vie quotidienne. Nous nous interrogeons donc sur la façon dont ces instants sont croisés, utilisés, liés et partagés lors de chaque phase du processus de changement d'attitude des managers envers autrui.

Sous l'angle des travaux en neurologie et psychologie, « certains souvenirs résistent au temps. Ils sont inscrits dans des connexions neuronales qui s'affaiblissent tant que le souvenir n'est pas rappelé, mais persistent et se renforcent très vite dès qu'on y fait appel »<sup>29</sup>. (Mark Hübener). Les auteurs de L'Analogie cœur de la pensée l'ont constaté : « C'est dans notre nature d'être humain de faire surgir des souvenirs de notre mémoire afin de comprendre les situations que vit autrui (ainsi que celle que nous vivons, bien entendu) » (Hofstadter & Sander, L'Analogie Cœur de la pensée, 2013, p. 196). Ces auteurs expliquent qu'il y a des processus qui constituent une partie de nos pensées 'non-directives' liant des souvenirs, des objets, des images ou différents fragments de notre vie dans le passé avec nos activités dans le présent et même dans le futur.

L'enquête sur le terrain nous a conduit à une hypothèse orientée vers les représentations de ce qui est appelé 'besoin de changement' des managers en termes d'attitude envers soi-même et envers autrui. Nous avons constaté que certains managers, en se rappelant

-

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Source: http://www.cerveauetpsycho.fr/ewb\_pages/a/article-des-souvenirs-pour-la-vie-25119.php

des moments ordinaires de la vie quotidienne, ne s'arrêtent pas uniquement à l'envie de comprendre les situations que vit autrui ou vécues par eux-mêmes. Ce qu'ils veulent c'est plutôt 'agir' sur soi et surtout 'faire agir autrui' dans chaque situation. Le résultat de la recherche menée par la psychologue Carol Dweck, l'auteure du livre « Mindset, the new psychology of success » (Dweck, 2008), a mis en évidence l'impact de la 'mentalité de croissance' par rapport à la 'mentalité fixe' sur la capacité de changer d'habitude d'un adulte. L'importance pour nous n'est pas de discuter ici de l'applicabilité du concept de 'la mentalité de croissance', mais de montrer que la représentation du 'besoin de changement' est pertinente dans notre recherche. Celui-ci correspond à notre hypothèse et nous permet d'expliquer que le sujet se souvienne de moments ordinaires de la vie quotidienne, au terme d'un processus lui permettant de faire face aux échecs, de les surmonter et non pas de les cacher ou de les oublier et surtout de changer d'habitude.

## 2.4.2.3 L'émotion et l'interprétation des réactions des autres

Toujours d'après certaines recherches en psychologie, l'émotion peut 'naitre' à la suite d'une expérience significative, par exemple un évènement significatif de la vie. « Les émotions émergent des processus biologiques, mais également du traitement de l'information, des interactions sociales et des contextes culturels » (Reeve, 2015, p. 340).

Selon Reeve, l'émotion comprend quatre composantes (Figure 7, p. 105) qui se manifestent sous différentes formes et aident l'individu à agir : « Les émotions sont des réactions sentimentales, éphémères, intentionnelles, expressives, corporelles, qui nous aident à nous adapter aux opportunités et aux défis auxquels nous sommes confrontés lors d'événements importants dans la vie. » (*Ibid.*, p. 452)

A partir de cette définition de Reeve les émotions ne sont pas simplement des caractéristiques passives des réactions de l'individu, mais également les résultats des interprétations sous différentes formes de deux processus actifs dont un processus cognitif et un processus biologique (Figure 6, p. 105). Cela nous a encouragé à comparer la définition de Reeve avec une autre définition de l'émotion dans le domaine

d'analyse des activités afin de mieux comprendre la relation entre l'émotion et l'activité d'apprentissage chez les managers.

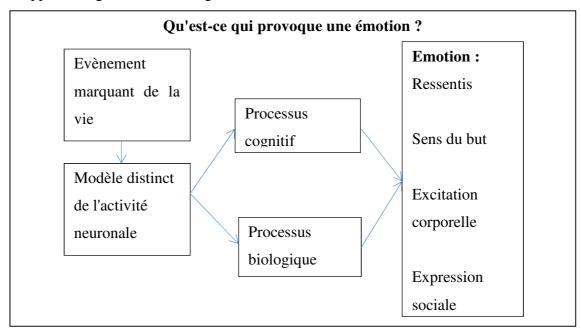


Figure 6 : Cause de l'émotion (Reeve, 2015, p. 334)

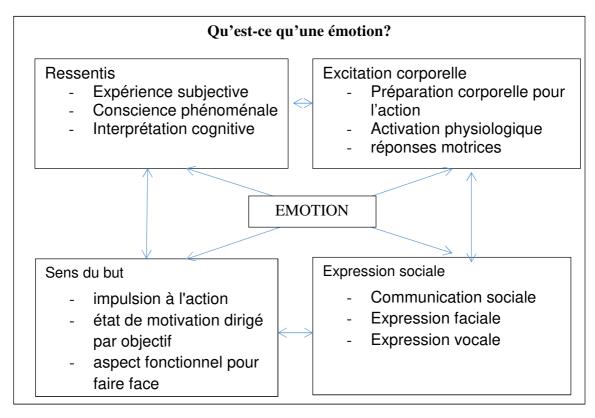


Figure 7 : Quatre composants de l'émotion (*Ibid.*, p. 340)

Sous l'angle de l'analyse des activités, Jean-Marie Barbier définit les émotions comme un « Eprouvé psychique lié à la singularité d'une situation pour un sujet, opérant une rupture dans le cours habituel de son activité » (Barbier, 2011, p. 57).

Sa définition (*Ibid.*, p. 58) nous a permis de bien distinguer les aspects cognitif, psychique, physiologique et conatif de l'émotion. Les quatre caractéristiques énumérées ci-dessous par J-M Barbier contribuent grandement à notre compréhension de la relation entre le sujet et les émotions qui peuvent :

- Être individuelles et/ou partagées ;
- Affecter les sujets globalement, quel que soit le ou les domaines ;
- Être discrètes (micro-émotions) ou manifeste (expériences significatives) ;
- Être ressenties par les sujets comme des tensions générant de nouvelles activités.

D'une part, si les quatre aspects de l'émotion caractérisent les quatre formes d'interprétation de l'émotion (connaissances / informations, sentiments, gestes, actions), les quatre caractéristiques de l'émotion soulignent le fait que les émotions ne peuvent être une source d'apprentissage que dans certains cas. Nous pensons que bien qu'il n'y ait pas d'action sans émotion, seules certaines émotions sont productives. C'est-à-dire pour l'apprentissage d'attitude managériale quelques expériences peuvent déclencher une reconstruction d'attitude managériale et d'autres non.

Tout comme Barbier, Reeve affirme le caractère moteur des émotions par une description nous montrant le fonctionnement des composants des émotions. Pour lui l'émotion est une chaîne d'événements qui se résument en un système de rétroaction complexe, dans lequel chaque rétroaction peut intervenir à tout moment.

En outre, parmi des nombreuses expériences de la vie quotidienne, si une expérience ordinaire peut ou ne peut pas générer des émotions, la réflexion sur une expérience ordinaire sûrement peut y contribuer.

Sur cette base, nous pensons que le couplage émotion/réflexion doit pouvoir rendre une expérience banale de la vie quotidienne plus informative, cognitive, psychique et significative pour le manager. En d'autres termes, l'émotion dans l'apprentissage des

attitudes chez les managers n'est pas seulement une forme de rétroaction, mais aussi un système d'interprétation en perpétuel mouvement.

Chaque composante de cette émotion (Figure 7, p. 105) peut influer l'attitude de l'individu de différentes façons. Deux théories expliquent les façons dont les émotions sont liées à l'attitude.

Dans le cadre de tensions ('conflit') entre la manière habituelle et la manière nouvelle de faire agir autrui, certains sujets ont tendance à défendre leur ego et donc à ne mobiliser que les 'meilleurs' souvenirs. Les ressentis ('feelings'), étant une expérience subjective ou une conscience phénoménale, une interprétation cognitive ou une réaction intentionnelle, dans un mécanisme de défense peut « conduire invariablement [les sujets] à l'auto-illusion » (Conte & Plutchik, 1995, p. 14).

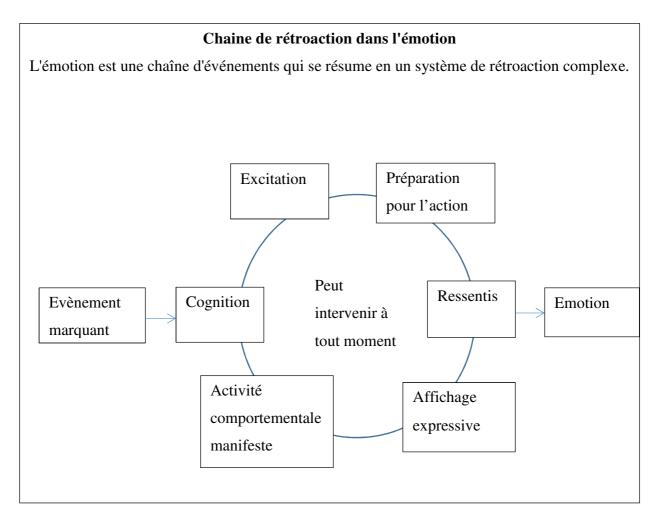


Figure 8 : Chaine de rétroaction dans l'émotion (*Ibid.*, p. 346)

Une autre théorie, celle de la dissonance cognitive, explique le lien entre émotion et attitude par le fait que les sujets peuvent agir pour changer d'attitude afin d'atténuer ou d'aggraver la dissonance cognitive formée en raison du conflit entre attitude et comportement.

La dissonance cognitive pousse le sujet à agir pour rétablir la consonance et sortir de la dissonance même s'il doit reconstruire sa manière de travailler habituelle.

D'autre part, parmi différentes formes d'émotions, nous avons remarqué qu'en psychologie, le terme 'affect' est important pour analyser le phénomène du changement d'attitude, car il fait référence à tous les phénomènes psychiques qui influencent l'attitude, la vision du monde et le comportement du sujet. Dans sa recherche, Cosnier décrit cette forme d'émotion comme suit : « Ces éprouvés psychiques consistent en des états mentaux que j'appellerai affect. Certains, de durée limitée, résultent d'une induction événementielle précise (par exemple, la joie provoquée par une bonne nouvelle) ». (Cosnier, 2006)

Le terme 'affect' connaît également diverses acceptions. Dans l'analyse de l'activité, il peut renvoyer à un mouvement, une transformation et se rapproche de ce point de vue de l'apprentissage. Dans le chapitre « Affects, émotions et sentiments » J.M Barbier propose de définir « ...les affects comme des transformations des tendances d'activité des sujets s'effectuant par et dans l'exercice de l'activité. Ils en sont une composante. Être affecté pour un sujet, c'est rendre possible la transformation de son activité ... Les affects sont des transformations touchant à la fois les sujet et leur activité ». (Barbier, 2017, p. 832).

Dans la recherche en éducation et en formation des adultes, nous suggérons que l'affect, comme une forme de l'émotion, peut générer de la 'frustration' et stimuler le changement d'attitude du sujet. Par exemple, le sentiment d'infériorité d'un sujet, face à son 'concurrent', peut le conduire à 'critiquer' ou 'rejeter' tout ce qui est lié à la source perçue de cette 'frustration'. Cependant, nous sommes convaincus que ce n'est pas le seul scénario qui peut se produire en réalité. Ainsi dans un autre scénario – le nôtre - ce même affect, dans une certaine mesure, peut se transformer en un 'stimulateur' qui

conduit le sujet à 'agir différemment', par exemple s'ouvrir aux autres, accepter les critiques et produire de nouvelles pratiques ou habitudes d'activité.

Selon les répondants de notre enquête de terrain, il reste dans la mémoire des managers non seulement les 'meilleurs' moments, mais aussi les 'pires', des émotions positives, mais aussi des émotions négatives. Le processus de réflexion de l'individu peut prendre la forme de considérations, d'hésitations, d'interprétations des réactions des autres et enfin d'un choix d'une attitude nouvelle ou différente de celle habituelle. Aussi, avant de poser une dernière question, allons-nous exposer d'abord notre hypothèse selon laquelle la remémoration des moments vécus, en particulier des pires moments, sont soit discrètement soit inconsciemment cachés au fond de notre mémoire sélective. Dans ce cas, nous supposons que les vécus de ces moments sont gardés en mémoire afin de jouer un rôle important dans l'apprentissage, celui d'un 'stimulateur' qui pousse le sujet à 'devenir l'avocat du diable' contre lui-même tout au long de ce phénomène de changement et de reconstruction de ses manières.

Quant aux émotions exprimées sous la forme de réaction corporelle ou réaction socioexpressive (Figure 8, p. 107), elles peuvent ne pas influer directement sur les attitudes du manager, mais elles sont importantes pour la création d'expérience, car ce sont elles qui suscitent la réaction d'autrui à travers l'image qu'elles donnent. « La construction cognitive des émotions permet la création et la compréhension de notre monde. Sur le plan cognitif, nous attribuons des valeurs, formulons des jugements et travaillons dans le contexte de normes culturelles à prendre action. » (Shuck, Albornoz, & Winberg, 2007, p. 108)

Maintenant, nous posons la question suivante : quel est le rôle de l'émotion/l'affect généré par la réflexion sur une expérience significative dans l'apprentissage d'attitude chez les managers ? Le troisième scenario présenté dans ce chapitre soulève la question des rappels des 'pires moments' et l'apprentissage du sujet résultant de l'interprétation des réactions des autres à ces moments.

A la lumière des dernières remarques, nous voudrions aborder cette question sous un nouvel angle et comprendre davantage l'univers personnel des managers, leurs pensées et leur façon de changer ou de reconstruire les manières de faire agir autrui. Afin de rendre aussi clairement que possible les affects résultant de l'interprétation des réactions

des autres qui, a priori, ne nous semblaient reliées ni à l'apprentissage ni au management, nous cherchons à expliquer la raison pour laquelle les émotions négatives telles que le regret, la jalousie peuvent être présentes dans des situations complexes au cours desquelles les managers ont réalisé leur apprentissage d'attitude managériale.

#### 2.4.3 La dynamique constructive et la reconstruction

Bien qu'il soit difficile de changer l'attitude d'un individu mature et expérimenté, la littérature scientifique a montré qu'un tel changement peut être accompli par le biais de processus d'influence ou en d'autres termes par des 'forces externes' telles que la formation ou la persuasion.

Dans le cas des managers, nos observations sur le terrain montrent qu'il existe également un type de changement d'attitude apporté par certains managers eux-mêmes. Afin de faire agir les autres, ces managers ont mené une série d'activités réflexives après avoir acquis une expérience significative et avant de changer leurs habitudes d'activité, sans s'appuyer sur leurs caractéristiques figées ni sur leurs prérogatives hiérarchiques. Comment ce changement s'est-il produit? Pour répondre à cette question, nous avons choisi d'explorer le processus de changement des attitudes d'un 'non-manager' à un 'manager', en tant que limitations de notre recherche.

Le phénomène se manifeste quand certains managers consacrent un temps important à 'rénover/reconstruire' leur 'outils de travail' en accumulant des ressources complémentaires, y compris les relations personnelles et les réseaux sociaux. Cette tendance explique qu'ils recherchent en permanence dans la vie et dans différents dispositifs de développement et de formation, non seulement à approfondir les connaissances et développer les compétences individuelles, mais aussi à élargir les relations personnelles afin d'alimenter les connaissances collectives. Cette activité de développement des relations dans l'interaction avec autrui dans le métier du manager pose la question de la place et du rôle de l'attitude managériale non dans un état statique mais surtout dans une logique d'activités et dans une dynamique d'apprentissage.

Parmi les publications sur les activités des managers, l'ouvrage Diriger : un travail (Cros, 2011) nous montre que les activités des managers dans l'interaction entre le

manager et le managé ne se résument pas uniquement à des activités répétitives et procédurales. En effet, derrière chaque action il existe parallèlement de nombreux processus de réflexion y compris ceux qui font des liens entre les expériences et les changements ainsi que ceux qui cherchent à reconstruire leurs manières de travailler : « Les activités des dirigeants... se révèlent fragmentées, irrégulières, changeantes, "feuilletées", passant d'un registre de préoccupation à un autre, au gré des sollicitations internes ou externes. » (Cros, 2011, p. 71).

Une analyse de la construction de la relation managériale des managers avec leur supérieur réalisée par Magali & Laroche (Figure 9, p. 112) confirme que la construction de la relation entre le manager et son supérieur contient au moins une phase qu'ils appellent 'apprentissage' : « Deux phases ont été mises en évidence, séparées l'une de l'autre par un basculement, la première étant une phase d'apprentissage de la relation (où le manager cherche à comprendre ce que le supérieur attend de lui et à détecter comment il doit fonctionner), et la deuxième étant la phase de maintenance, plus routinière (le manager recherche une relation régulière avec son supérieur et mène un travail actif pour gérer l'attention du supérieur du fait des incertitudes pesant sur son action). » (Magali & Laroche, 2010, p. 145).

Pour ces auteurs, la construction de la relation entre le manager et son supérieur constitue un processus d'apprentissage qui n'est pas nécessairement exercé par tous les sujets : « la gestion de la relation avec le supérieur ne fait pas partie de la fiche de poste, le rôle actif du manager dans la construction de la relation repose plutôt sur un contrat relationnel implicite, non exprimé entre le manager et son supérieur, contrat que le manager doit interpréter et adapter en fonction de chaque supérieur. Ce contrat n'est pas nécessairement lisible et compréhensible pour tous. Certains managers peuvent ne pas avoir envie d'apprendre à le lire et d'autres peuvent en être incapables. » (*Ibid.*, p. 144).

Ces travaux nous ont montré qu'il est possible de combiner le concept d'apprentissage avec des concepts moins techniques tels que la construction des relations. Le fait que certains managers semblent ne pas 'vouloir' et d'autres - ne pas 'pouvoir' apprendre nous amène à penser que la reconstruction des manières de faire agir autrui ne peut être

considérée comme une forme d'apprentissage d'attitudes qu'à certaines conditions. Comme au sens général l'apprentissage fait référence à :

- Un contenu;
- Un processus;
- Un apprenant.

Figure 1 – Une typologie des relations managériales à travers la littérature en management



Figure 9 : Typologie des relations managériales à travers la littérature en management (Magali & Laroche, 2010)

Nous supposons que l'apprentissage dans la reconstruction des manières de faire agir autrui des managers repose sur :

- Un changement;
- Une réflexion;
- Une reconnaissance.

Une nouvelle attitude adoptée comme résultat de manipulation ou de marketing sans reconnaissance de changement par l'acteur ne peut pas être considérée comme un

apprentissage. À partir de là, nous voudrions positionner notre recherche distinctement de celles menées précédemment en matière d'attitude des managers.

La relation entre les expériences significatives de la vie quotidienne et les attitudes managériales n'a pas bénéficié d'une attention particulière de la part des chercheurs en management. Le rôle de notre thèse est de rendre visible cette relation qui est pourtant mentionnée par H Mintzberg, mais uniquement comme un moyen d'amélioration des pratiques des managers existants : « Nul ne peut fabriquer un leader dans une salle de cours. Mais les dirigeants existants peuvent améliorer significativement leur pratique dans une classe où leur expérience alimente la réflexion » (2005, p. XVII).

Ceci étant, en ce qui concerne l'attitude d'un manager, beaucoup de personnes ne semblent pas percevoir qu'un tel processus de transformation puisse se faire dans une salle de classe. Lors de nos entretiens professionnels et exploratoires, tous les personnes interrogées ont partagé l'idée que « ce n'est pas dans une salle de cours que l'on peut apprendre l'attitude managériale ». Pour illustrer leur argument, ils nous ont fait part de moments au cours desquels ils ont ressenti un sentiment puissant d'apprendre. Il est intéressant de noter ce paradoxe d'une absence du 'sentiment d'apprendre' dans une salle de cours d'une part, et de la présence de celui-ci dans d'autres circonstances d'autre part.

#### 2.4.4 Conclusion

En définitive, la question à laquelle notre thèse vise à répondre s'articule autour du phénomène du changement d'attitude en lien avec la reconstruction des manières des managers de faire agir autrui. Ici, les facteurs clés ne sont pas les mêmes que pour l'acquisition de compétences techniques. Le contre-exemple, la mémoire sélective et l'émotion, qui jouent un rôle secondaire dans l'apprentissage de ces dernières, jouent ainsi un rôle décisif dans la reconstruction des manières de faire agir autrui des managers.

A partir de ce constat, nous avons pu sélectionner la reconstruction de manières de faire agir autrui comme le point focal (l'objet) de notre thèse.

Faute de visibilité sur les compétences humaines, nous tenterons donc de répondre à la question de recherche suivante : La reconstruction des manières de faire agir autrui à partir de l'expérience des managers représente-t-elle une forme d'apprentissage et comment se produit-elle ?

# PARTIE III - APPROCHER LA TRANSFORMATION DES MANIERES DE FAIRE AGIR AUTRUI DES MANAGERS EVOLUTION DU DISPOSITIF DE RECHERCHE

## CHAPITRE 3.1 CONDUITE DE LA RECHERCHE – UNE APPROCHE INDUCTIVE

Comme mentionné précédemment, la notion de reconstruction de la manière de faire agir autrui des managers n'est pas encore conceptualisée. Au début nous pensions opter pour une approche déductive. Nous voulions situer cette activité par rapport à des points de repère et à des théories existantes d'apprentissage pour pouvoir expliquer et décrire le phénomène.

En d'autres termes, nous envisagions d'apporter une contribution aux sciences de l'éducation en ajoutant le cas des managers à l'étude de l'apprentissage des adultes.

#### 3.1.1 Positionnement épistémologique de cette thèse

Bien que nous ayons choisi d'adopter un positionnement épistémologique en Sciences de l'éducation et plus particulièrement, en Formation des adultes, nous cherchons également à faire bénéficier les acteurs du management des apports de ce champ disciplinaire. Là réside l'une des spécificités de cette thèse. Nous poursuivons une démarche inductive et incluons nos travaux dans les réflexions sur l'apprentissage des adultes ainsi que sur l'activité des managers.

Ce positionnement épistémologique et méthodologique explique le choix de l'approche qualitative adoptée, laquelle s'appuie ici sur plusieurs années de collecte d'informations. Nous pensons qu'une telle approche est particulièrement pertinente car elle décrit et explique les phénomènes de façon détaillée et approfondie à partir d'informations provenant d'enquêtes de terrain. L'approche qualitative nous est donc tout naturellement apparue comme une approche pragmatique et adaptée tant à notre démarche qu'à notre objet de recherche.

L'histoire de la recherche qualitative remonte aux années 1920. La recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative. En réalité, le choix de la méthode dépend de la question de recherche. La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les facteurs observés sont subjectifs, donc difficiles

à mesurer. C'est la raison pour laquelle, nous retenons cette approche, puisque nous cherchons à démontrer l'existence d'une forme d'apprentissage et à en éclairer le 'comment'.

Selon Yves Poisson, « le chercheur partisan de l'approche qualitative n'essaie pas d'abord de quantifier les phénomènes observés afin d'établir des corrélations. Il tente plutôt de saisir la réalité telle que la vivent les sujets avec lesquels il est en contact : il s'efforce de comprendre la réalité en essayant de pénétrer à l'intérieur de l'univers observé. » (Poisson, 1983, p. 371).

Cette citation résume parfaitement notre intention, car dans le cadre de notre thèse, nous ne cherchons pas à distinguer les bonnes attitudes des mauvaises, ni à classer par ordre d'importance les formes d'apprentissage des compétences humaines. Afin de saisir la réalité telle que la perçoivent les managers, nous avons recueilli les propos de ces derniers. Leurs discours sur leurs expériences significatives conservées dans leur mémoire sélective nous ont permis d'appréhender leur représentation d'attitudes apprises à la suite d'expériences significatives. Nous avons également souhaité explorer les émotions, les sentiments et les expériences personnelles des managers afin de mieux comprendre comment fonctionne leur apprentissage de l'attitude managériale. Une recherche qualitative répondrait donc précisément à cette ambition.

Nous avons fait appel à trois méthodes d'études, qui correspondent à trois types d'objectifs de l'enquête et apportent des réponses à notre questionnement sous différentes perspectives (Figure 10, p. 126) :

\* l'observation participante permet de trouver les liens entre les discours et les actions des gens sur terrain et de vérifier la pertinence du choix du terrain de recherche.

En général, l'observation participante implique que le chercheur se plonge activement dans son terrain de recherche. Cela lui permet d'avoir accès à des informations peu accessibles ou inaccessibles et de mieux comprendre certaines opérations difficiles à appréhender par quelqu'un d'extérieur au terrain.

Au début de notre recherche, nous avons privilégié cette méthode car elle nous permettait d'observer en partageant les activités avec les sujets étudiés, pour mener naturellement des conversations occasionnelles avec eux et pour accéder à des

documents dans lesquels les gens révèlent de manière authentique et ouverte leur point de vue sur le sujet de la recherche sans être obligés de répondre à nos questions.

L'observation participante est toutefois insuffisante, car il est difficile d'être partie prenante d'un jeu social et rester en même temps un observateur distancié (Soulé, 2007)

\* l'enquête par questionnaire avec des questions fermées sur l'opinion d'un public large, pour dégager les faits à comprendre et à expliquer et pour éliminer les questions non abordables.

Il est important de noter que le questionnaire n'était pas notre principal outil de recherche. Il a seulement servi à nous assurer que dans la vaste population cible de tous les managers d'entreprise, il existait effectivement une catégorie de sujets capables de reconstruire leur manière de faire agir autrui dans un processus délibéré et intentionnel comme une forme particulière d'apprentissage tandis que les autres ne le sont pas.

Le questionnaire a donc été utilisé dans nos recherches comme outil d'aide à l'identification des personnes à interviewer et non comme outil de collecte de données.

\* les entretiens individuels avec des questions ouvertes pour faire évoquer les expériences les plus marquantes, permettant la démarche interprétative par l'interviewé lui-même.

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de sujets présélectionnés parmi les répondants au questionnaire susmentionné : il s'agissait d'amener ces sujets, avec l'aide d'un guide d'entretien, à s'exprimer sur un événement / une expérience significative qu'ils ont vécue et éventuellement sur une manière-avant et une manière-après. Les verbalisations collectées nous ont permis de rendre compte d'un certain changement intentionnel dans la manière de faire agir autrui opéré par quelques sujets en relation avec les différents éléments de l'événement.

Nous allons voir ce que chacune de ces différentes méthodes apporte en termes d'informations et d'analyses possibles. Nous mettrons également en lumière leurs avantages ainsi que aussi leurs limites.

#### 3.1.2 De 'l'observation participante' à 'la conversation observante'

Selon Bastien Soulé : « L'observation participante implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité. L'avantage est cependant clair en termes de production de données : cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. » (Soulé, 2007, p. 128)

L'observation participante informelle consistant à observer les managers qui nous entourent pendant le temps de travail en entreprise et en formation, nous semble avantageuse pour notre recherche. Dans ce contexte, notre rôle de chercheur ne consiste ni à trouver une solution, ni à intervenir dans l'action, mais plutôt à identifier les nuances de ce phénomène et à comprendre plus particulièrement les besoins en transformation des managers et leur processus d'apprentissage.

Toutefois, afin de suivre de près les multiples 'microprocessus' dans la transformation des managers et de vérifier notre hypothèse, nous avons utilisé à la fois le raisonnement d'un acteur et celui d'un chercheur. Cette approche à 'double casquette' nous a permis non seulement d'examiner en profondeur les différents aspects du phénomène, mais également de pouvoir discuter ouvertement et entre pairs avec les managers autant qu'avec les chercheurs en management.

En revanche, dans le rôle de chercheur, en choisissant un processus de changement de 'propriété', des sujets comme problématique de la recherche, la principale difficulté pour nous a résidé dans le manque de recul. Car nous devions toujours observer, décrire et analyser quelque chose en cours, dont la multi-dimensionnalité échappait grandement à nos repères et outils conceptuels actuels.

Malgré cette limite, nous ambitionnions de trouver un terrain de recherche où nous pourrions rester proches de la population cible en restant l'une d'entre eux, en les observant, en leur parlant sans avoir à les interroger formellement ou à leur poser des questions.

Afin d'identifier un tel terrain, nous sommes passée par une étape que nous appelons la 'conversation observante'. Ce sont des conversations menées en parallèle avec

-

Définition de la notion d'attitude : Propriété attribuée à des sujets, susceptibles de rendre compte de leur engagement dans des activités (Source : Vocabulaire d'analyse d'activités, Barbier, J.-M., 2012)

l'observation des réactions d'un public de professionnels et de cadres très variés en termes d'origines géographiques, de milieux académiques et professionnels, de cultures et d'âge: ingénieurs, informaticiens, comptables, commerciaux, scientifiques, avocats, consultants, enseignants, entrepreneurs, assistants de direction etc.

La 'conversation observante' permet d'atteindre un niveau de compréhension élevé du phénomène. Quand le fait d'être très proche de la population cible favorise une attitude et un discours sincère de la part des acteurs de terrain, la conversation ou l'échange d'opinions réciproque nous permet d'obtenir plus de données verbales et non-verbales pour l'observation.

Selon les sociologues de l'école de Chicago, « ce n'est qu'en observant les affaires quotidiennes de leurs sujets et en discutant avec eux d'événements tels qu'ils se produisent que les sociologues peuvent découvrir la façon dont les "natives" interprètent et attribuent un sens à leurs activités complexes et multiples. » (Adler & Adler, 1987, p. 12)

En menant des 'conversations observantes' notre attention a été particulièrement attirée par le fait que certains managers partageaient plus ou moins un point commun: la volonté d'acquérir le savoir-être nécessaire pour gérer les aspects humains de leur travail. Pour eux, cela semblait beaucoup plus difficile que de gérer les aspects techniques, car la tâche est très complexe et affecte leur vie professionnelle autant que leur vie personnelle.

#### 3.1.3 Le questionnaire : les raisons du choix de cette méthode

Dans cette recherche, avant de commencer nos entretiens individuels, nous nous sommes demandée qui nous allions interroger. Pourquoi interroger l'un et pas l'autre ? Tant que nous n'avions pas réglé cette question, nous ne nous sentions pas suffisamment équipée pour aller plus loin.

Dans le cadre de la recherche à intention scientifique, le questionnaire est une méthode de production d'informations mise en place afin de recueillir des informations auprès d'une population sur des faits. Pour notre thèse, avant d'interviewer les managers pour comprendre le sens qu'ils donnaient aux faits, c'est-à-dire à leurs changements

d'attitudes, nous utilisons le questionnaire pour cerner les 'échantillons' qui nous allions interviewer.

En même temps, nous avions l'intention de prouver que le processus d'apprentissage d'attitude par réflexion sur expériences est un phénomène, puisqu'il se définit comme ce que l'on observe ou constate par l'expérience et qu'il se répète et se reproduit.

Aussi, afin d'assurer que le changement d'attitude faisant suite à la réflexion sur l'expérience significative est un phénomène qui mérite une étude approfondie, nous avons décidé d'utiliser un questionnaire. Le but était aussi de collecter les premiers éléments permettant de vérifier la pertinence de nos observations et conversation au regard des opinions exprimées et de justifier le choix d'échantillons pour les entretiens individuels et le choix du terrain.

Cette technique d'investigation donne un aperçu global des opinions des personnes interviewées et permet la collecte d'opinions auprès d'un grand nombre d'individus pendant une durée courte ou limitée. Elle aide aussi à générer des idées et à formuler des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment l'attitude managériale peut être construite ou reconstruite chez ces managers.

Pourtant, contrairement à la méthode de sélection d'un échantillon de la population cible dans le domaine du marketing, notre choix des personnes pour les entretiens individuels ne devrait pas être effectué aléatoirement. Le questionnaire devait nous aider à sélectionner des personnes à interviewer à partir des critères que nous avons définis. Les réponses au questionnaire devaient également nous permettre de cerner des éléments-clé du phénomène d'apprentissage de l'attitude managériale.

Ensuite, le terrain de recherche devait être un lieu de collecte de données empiriques qui nous permettrait de répondre aux questions de recherche en testant des hypothèses. Comme il est impossible de travailler sur la population totale (tous les managers), nous n'avons pas cherché à prouver que le phénomène observé était valable pour l'ensemble de la population. Toutefois, la finalité du questionnaire dans cette enquête n'était pas de prouver l'existence d'une loi commune, mais d'éliminer les 'mythes' afin de pouvoir nous concentrer sur les pistes fondées.

Enfin, en laissant les chiffres des réponses au questionnaire parler d'eux-mêmes, de nouvelles hypothèses sont naturellement apparues à l'issue de l'analyse de premières données.

#### 3.1.4 Les entretiens semi-directifs

Comme indiqué précédemment, cette technique est largement utilisée dans toutes les recherches en sciences sociales. L'entretien semi-directif individuel est un outil de recueil de données qui a typiquement pour objectif d'encourager la production de données discursives. C'est-à-dire qu'il permet à la personne interrogée de s'exprimer librement, de nuancer ses propos sur un thème particulier en subissant le moins possible l'influence du chercheur. Cela dit, l'entretien semi-directif s'appuie tout de même sur un guide d'entretien.

Cette technique a été choisie comme l'outil principal de notre recherche car elle permet aussi de faire exprimer des représentations, perceptions et préférences, même idéalisées des individus. C'est pour cette raison qu'entre avril et juin 2016 nous avons décidé de mener une dernière vague d'entretiens. L'enquête globale sur le terrain avec le questionnaire nous ayant permis d'obtenir les informations requises et de clarifier nos objectifs, nous avons pu réaliser ces derniers entretiens avec une guide d'entretien efficace et des techniques maitrisées.

Si le questionnaire nous a donné un aperçu global sur le public et les pistes à creuser, les entretiens nous ont permis de nous focaliser sur les discours d'un petit groupe d'individus choisis un par un et d'approfondir l'étude 'multi-facette' des discours de chaque personne interrogée. Les entretiens ainsi menés ont fait apparaître que nos questions de recherche étaient pertinentes. Même si chacun(e) répondait à sa manière et si chaque réponse n'était que la représentation de l'individu, cette variété de propos justifiait à elle seule notre intérêt à communiquer avec ces managers-apprenants sur leur expérience.

Nous avons également associé les entretiens individuels à différentes phases de notre recherche :

- Dans la phase exploratoire : nous l'avons fait pour tester la pertinence de notre objet de recherche, du choix de terrain et du public.
- Dans la phase de recueil de données, nous avons adapté les techniques d'entretien d'explicitation<sup>31</sup>, d'auto-confrontation<sup>32</sup> (Theureau, J.) pour répondre à la question

\_

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> L'entretien d'explicitation vise la verbalisation de l'action. (Vermersch, 1994)

de recherche et vérifier nos hypothèses. L'échantillon de personnes à interroger était limité à entre 5 et 10 car nous visions à étudier la diversité des opinions et non à identifier une loi commune.

Dans certains cas, à la phase finale d'interprétation des résultats, nous avons utilisé
l'entretien pour comparer nos constats et interprétations avec les résultats et
opinions des autres chercheurs ou dans un contexte spontané. Il permettait alors de
contribuer aux discussions communes sur l'attitude et de trouver des nouvelles
explications ou interprétations dans des contextes différents.

Selon Daniel Schugurensky « [...] certaines personnes peuvent ne pas être conscientes d'avoir appris quelque chose au cours d'une expérience particulière jusqu'à ce qu'elles en parlent avec une autre personne (par exemple un chercheur) qui leur pose des questions visant à permettre une prise de conscience rétrospective. » (Schugurensky, 2007, p. 16)

En suivant l'idée de Schugurensky, nous avons décidé de recourir à une méthode d'entretien semi-directif non seulement pour recueillir les informations, mais aussi pour prouver la pertinence de notre hypothèse. En fait, nous espérions (sans leur dire) que les interviewés lieraient spontanément leur changement d'attitude à leur réflexion sur une expérience particulière.

L'objectivité de notre enquête s'appuie principalement sur le choix spontané de l'expérience significative pour illustrer la cause du changement d'attitude du manager.

Pourtant, la difficulté opérationnelle de cette recherche réside dans le fait que la chercheure devait travailler principalement avec 'la prise de conscience rétrospective' des managers. Leurs expériences significatives étaient souvent des 'souvenirs' de la vie privée et la chercheure devait avoir toute la confiance de la personne interviewée, pour accéder à ses souvenirs parfois 'intimes'. Beaucoup d'entre eux n'ont pas pris conscience du lien entre certains épisodes survenus dans leurs cercles familiaux ou amicaux... et leur attitude au travail. De tels souvenirs ne sont pas faciles à obtenir. C'est pourquoi nous avons choisi la technique de l'entretien d'explicitation<sup>33</sup>

CHAPITRE 3.1 CONDUITE DE LA RECHERCHE – UNE APPROCHE INDUCTIVE

L'entretien d'auto-confrontation vise à renseigner « l'expérience ou conscience préréflexive ou compréhension immédiate de son vécu de l'acteur à chaque instant de son activité » (Theureau, 2002).
 L'entretien d'explicitation vise la verbalisation de l'action. (Vermersch, 1994)

(Vermersch, P.) puis de l'entretien de décryptage<sup>34</sup> (Faingold, N.), pour évoquer les souvenirs de la personne sur les 'expériences significatives' dans lesquelles elle a puisé ses 'leçons'.

Par ailleurs, les attitudes que les managers acquièrent au travail ne sont pas faciles à décrire avec des mots. L'entretien d'explicitation est une technique se concentrant sur l'action, utilisée pour aider la personne à prendre conscience de sa façon de travailler ou bien, de qui ou de quoi influence sa façon de faire les choses. Cette technique s'est avérée également efficace pour aider la personne à verbaliser les étapes par lesquelles elle a avait appris à adopter une attitude donnée.

Enfin, les éléments implicites comme les sentiments, les valeurs et les convictions de la personne lorsqu'elle exerce sa fonction de dirigeant sont très souvent cachés derrière des mots, des gestes répétitifs ou des images spécifiques. Donc l'entretien de décryptage est aussi utilisé pour aider la personne interviewée à se focaliser sur un moment précis, à verbaliser ce qui s'est passé à un moment donné et à « mettre en évidence des analogies structurelles entre les moments choisis, identifiables par des récurrences de mots, de thèmes, et [...] de gestes » de la personne. (Faingold, 2011, p. 24).

#### 3.1.5 Combinaison de différentes techniques de recueil des données

Toujours selon Schugurensky (2007, p. 18), « ... une question ouverte sur les connaissances tacites et les apprentissages informels en tant que tels n'avait aucune chance de déboucher sur une conversation riche sur ce sujet ».

C'est la raison pour laquelle nous avions besoin de trouver un autre moyen d'explorer plus en profondeur tous les composants ou toutes les formes de ce que l'on nomme '1'expérience significative' ainsi que tout ce qui se passe autour du changement d'attitude du manager dans chaque expérience évoquée de ce type.

Dans notre enquête précédente, nous avions déjà utilisé des techniques telles que l'entretien d'explicitation, l'entretien de décryptage ou l'entretien d'auto-confrontation. Bien que ces techniques permettent à la chercheure de se concentrer au maximum sur la collecte d'informations d'un point de vue procédural, le sens crypté dont l'émotion et le

L'entretien de décryptage vise donc la réémergence du sens crypté dont l'émotion est le signe (Faingold, De l'explicitation des pratiques à la problématique de l'identité professionnelle: décrypter les messages structurants, 1998)

sens de l'action, ainsi que les discours de la personne interrogée sur ses propres récits ou action enregistrées, nous pensons qu'elles ne sont pas suffisantes.

Afin de trouver une réponse plus complète à la question : comment la réflexion sur un fragment de la vie quotidienne considéré par le manager lui-même comme une expérience significative, peut susciter un processus du changement de son attitude managériale, nous avons essayé de combiner plusieurs techniques d'entretien. Dans une même conversation, nous avons adapté la question ou la phrase de relance en fonction de la cause d'un changement d'attitude.

En outre, nous pensions qu'il nous fallait également un autre instrument pour nous permettre de vérifier nos interprétations de données en comparant nos constats avec ceux des managers ainsi qu'avec les commentaires formulés par la personne en interaction avec les managers interrogés.

Pour relever ce défi méthodologique, nous avons essayé de nous soumettre nous même à la question que nous voulions poser à nos interlocuteurs. Tout en cherchant la réponse, nous nous sommes souvenue d'une situation intéressante, où nous avions dû donner un 'ordre' sans savoir comment le donner. Le problème était venu du côté des subordonnés comme le remarque Sérieyx: « Plus une population est éduquée, informée, plus elle exige, avant d'obéir, éventuellement, de comprendre pourquoi on lui demande de le faire. » (Sériyex, 2009, p. 36). La difficulté était venue aussi de la situation dans laquelle nous pourrions nous trouver. « Selon les moments, les lieux et les interlocuteurs, il faut être tantôt détendu et apte à faire des concessions, ou au contraire à donner le change et à taper du poing sur la table. » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 267). De cet épisode où nous ne savions pas comment 'donner un ordre', nous avions déjà tiré un certain nombre de 'leçons'. S'il s'agissait d'une forme d'apprentissage, la question alors était: comment analyser cette activité d'apprentissage et ses composantes? La difficulté la plus importante tenait au fait que les activités managériales sont difficiles à observer ou à enregistrer en cours d'action.

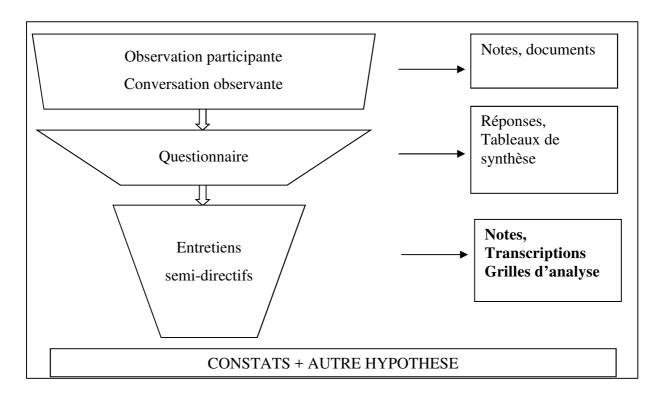


Figure 10 : Synthèse de la combinaison des techniques de recueil des données (Vu, K., 2019)

Pour cette raison, notre première idée était d'interroger les managers-acteurs dans un premier temps pour ensuite analyser les éléments significatifs évoqués lors de l'entretien d'auto-confrontation de l'acteur à ses propres récits. Ici, nous empruntions l'hypothèse 'représentative' qui « considère l'activité cognitive, les stratégies et les habiletés déployées par des professionnels pour faire le métier en s'informant et se formant, en argumentant leur pratique et en agissant dans l'espace de la profession. » (Morandi, 2005, p. 36)

La deuxième idée venait du fait que, pour les managers, les activités réflexives sont souvent associées avec les événements de parole et orientées vers les interactions interpersonnelles. Mispelblom a constaté que : « Si encadrer est travailler, alors l'essentiel du travail porte sur les mots. Et dans cette dimension de la parole, se produisent des événements, se constituent des enjeux, se jouent des luttes : des positions établies sont bousculées, les évidences en cours sont mises en cause, des changements d'orientations se produisent. » (Mispelblom Beyer, 2006, p. 237).

Lors des conversations des managers avec d'autres interlocuteurs, il est possible d'identifier des éléments qui se déroulent avant, pendant et après l'événement. Ce lien nous a donné l'idée de pénétrer dans cet univers réflexif selon les trois étapes suivantes :

- 1) Définir un événement de parole net et représentatif pour aider la personne interviewée à verbaliser son activité sans l'orienter ;
- 2) Faire une analyse de l'activité basée sur les éléments significatifs extraits du récit, c'est-à-dire les éléments qui font 'signe' pour l'acteur, à l'aide d'un entretien;
- 3) Faire une analyse sur les processus de changement d'attitude et de production des connaissances de l'acteur.

Les limites principales de ces techniques d'entretien semi-directif tiennent au fait d'une part, qu'elles nécessitent beaucoup de temps pour créer l'ambiance appropriée avant que la personne interrogée puisse aller à l'essentiel et d'autre part, que la qualité de données recueillies dépend étroitement de la relation de confiance entre l'intervieweur et l'interviewé.

#### 3.1.5.1 Constitution du guide d'entretien

Dans le cadre de notre recherche, afin de faciliter l'utilisation efficace et flexible des différentes techniques d'entretien et de s'en servir comme fil conducteur, nous avons élaboré un guide d'entretien après avoir effectué plusieurs ajustements des consignes (Tableau 4, p. 131). Lors de la première vague d'entretiens (mars 2016), notre guide d'entretien initial a été construit en deux parties dont la première comprend la mise en place d'une relation de confiance sans laquelle l'entretien ne pourrait pas être poursuivi ; la deuxième partie comprend les démarches importantes correspondant à chaque étape d'avancement de l'entretien. Ces étapes ne servent que de points de repère pour aider l'intervieweur à conduire l'entretien vers le but en respectant le délai prévu. Tout entretien semi-directif s'appuie sur un guide.

Dès la deuxième vague d'entretiens (avril-juin 2016), au lieu d'utiliser les étapes rigides, nous avons opté pour une version plus simple, afin de diminuer l'effet 'des communications prescriptives'. Le guide d'entretien permet de centrer l'entretien autour de thèmes que nous avons définis, tout en laissant une large marge de manœuvre à la

spontanéité du chercheur ainsi qu'à la personne interrogée pour qu'elle puisse s'exprimer le plus naturellement possible avec le moins possible de préparation.

Notre guide comprend toujours deux parties :

a. La première partie vise à établir une relation de confiance. Dans cette partie, nous présentons brièvement mais clairement l'objectif, les méthodes, le déroulement de l'entretien, la manière dont seront conservées et traitées les données et enfin la demande d'autorisation d'enregistrer en audio la conversation. En principe, cette partie joue un rôle déterminant pour la réussite de l'entretien. En réalité, nous n'avons jamais éprouvé de difficultés en ce qui concerne la confiance. Le seul point à améliorer concerne la façon de guider l'interviewé vers la partie principale de l'entretien avec le moins d'interruptions. L'idéal est que l'interviewé puisse conserver le fil de sa pensée et réponde sans chercher à nous plaire.

b. La deuxième partie est entièrement dédiée à l'entretien. La particularité de notre guide d'entretien réside dans le fait que nous n'utilisons pas de question mais plutôt une suggestion ou une demande. En fait, nous avons évité toute forme de question trop directe et fermée, notamment les questions appelant une réponse binaire de type oui/non. Comme expliqué précédemment, nous ne voulions pas que les interlocuteurs devinent notre hypothèse à partir de notre question. En théorie, nous devions trouver une formule, un déclencheur qui soit assez général par rapport au thème pour limiter l'influence des idées du chercheur sur les discours de l'interviewé, mais également assez précis pour permettre à l'interviewé d'entamer une discussion. Dans le cadre de nos entretiens, l'attitude managériale étant le thème principal, nous avons essayé d'éviter la mention directe de ce mot en essayant d'utiliser une alternative trouvée dans le langage courant des managers. Finalement, après avoir testé plusieurs options, nous avons choisi un terme assez provocant : « donner des ordres », qui a prouvé son efficacité dans la plupart de nos entretiens.

La deuxième partie du guide contient aussi des relances possibles (limitées à trois relances au maximum dans notre cadre). Ces relances interviennent parfois

sous la forme d'une reformulation. Normalement, reformuler les phrases de l'autre nous aide à montrer que nous l'avons écouté, ainsi qu'à vérifier que nous l'avons compris le sens de ses propos, éventuellement à lui faire clarifier ou préciser un point. Dans le cadre de notre entretien, nous utilisions une reformulation telle que : « si je comprends bien... » ou « tu veux dire que ... » afin de favoriser la réflexion de la personne interrogée sur une autre expérience significative ou sur un autre changement d'attitude en rapport avec le thème filtré par sa mémoire sélective. (Tableau 4, p. 131)

#### 3.1.5.2 Traitement des discussions recueillies des entretiens

Les enregistrements audio des entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. Les retranscriptions ont servi de support d'une part à l'analyse de contenus des discours et d'autre part à l'analyse d'activités.

Cependant, en raison de la particularité des types d'entretiens ainsi que des données à recueillir, nous nous sommes concentrée sur les propos de personnes interviewées et moins sur les relances de l'intervieweur. Par ailleurs, certains entretiens ou textes sont traduits de l'anglais vers le français par l'auteur elle-même uniquement pour faciliter la lecture et la compréhension des lecteurs francophones. En réalité, comme l'intervieweur et tous les participants parlent couramment anglais, certains entretiens pouvaient éventuellement se dérouler en anglais et en français.

Pour réaliser la transcription des entretiens, nous avons appliqué le code de transcription proposé par les spécialistes de littérature orale et les phonologues<sup>35</sup>. Ce système de codification nous a permis de restituer et d'effectuer nos analyses de contenus de façon relativement fine. Outre les verbatim, nous avons pu également prendre en compte les données relatives aux comportements des interviewés.

#### **Explication des signes:**

\_

- les passages peu audibles sont placés entre crochets carrés [] ou signalés par la mention (inaudible);

<sup>35</sup> Ch. de Tourtier-Bonnazzi (dir.), Le témoignage oral aux Archives, Archives nationales, Paris, 1990, p. 27-28.

- les mots omis par le transcripteur sont signalées par les points de suspension placés entre crochets [...];
- à défaut de méthodes et outils suffisamment adaptés, nous n'analysons pas l'intonation des paroles prononcées. En revanche, si les mots sont répétés à plusieurs reprises, nous les notons tous ;
- les digressions courtes ou les incises sont placées entre parenthèses () ;
- les notes de l'intervieweur sur les émotions ou les changements de rythme ou autres remarques sont mises entre crochets [colère, nervosité, rire, ironie, larmes...];
- les silences, les hésitations, les interruptions de phrases sont restituées par des points de suspension ...
- en raison de l'accord d'anonymat avec les personnes interviewées, leurs noms sont remplacés par leurs initiales M. N.;
- A: l'intervieweur;
- B: l'interviewé;
- Le chiffre correspond à la réplique.

C'est à partir de ce premier traitement des transcriptions que nous avons réalisé ensuite différents types d'analyses plus fines et en lien avec les hypothèses de recherche.

Il est possible toutefois de consulter l'ensemble des transcriptions en annexe.

#### Pour la mise en place d'une relation de confiance

Explication de l'objectif de la recherche, demande d'autorisation d'enregistrer en audio la conversation. Prise de notes évitée pendant l'entretien pour se concentrer sur les mots, les gestes et l'état d'évocation de la personne (La prise de notes peut être faite dès que possible après l'entretien).

#### Pour l'entretien

Étape 1 : Demander à la personne de raconter une situation professionnelle récente, dans laquelle elle a dû diriger un groupe. Demander à la personne de choisir un moment précis durant lequel elle a réussi une tâche dans son rôle de manager.<sup>36</sup>

Objectif: Explorer l'expérience de la personne, recueillir le maximum d'informations sur les attitudes qu'elle adopte lorsqu'elle dirige une ou plusieurs personnes dans une situation choisie comme signifiante. Lui faire expliciter les sentiments qu'elle a dans cette situation.

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Selon Vermersch, la technique de l'entretien d'explicitation cherche à documenter précisément ce que fait réellement le sujet dans l'exécution d'une tâche. (2007)

Étape 2 : Demander à la personne de se remémorer une autre situation dans le passé, au cours de laquelle, pour la première fois, ces sentiments lui sont venus à l'esprit.

Objectif : Accompagner l'interviewé dans le passé pour aller plus loin vers d'autres expériences significatives.

Étape 3 : Demander à la personne de revenir à l'expérience significative la plus représentative de son identité de manager, en privilégiant l'arrêt sur un geste, un mot ou une image.

Objectif : Approfondir la remémoration de la personne sur l'expérience significative. Explorer l'existence d'une interaction entre la personne et son environnement à travers des éléments significatifs

Étape 4 : Demander à la personne d'imaginer comment elle réagirait face à une situation similaire.

Objectif : Mettre en évidence des analogies et des liens entre différentes expériences significatives potentielles

Pour la relance : « Si je comprends bien... », « Veux-tu dire... », « Tu disais tout à l'heure que... »

Tableau 4 : Le guide d'entretien semi-directif (Vu, K., 2016)

#### 3.1.6 Le choix d'outil d'analyse et le défi méthodologique affronté

Pour réaliser notre ambition de rendre visible et de comprendre la dynamique de l'apprentissage d'attitude par les managers, nous avons choisi d'élaborer des outils d'analyse qui s'inscrivent dans le cadre de l'analyse des activités humaines, de la construction des expériences et des rapports entre les sujets humains et leurs activités.

Nous nous sommes ainsi intéressée au 'couplage d'activités' (Barbier & Thievenaz, 2017), un outil qui permet :

- d'identifier les activités de changement d'attitude chez les managers et voir comment ces activités s'articulent dans l'interaction entre le manager et autrui :
- de comprendre quelle forme d'apprentissage peut être évoquée dans cette interaction entre le manager et autrui.

Considérant l'apprentissage d'attitude comme une des activités réflexives du travail des managers, nous pouvons définir l'activité comme « l'ensemble des processus par et dans lesquels est engagé un être vivant notamment un sujet humain, individuel ou

collectif, dans ces rapports avec son environnement (physique, social et/ou mental) et la transformation de lui-même s'opérant à cette occasion. » (Barbier, 2011, p. 25).

Le concept 'activité' défini ci-dessus a donc guidé notre choix de l'outil d'analyse des données recueillies, car l'usage de ce concept nous permet d'observer, décrire et analyser à la fois l'acteur, le processus et les autres sujets humains impliqués dans le processus.

Pour cette raison, nous considérons que l'attitude managériale d'un manager peut être représentée par la manière dont le manager l'utilise pour faire agir autrui.

En même temps, si la communication d'un ordre est une situation particulièrement manifeste du couplage d'activités entre le 'manager et le managé', d'autres types de situations de travail des managers peuvent illustrer d'autres types d'activités entre le manager et autrui.

Cependant, notre intention d'utiliser le 'couplage d'activités' a rencontré un obstacle chronologique. Car si l'interaction manager-managé dans une situation de commandement peut satisfaire la condition de « regrouper toutes « les interactivités spécifiques entre les sujets dont l'implication simultanée est caractéristique des activités concernées » (Barbier, J.-M.), alors notre recherche concerne plutôt la réflexion des managers sur ce moment d'interaction, mais à postériori. C'est là que la combinaison entre 'le couplage d'activités' et l'analyse des discours est devenue un instrument, qui nous a permis de faire ressortir le caractère multidimensionnel des activités des managers dans la configuration 'agir sur soi pour agir sur autrui et pour agir sur le monde' que nous étudions.

Étant donné qu'il s'agit d'une combinaison d'outils, nous nous attendons à trouver, grâce à cet outil, les relations entre la réflexion sur tout ce que le manager a vécu dans l'interaction avec autrui et la transformation de son attitude managériale. La mise en évidence des liens de causalité entre les expériences du passé et l'attitude managériale des managers interrogés nous a permis de caractériser, d'une part, les dénominateurs communs à tous ces cas et d'autre part, les variétés possibles d'expériences significatives dans la pensée de ces individus.

#### 3.1.7 Conclusion

Ce chapitre sur la méthodologie vise normalement à résumer les méthodes utilisées pour collecter chaque type d'information et à détailler le lien entre les données. Cependant, nos expériences d'entreprise et nos observations professionnelles dans le monde de l'entreprise nous incitent à examiner spécifiquement la relation de complémentarité entre les méthodes basées sur des observations et celles basées sur des discours. Ce chapitre est donc également consacré à une explication rationnelle de la manière dont nous sélectionnons les personnes à interroger, des cas à étudier et des critères à utiliser pour mettre en évidence notre choix de posture.

L'originalité de ce choix vient du fait que nous nous positionnons entre les sciences de la gestion et les sciences de l'éducation.

C'est à partir de cette double posture que nous pouvons affirmer que, dans le cadre de cette recherche, si les entretiens et l'analyse des transcriptions des entretiens sont un moyen efficace de comprendre les sujets interrogés et d'interpréter leurs pensées ou leurs opinions, le questionnaire ainsi que l'analyse des réponses et des tendances de ces réponses sont essentiels. Car ils nous aident à identifier et à catégoriser les personnes interrogées de manière empirique et non au hasard. Cette combinaison de méthodes permet également aux chercheurs qualitatifs de minimiser les risques d'erreur et de biais en raison de la taille modeste de l'échantillon retenu.

Cette approche nous a permis d'être attentif et sensible aux données verbales et non verbales, aux faits et aux discours sur les réflexions et aux signes de l'apprentissage des managers sans pour autant intervenir ou rester toute la journée sur leur lieu de travail. Nous estimons en conséquence que notre enquête a tout le potentiel nécessaire pour nous permettre d'effectuer une analyse en profondeur de phénomènes implicites tels que l'apprentissage de l'attitude managériale ou la reconstruction des manières de faire agir autrui des managers.

#### **CHAPITRE 3.2 LA POPULATION CIBLE**

Selon Steven Taylor et Robert Bogdan (1984) la recherche qualitative produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et les comportements observés des personnes. Dans cette perspective, notre recherche se présente sous la forme d'une étude descriptive et interprétative des discours de cinq managers – participant à la formation Manager d'entreprise au cours de l'année académique 2015-2016 au Cnam (Conservatoire national des Arts et Métiers) et qui ont accepté de participer à notre recherche.

Ici, nous suivons la logique de Pirès (1997) qui décrit l'échantillon comme « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème » (1997, p. 122). Autrement dit le choix de l'échantillon doit correspondre à l'objectif de la recherche ou ce que les résultats de cette recherche vont nous permettre de savoir. Ainsi Pirès considère le processus d'échantillonnage comme étant une opération par laquelle le chercheur décide d'abord de la pertinence de travailler sur un cas unique (acteur, lieu, événement, temps) ou sur des cas multiples.

Comme il est impossible pour nous de réaliser une recherche sur l'ensemble des individus qui nous intéressent, c'est-à-dire tous les managers d'entreprise dans le monde entier, nous sommes obligés de choisir une petite population cible et de retenir un échantillon restreint de sujets que nous allons décrire et justifier ci-dessous.

Enfin, dans le cas de notre recherche, c'est l'enjeu de la 'diversification' qui guide notre choix de la population-source et de l'échantillon restreint qui correspond au but : rendre visible des exemples existants de l'apprentissage d'attitude managériale par la réflexion sur une expérience significative de la vie quotidienne.

La population cible de notre recherche se compose de managers issus de formations différentes et venant de divers milieux professionnels. Cependant, comme nous souhaitons nous concentrer sur le changement d'attitude des managers pour faire suite à leur réflexion sur une expérience significative, notre choix se porte plus sur les managers de proximité ou des PME<sup>37</sup> ayant une expérience de 10 ans au minimum, un

\_

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

profil de manager d'origine spécialiste/expert technique, plutôt que sur les managers non-encadrant, issus directement des écoles de commerce ou de management.

Par conséquent, bien que nous ayons effectué douze (12) entretiens pour la phase d'approfondissement en 2016, notre analyse finale porte sur un échantillon restreint à cinq entretiens - cinq managers (Tableau 5, p. 135).

No	Date	Individus	Poste	Domaine
				d'activité
1	160514	M1	Chef de projets	Construction
2	160602	M2	Chef de sécurité	Industrie
3	160602	M3	Chef de projets	Informatique
4	160602	M4	Consultant	Mécaniques
5	160603	M5	Cadre dirigeant	Commerce

Tableau 5 : Description de l'échantillon restreint

#### 3.2.1 Le terrain de recherche

Le Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam) est un terrain de recherche très riche, qui a suscité notre curiosité et éveillé notre passion pour la recherche en formation des adultes. Les participants du programme MBA sont âgés de 25 à plus de 55 ans et ont des profils d'origine assez variés : ingénieurs, informaticiens, chercheurs, juristes, consultants, cadres, responsables de projets, directeurs de PME etc. Parmi ceux qui ont déjà une quinzaine, voire une vingtaine d'années d'expérience, certains occupent un poste de dirigeant depuis une dizaine d'années. Très souvent, nous nous sommes demandées : que cherchent-ils encore à apprendre, après tant d'études et d'expérience ?

En même temps, la formation qu'ils poursuivaient – le programme MBA « Manager d'entreprise » nécessite un investissement financier élevé (le coût de formation s'élève à 30 000 euros en moyenne), ce qui donne l'impression que la préoccupation prioritaire des participants concerne les 'gains financiers' ou le 'retour sur investissement', malgré leur volonté très forte d'apprendre.

(Source: http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/petite-moyenne-entreprise.htm)

En fait, sous-jacent au désir d'un 'tremplin de carrière', ou d'une reconnaissance par un diplôme réputé tel que le MBA, les participants ont souvent un autre besoin plus individuel - le besoin de 'transformation'. Voilà pourquoi les éléments qui nous intéressent apparaissent peu dans la littérature scientifique. Cependant, bien que le 'besoin' de 'transformation' des adultes soit trop peu abordé par des chercheurs en formation des adultes et encore moins par les chercheurs en management, il est très répandu dans les discours des professionnels qui souhaitent devenir managers. Les extraits ci-dessous de lettres de motivation de candidats postulant au MBA du Cnam illustrent notre remarque :

« La formation MBA va vraiment m'aider dans la réalisation de mes plans en me donnant des compétences en leadership afin de compléter les expériences professionnelles et personnelles que j'ai les déjà acquises au cours de 20 dernières années, en France et à l'étranger...En outre, je pense que le MBA permettra d'accroître l'autonomie et l'ouverture d'esprit ... » (Extrait de la lettre de motivation d'un candidat du MBA en octobre 2015).

« De plus, je suis intéressée à développer ma communication et compétences interpersonnelles pour atteindre les objectifs fixés par les environnements de travail multiculturels ... » (Extrait de la lettre de motivation d'une candidate du MBA en octobre 2013).

« Ce serait aussi pour me donner la confiance en soi et pour consolider beaucoup d'expérience que je l'ai acquise au cours des vingt-cinq dernières années. » (Extrait de la lettre de motivation d'une candidate du MBA en octobre 2012).

« Il (le MBA) me sera également utile sur le plan personnel. Je vais gagner en maturité. Travailler et communiquer avec les autres auditeurs sera également un atout majeur pour m'aider à acquérir à la fois l'expérience et l'esprit d'équipe. » (Extrait de la lettre de motivation d'une candidate du MBA en octobre 2011).

Tous ces discours semblent correspondre à de nombreux témoignages émanant de différents individus (subordonnés, supérieurs, clients, partenaires, collègues, ...) que l'on peut entendre sur le terrain à propos de l'attitude managériale des cadres de tous niveaux. Ce que les interlocuteurs expriment, c'est que dans des situations complexes

les 'vrais managers peuvent changer leur ancienne attitude et réagir d'une façon nouvelle.

Pourquoi avoir choisi le Cnam comme terrain de recherche? Tout d'abord, il est important de noter que, selon les archives du Cnam, dans les années 80 la formation professionnelle devait permettre aux apprenants de maintenir leur compétitivité en adaptant leurs qualifications aux exigences des entreprises. Dans ce contexte, en 1987, à la demande des secteurs professionnels industriels, une formation professionnelle en management a été mise en place, dans le cadre du Centre de Perfectionnement et de Recherche en Ingénierie et Management (CEPRIM) du Cnam.

En 1991, cette formation en management pour l'ingénieur a été homologuée par la Commission Technique d'Homologation (CTH) au niveau I (3ème cycle), sous l'intitulé « Diplôme d'études supérieures de management pour l'ingénieur ». Elle fut ensuite homologuée sous l'intitulé « Management pour l'ingénieur » en 2003, puis « Manager d'entreprise » en 2005 à la suite d'une demande de changement d'intitulé. Elle a bénéficié d'un renouvellement de son enregistrement au RNCP<sup>38</sup> en 2007. Parallèlement avec le titre RNCP niveau I Manager d'entreprise, cette formation délivre également le diplôme, le plus reconnu internationalement en matière de management - le MBA.

Selon la logique de la formation tout au long de la vie, la plupart des 'étudiants' du Cnam sont des professionnels parmi lesquels l'on trouve de nombreux ingénieurs, scientifiques ou spécialistes de domaines différents, ayant en moyenne une dizaine d'années d'expérience professionnelle. Ce sont des adultes expérimentés avec des attitudes bien établies.

Enfin, une autre raison de notre choix du Cnam comme terrain de recherche tient au fait qu'il s'agit d'un 'lieu apprenant' par rapport au rôle d'accompagnatrice des managers de la chercheure. C'est une espace qui « constitue une autre manière de construire la relation entre professionnels et bénéficiaires où « l'apprendre ensemble » est mis en avant » (Schaller, 2010, p. 3).

Lieu de formation pour adultes avec un grand nombre d'apprenants et un large éventail de domaines professionnels, d'activités et de compétences, le Cnam correspond à tous nos critères d'un terrain de recherche adéquat : l'accessibilité, la taille, la diversité,

\_

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Le Répertoire National des Certifications Professionnelles

l'histoire et surtout les relations humaines entre professionnels comme celles entre nous et les managers interviewés dans le cadre de cette thèse.

#### 3.2.2 L'échantillon restreint

Comme indiqué précédemment, notre recherche qualitative a pour but de rendre visible un processus encore peu étudié. Elle se fonde sur une analyse en profondeur du discours des interviewés. Afin d'identifier les cas existants, les dimensions principales du problème, formuler les hypothèses, comprendre les différentes interprétations des interlocuteurs, un échantillon restreint peut convenir.

Sur douze d'entretiens effectués, nous avons éliminé sept entretiens qui omettaient une ou plusieurs composantes de l'apprentissage d'attitude des managers par la réflexion sur une expérience significative telle que : un évènement marquant concret, une manière avant, une manière après, une pratique réflexive de reconstruction d'attitude. Notre choix d'échantillon est donc en ligne avec l'approche qualitative que nous avons choisie (Tableau 5, p. 135).

#### 3.2.3 Les données et la catégorisation des données

Concernant les données et compte tenu de la question de recherche, nous avons fait la collecte de verbatim des personnes interviewées et observées. Ces données sont des enregistrements audio d'entretiens ou des notes d'entretiens en milieu naturel ou des notes d'auto-explicitation de la chercheure. Elles sont donc difficilement quantifiables et catégorisables.

Cependant, afin de faire l'analyse des données, en considérant la 'réflexion du manager sur son expérience' comme l'activité au cœur du phénomène, nous nous basons sur les définitions de J-M Barbier qui décrit l'expérience comme un « Ensemble des constructions de sens que les sujets opèrent à partir de, sur et pour leur propre activité, qu'ils reconnaissaient ou qui sont reconnues comme leurs en lien donc avec des attributions identitaires. Ces constructions sont considérées par les sujets et leur environnement comme des ressources pour la poursuite de leur activité ». (Barbier, 2011, p. 69)

Aussi selon lui, l'un des trois types d'espace psychique/sociaux de l'expérience est « la communication sur l'expérience impliquant le rapport qu'un sujet entretient avec d'autres sujets à propos de son activité : compte rendu, récit, histoire, narration. C'est ce que les sujets expriment sur ce qui leur est advenu. La communication sur l'expérience est une communication adressée. » (*Ibid.*, p. 70).

En adaptant ces principes sur la réflexion du manager sur son expérience significative, nous suggérons le schéma suivant (Figure 11, p. 139)

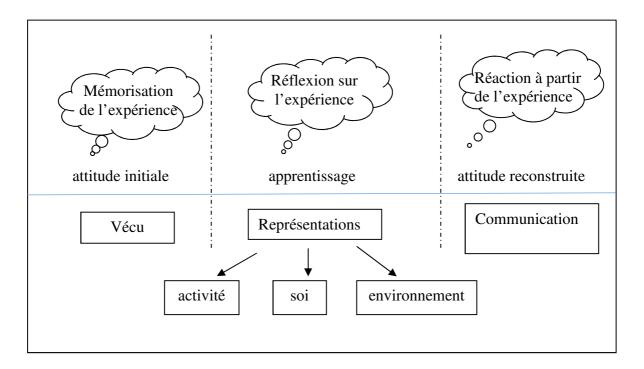


Figure 11 : Schéma hypothétique du processus de changement d'attitude (Vu, K., 2019)

Ce schéma montre une alternative hypothétique ou un autre type de processus qui peut ou non avoir lieu dans les activités de travail d'un manager. Cela illustre notre hypothèse selon laquelle il pourrait exister différents processus 'invisibles' liés à l'expérience significative d'un manager, notamment l'apprentissage de l'attitude de celui-ci.

#### 3.2.4 Conclusion

Le choix opéré sur les managers d'entreprise comme population cible se révèle très large. Il ouvre de nombreuses pistes de réflexion et d'hypothèses concernant les différents processus qui se produisent autour de l'expérience. A notre avis, ces processus regroupant plusieurs activités explicites, percevables et implicite, non-percevables du travail des managers (Figure 12, p. 140), méritent d'être étudiés, compris et présentés au travers du prisme de l'apprentissage.

Nous sommes donc convaincue que la communication adressée à autrui ne peut être la seule activité qui caractérise les actions humaines réalisées à partir d'une expérience. Parallèlement à cela, il en existe d'autres, comme le 'processus', par lequel les sujets appréhendent ce qu'ils conservent dans leur mémoire sélective avant de le révéler à leur interlocuteur. En d'autres termes, les données que nous devrions pouvoir recueillir devraient provenir d'un public qui peut illustrer cette configuration inhabituelle de l'apprentissage, appelée 'agir sur soi pour faire agir autrui et agir sur le monde'.

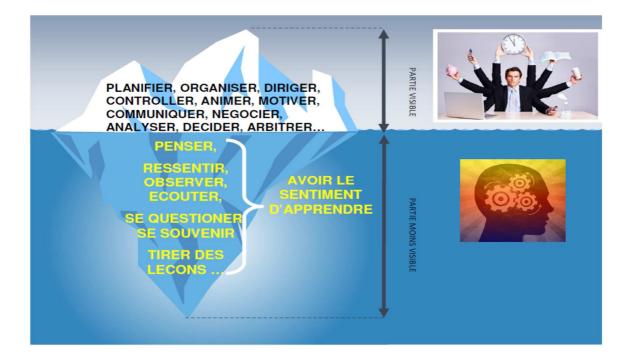


Figure 12 : Schéma hypothétique des activités managériales (Vu, K., 2019)

## CHAPITRE 3.3 RECHERCHE EXPLORATOIRE PAR QUESTIONNAIRE

Afin d'établir une base factuelle pour étayer notre hypothèse et recueillir davantage d'informations auprès du public, le questionnaire a été utilisé comme outil d'identification. L'objectif de cette étape était donc d'identifier les points communs et les éléments de divergence entre les réponses recueillies ou les opinions du public et les nôtres.

#### 3.3.1 Comparaison des observations et des traces du terrain

Au vu de notre expérience d'accompagnement des candidats et des participants au programme MBA du Cnam, nous pouvons dire qu'à l'origine, l'une des raisons qui poussaient les professionnels, les ingénieurs, ou les 'non-managers' à se porter candidats à cette formation était souvent le désir d'obtenir un diplôme MBA. Du fait d'un manque de compréhension et d'information, les 'candidats les plus 'naïfs' associaient superficiellement le MBA à l'image d'un poste de 'patron' bien payé. Puis, avec le temps et en côtoyant des participants qui avaient déjà une expérience managériale, nous avons le sentiment que cette perception a évolué.

Depuis quelques années, la motivation des candidats à la formation MBA est de plus en plus tournée vers l'accroissement de leurs connaissances et de leurs compétences, les opportunités de relations, le leadership et d'attitude managériale. Toutefois, aucun d'entre eux ne peut affirmer que le changement de sa manière de faire agir autrui s'est produit dans une salle de cours au MBA.

La trace documentée ci-dessous illustre l'un des types de réaction qui pourraient susciter le changement d'attitude d'un manager.

« B pourrait bénéficier du développement d'une plus grande confiance, de meilleures compétences de la délégation et la possibilité de fixer des limites. Les trois sont tous liés. Je voyais que B aurait assez de travail à partager avec ses collègues, mais il lui arrivait souvent de finir par tout faire lui-même et même de finir par aider les autres dans leur travail. Parfois, il est plus facile de faire tout soi-même plutôt que de confier la

mission aux autres puis les superviser. Mais dans le long terme, afin de se développer, de construire une entreprise, vous devez être en mesure de laisser aller les choses, de céder, de faire confiance aux gens avec qui vous travaillez. Alors que les intentions étaient bonnes, il n'a pas été la meilleure façon pour B d'assumer des responsabilités de plus en plus importantes et de gérer les gens en parallèle. Il est déjà un employé incroyable, et ce sera formidable quand il deviendra un manager incroyable. » (Extrait de la lettre de référence pour un candidat au MBA en octobre 2016).

En 2013, le questionnaire a été distribué à soixante et onze (71) répondants de la 'population source'. Ce questionnaire consistait en 16 énoncés susceptibles de représenter les différentes opinions de ce public à propos de l'effet d'un 'évènement' significatif sur l'apprentissage d'attitude des managers. Nous avons opté pour un vocabulaire générique afin de rester dans le langage de l'acteur. Par conséquent, nous avons nommé l'attitude 'manière de travailler', cette expression étant plus fréquemment utilisée dans le langage quotidien des managers.

Dans un premier temps, nous voulions utiliser les deux indicateurs que sont l'intention de et la conscience de l'activité proposées par Schugurensky (Schugurensky, 2007) pour reconnaître l'existence d'un processus d'apprentissage dans le changement d'attitude effectuée par les managers hors des systèmes d'enseignement et de formation formels. Parallèlement, nous avions formé sept (7) groupes de questions pour détecter des paradoxes éventuels dans le rapport entre le niveau de conscience et l'intention des répondants pour ce changement d'attitude.

Mais finalement, cette étape d'identification nous a amené à concevoir une autre méthode d'analyse sous forme d'une catégorisation des réponses rendues aussi bien par les managers que par les non-managers. A partir du même questionnaire consistant en seize (16) énoncés relatifs au lien éventuel entre l'expérience significative et le changement d'attitude, chaque correspondant a été invité à indiquer son niveau d'accord par rapport à chacun de ces énoncés.

#### 3.3.2 Analyse des réponses au questionnaire

### 3.3.2.1 Les premiers constats relatifs aux deux indicateurs : l'intention de changer la manière d'agir et la conscience de ce changement

Dans l'analyse de l'activité, la conscience est considérée comme « des constructions mentales et affects associés résultants de la mise en représentation par un sujet de sa propre activité » (Barbier, 2011).

Pour Schugurensky, dans l'apprentissage hors salle de classe ou l'apprentissage 'informel' il manque toujours la conscience ou les deux aspects (conscience et intention). Il a montré que « la socialisation (ou apprentissage tacite) renvoie à l'assimilation presque naturelle de valeurs, attitudes, comportements, savoir-faire et connaissances qui se produit dans la vie quotidienne. Non seulement l'apprenant n'a aucune intention préalable de les apprendre, mais il n'est absolument pas conscient qu'une activité d'apprentissage a eu lieu. » (Schugurensky, 2007, p. 16)

Grâce à plusieurs recherches effectuées depuis les années 90 dans le domaine de l'apprentissage 'informel', ce constat de Shugurensky est devenu contestable. Dans le cas des managers, les obligations d'exercer des rôles interpersonnels font de l'interaction entre manager et autrui une activité tant professionnelle que personnelle. 'L'apprenti manager', donc, peut avoir l'intention préalable de reconstruire sa manière de faire agir autrui comme un outil de travail et de changer son attitude (par exemple, faire confiance, accorder plus d'autonomie à son équipe). Cependant, avoir cette intention ne prouve pas qu'il soit conscient qu'une activité d'apprentissage a eu lieu lors de sa réflexion d'une expérience vécue, ou cela peut intervenir à un autre moment ou par un autre moyen.

Afin d'intégrer l'identification de niveaux de 'conscience' et de 'reconnaissance' du changement d'attitude des managers dans notre questionnaire, avant d'élaborer les énoncés, nous avons créé un tableau (Tableau 6, p. 144) des mots associables à ces deux concepts :

Intention de changement	Conscience de changement
Je cherche à me	Je change
Je me force	Je fais
J'ai besoin de	Je me souviens

Tableau 6 : Les expressions susceptibles d'être associées avec la conscience et l'intention de changer de l'apprenant (Source : Vu, K. 2019)

En effet, sans en informer les répondants à l'avance, nous avons divisé les énoncés en deux catégories indiquant le niveau de :

- La conscience sur le changement d'attitude (conscience)
- L'intention de changement d'attitude (intention)

Ensuite, pour chaque énoncé, nous avons demandé aux répondants d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle de Likert comportant cinq degrés : d'accord (5), plutôt d'accord (4), pas d'accord (1), plutôt pas d'accord (2) ou neutre (3). Pour garantir que les personnes interrogées lisaient effectivement les questions et répondent aussi près que possible de ce qu'ils avaient à l'esprit, les questions ont été affichées de manière aléatoire.

L'un des moments les plus intéressants de cette étape de la recherche s'est déroulé lors du traitement des réponses : nous avons trié toutes les réponses reçues en deux groupes, managers et non-managers pour faire une analyse comparative. Nous voulions, en fait, examiner l'influence des rôles interpersonnels des managers sur leur apprentissage en comparant les niveaux de reconnaissance ou de conscience du changement d'attitude entre les managers et les non-managers. Notre hypothèse était que c'était le changement de la nature du travail du manager, avec un nombre accru de rôles interpersonnels qui déclenchait leur reconnaissance du changement d'attitude.

De ce fait, il est assez gratifiant de voir effectivement les écarts entre les réponses de managers et de non-managers dans 7 sur 16 énoncés, alors qu'au début, convaincue du

fait que le métier du manager n'est pas comme les autres, nous n'avions pas pensé pouvoir démontrer cette différence de manière quantitative, même très simplement.

En voici une synthèse:

## 1) **Groupe 1:**

Dans un premier groupe des questions, nos observations basées sur le tableau de synthèse des réponses sont :

Énoncé numéro 1 : Certains évènements de la vie ont changé remarquablement ma manière de travailler (conscience)

22 répondants sont d'accord avec l'énoncé

25 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

18 sont neutres

3 ne sont pas d'accord et 2 ne sont plutôt pas d'accord

Énoncé numéro 2 : Je considère ces évènements comme des 'leçons' car ils m'ont apporté de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences (conscience)

38 répondants sont d'accord avec l'énoncé

24 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

5 sont neutres

3 ne sont pas d'accord et 1 ne sont plutôt pas d'accord

Énoncé numéro 3 : Je ne me souviens d'aucun évènement particulier qui a changé ma manière de travailler (conscience).

2 répondants sont d'accord avec l'énoncé

3 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

7 sont neutres

33 ne sont pas d'accord et 26 ne sont plutôt pas d'accord

Dans ce groupe de 3 énoncés, nous avons remarqué que les réponses montrent un niveau élevé de conscience ainsi que d'intention à l'égard de l'impact d'un évènement particulier sur le changement de leur manière de travail. La plupart des répondants sont d'accord avec l'énoncé numéro 1 et numéro 2, mais ne sont pas d'accord avec l'énoncé numéro 3.

## 2) **Groupe 2:**

Dans le deuxième groupe des énoncés :

Énoncé numéro 4 : Je pense (conscience) que certains changements dans ma manière de travailler sont liés à des remarques que les autres ont faites sur moi.

4 répondants sont d'accord avec l'énoncé

9 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

16 sont neutres

27 ne sont pas d'accord et 15 ne sont plutôt pas d'accord

Énoncé numéro 11 : Dans mon travail, je prends en compte (intention) les remarques des personnes autour de moi pour changer ma manière de travailler.

9 répondants sont d'accord avec l'énoncé

24 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

28 sont neutres

9 ne sont pas d'accord et 1 ne sont plutôt pas d'accord

Ici, dans tous les cas, nous constatons un bas niveau de conscience et un haut niveau d'intention. Bien qu'ils ne soient pas d'accord avec l'énoncé numéro 4, ils sont d'accord avec l'énoncé numéro 11.

## **3) Groupe 3:**

Dans le troisième groupe des énoncés :

Énoncé numéro 6 : Je pense que certains changements dans ma manière de travailler sont liés à l'expérience que j'ai moi-même vécue (conscience).

38 répondants sont d'accord avec l'énoncé

28 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

3 sont neutres

0 ne sont pas d'accord et 2 ne sont plutôt pas d'accord

Énoncé numéro 15 : Dans mon travail, j'ai besoin d'apprendre la manière de travailler en faisant (intention).

36 répondants sont d'accord avec l'énoncé

25 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

9 sont neutres

0 ne sont pas d'accord et 1ne sont plutôt pas d'accord

Dans ce groupe de 2 énoncés, nous avons remarqué que les réponses montrent un niveau élevé de conscience ainsi que d'intention à l'égard de l'impact d'un évènement

éprouvé par soi-même, sur le changement de la manière de faire agir autrui. La plupart des répondants sont d'accord avec l'énoncé numéro 6 et l'énoncé numéro 15.

## **4) Groupe 4:**

Dans le quatrième groupe des énoncés :

Énoncé numéro 7 : J'ai développé de nouvelles compétences (conscience) et changé ma manière de travailler après avoir traversé des évènements difficiles dans ma vie.

27 répondants sont d'accord avec l'énoncé

26 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

8 sont neutres

7 ne sont pas d'accord et 3 ne sont plutôt pas d'accord

Énoncé numéro 12 : Dans mon travail, je cherche à me confronter à des circonstances difficiles pour changer ma manière de travailler (intention).

11 répondants sont d'accord avec l'énoncé

34 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

23 sont neutres

2 ne sont pas d'accord et 1 ne sont plutôt pas d'accord

Dans ce groupe de 2 énoncés, nous avons remarqué 4 cas particulièrement intéressants car leurs réponses montrent un certain paradoxe. Bien qu'ils ne soient pas d'accord avec l'énoncé numéro 7, ils le sont avec l'énoncé numéro 12

## **5) Groupe 5:**

Dans le cinquième groupe des énoncés :

Énoncé numéro 9 : Dans mon travail, ma manière de travailler vient de l'éducation familiale (conscience).

12 répondants sont d'accord avec l'énoncé

18 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

15 sont neutres

14 ne sont pas d'accord et 12 ne sont plutôt pas d'accord

Énoncé numéro 10 : Dans mon travail, ma manière de travailler vient de l'éducation scolaire (conscience).

2 répondants sont d'accord avec l'énoncé

26 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

31 sont neutres

8 ne sont pas d'accord et 4 ne sont plutôt pas d'accord

Énoncé numéro 13 : Dans mon travail, quand j'assume un nouveau rôle, je change ma manière de travailler en suivant certains modèles idéaux (intention).

3 répondants sont d'accord avec l'énoncé

24 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

30 sont neutres

2 ne sont pas d'accord et 22 ne sont plutôt pas d'accord

Par ailleurs, dans ce groupe de 3 énoncés, nous avons remarqué 3 cas particulièrement intéressants car les réponses montrent un paradoxe : bien qu'ils ne soient pas d'accord avec l'énoncé numéro 9 et numéro 10, ils ne sont pas d'accord avec l'énoncé numéro 13.

## 6) Groupe 6 : Dans le septième groupe des énoncés :

Énoncé numéro 16 : J'ai le sentiment d'apprendre en me souvenant des évènements signifiants dans la vie (conscience).

8 répondants sont d'accord avec l'énoncé

32 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

25 sont neutres

0 ne sont pas d'accord et 6 ne sont plutôt pas d'accord

Énoncé numéro 8 : Dans mon travail, ma manière de travailler explique ma performance (conscience).

22 répondants sont d'accord avec l'énoncé

28 sont plutôt d'accord avec l'énoncé

19 sont neutres

1 ne sont pas d'accord et 1 ne sont plutôt pas d'accord

Dans ce groupe de 2 énoncés, nous avons remarqué 5 cas particulièrement intéressants car les réponses montrent un paradoxe : bien qu'ils ne soient pas d'accord avec l'énoncé numéro 16, ils le sont avec l'énoncé numéro 8.

# b) Les constats relatifs aux deux indicateurs : l'intention et la conscience de changement

Après avoir collecté et saisi toutes les réponses dans un tableau général, nous les avons triées en deux groupes en fonction de la catégorie des répondants : les managers et les non-managers. Cela nous a permis de comparer les opinions du public et les nôtres ainsi que celles des managers et des non-managers.

A partir de cette analyse comparative des réponses entre deux groupes, nous avons constaté les points suivants :

Au premier regard, tous les correspondants de deux groupes ont exprimé un niveau d'accord élevé (de 67% à 100%) avec les énoncés du tableau 7 (p. 150) et nous ne constatons que des différences légères entre les tendances (d'accord, pas d'accord, neutre) choisies par les managers et par les non-managers (l'écart inférieur à 20%).

Quant aux sept autres questions (tableau 8, p. 151), nous avons constaté plus de divergences d'opinions entre les managers et les non-managers que dans le tableau 7. (p. 150). Des différences importantes ont été observées dans les tendances des réponses choisies par les managers et par les non-managers (l'écart est entre 20% et 32%).

En regardant de plus près les 2 groupes des questions, nous avons constaté que pour les questions centrées sur l'intention de changement d'attitude ou sur la conscience de changement dans son expérience, les managers ont tendance à être plus d'accord que les non-managers. Quant aux questions centrées sur la conscience de changement à partir de l'influence d'autrui ou de la vie, les non-managers ont tendance à être plus d'accord que les managers.

De plus, il est tout particulièrement intéressant de noter que le Tableau 8 (p. 151) contient des énoncés qui sont plus axés sur le 'sujet' et les évènements survenus, y compris 3 énoncés utilisant spécifiquement le verbe « se souvenir ». En revanche, les énoncés dans le Tableau 7 (p. 150) sont plus centrés sur les influences externes (les opinions, les expériences des autres, la vie, les modèles idéaux...).

Questions	Certains évènements de la vie ont changé remarquable ment ma manière de travailler.	Je considère ces évènements comme des « leçons » car ils m'ont apporté de nouvelles connaissance s ou de nouvelles compétences .	Je pense que certains changements dans ma manière de travailler sont liés à des remarques que les autres ont faites sur moi.	Je pense que certains changements dans ma manière de travailler sont liés à l'expérience que j'ai moimême vécue.	J'ai développé de nouvelles compétenc es et changé ma manière de travailler après avoir traversé des situations difficiles dans ma vie.	Dans mon travail, ma manière de travailler vient de l'éducation scolaire.	Dans mon travail, quand j'assume un nouveau rôle, je change ma manière de travailler en suivant certains modèles idéaux.	Dans mon travail, je prends en compte les remarques des personnes autour de moi pour changer ma manière de travailler.	Dans mon travail, j'apprends la manière de travailler en faisant.
Manager d'accord	79%	88%	36%	85%	67%	24%	33%	42%	85%
Non- Manager d'accord Manager pas d'accord	67%	100%	33%	83%	83%	33%	33%	50%	83%
Non- Manager Pas d'accord	17%	0%	17%	0%	17%	17%	50%	17%	0%
Manager neutre	18%	9%	42%	6%	15%	52%	33%	39%	9%
Non- Manager neutre	17%	0%	50%	17%	0%	50%	17%	33%	17%

Tableau 7 : Synthèse de réponses au questionnaire axé sur l'influence externe, sans différence entre les opinions des managers et non-managers.

Questions	Je ne me souviens d'aucun évènement particulier qui ait changé ma manière de travailler.	Je me souviens que certains changements dans ma manière de travailler sont liés à l'observation ou à l'écoute de l'expérience vécue par une autre personne.	Dans mon travail, ma manière de travailler explique ma performance.	Dans mon travail, ma manière de travailler vient de l'éducation familiale.	Dans mon travail, je cherche à me confronter à des circonstances difficiles pour changer ma manière de travailler.	Dans mon travail, j'apprends la manière de travailler en tirant des leçons des réussites/éche cs des autres.	J'ai le sentiment d'apprendre en me souvenant des évènements signifiants dans la vie.
Manager d'accord	9%	58%	76%	33%	64%	52%	55%
Non-Manager d'accord	0%	67%	50%	50%	33%	67%	83%
Manager pas d'accord	79%	12%	0%	42%	18%	21%	15%
Non-Manager Pas d'accord	67%	33%	0%	17%	50%	33%	0%
Manager neutre	12%	30%	24%	24%	18%	27%	30%
Non-Manager neutre	33%	0%	50%	33%	17%	0%	17%

Tableau 8 : Synthèse de réponses au questionnaire centré sur le sujet, ayant un écart entre les opinions des managers et non-managers

## 3.3.3 Conclusion

Dans ce chapitre, les réponses données à notre questionnaire ont montré que l'ensemble des informations recueillies par le questionnaire ne concernent pas uniquement l'acteur ou l'action, mais s'attachent également à des informations concernant le contexte, les conditions dans lesquelles se sont produit le changement d'attitude, le jugement porté par l'individu vis-à-vis de son attitude initiale, les reconnaissances cherchées et,

finalement, les principes sur lesquels l'individu pense à s'appuyer pour définir son attitude.

Ces constats nous amènent à une première conclusion. Pour la majorité des professionnels, managers ou non-managers, il est pertinent de dire que :

- Un changement d'attitude peut entre autres être lié à une expérience concrète (évènement) significative ;
- L'expérience significative et concrète peut déclencher plusieurs processus, notamment la communication sur l'expérience et l'apprentissage à partir de l'expérience.

## CHAPITRE 3.4 LES APPROFONDISSEMENTS PAR ENTRETIEN

Comme nous l'avons dit précédemment, notre intention n'est ni de collecter un grand volume de données, ni de généraliser les principes tendanciels d'une forme d'apprentissage particulière que nous aurions identifiée sur le terrain. Notre recherche exploratoire a été réalisée uniquement pour affirmer l'existence de cette forme d'apprentissage.

Les approfondissements présentés dans ce chapitre se concentrent sur les cas les plus originaux, montrant des phénomènes rares mais significatifs, et des liens singuliers entre ces phénomènes. Le but est de rendre ces aspects visibles. Dans ce chapitre, nous présentons en détail aux lecteurs les opérations de recherche entreprises pour élaborer et exploiter les entretiens.

## 3.4.1 Conduite des entretiens

Entre mars et juin 2016, douze entretiens ont été réalisés. À travers cette série d'entretiens avec les managers rencontrés durant de leur formation au Cnam, nous avons examiné en premier lieu les différentes typologies d'attitudes managériales identifiées. Ensuite, nous avons vérifié la façon dont les managers apprennent l'attitude : comment se forme-t-elle ? Comment se modifie-t-elle ? Enfin, nous collectons les données montrant les liens possibles entre leur apprentissage d'attitude et leur réflexion sur l'expérience significative. Dans les sections qui suivent, nous présentons la façon dont les entretiens ont étés réalisés et les principaux constats dégagés à l'occasion de ce recueil d'information.

## 3.4.1.1 Préparation et stratégie d'entretien

Pour nous assurer que les entretiens semi-directifs étaient en rapport avec le contexte, nous avons composé, avant d'interviewer les participants en 2016, quinze entretiens-tests avec différentes personnes, pas nécessairement avec les managers ou les apprenants en management afin de tester le protocole et de faire des modifications ou ajustements en fonction de leurs réactions. Lors de cette démarche, nous avons revu

différents aspects du guide d'entretien et des outils d'analyse avec nos collègues chercheurs (par exemple la longueur, le format, les objectifs, le déroulement), afin de peaufiner les questions et les outils, ainsi que de corriger les erreurs.

C'est seulement à l'issue de ce processus que nous avons commencé les entretiens avec les participants du groupe cible sélectionné.

L'un des moments les plus enrichissants de ce travail a probablement eu lieu lorsque la personne interrogée nous a révélé une expérience personnelle ou lointaine et nous a dit qu'elle-même venait juste de réaliser son changement implicite d'attitude survenu à la suite de cette expérience. Au début des entretiens, la plupart des personnes ne livraient que des énoncés très généraux ou 'politiquement corrects', sans aucun intérêt pour la chercheure. A la fin de ces entretiens, une personne parmi les interviewés nous a même demandé de lui envoyer la transcription pour son 'apprentissage'.

La majeure partie des personnes interviewées confirme avoir adopté de nouvelles attitudes et ont manifesté une plus grande confiance en elles après nous avoir rencontrée, réalisant comment elles pouvaient apprendre une attitude à partir d'une ou plusieurs expériences significatives. La confiance qu'elles ont acquise en elles-mêmes et dans la relation avec la chercheure leur a permis d'accroître le flux de leurs réflexions en tant que fil conducteur de leur travail de manager.

Ainsi, nous émettons l'hypothèse que l'entretien que nous avons conduit, dans certains cas, peut rester dans la mémoire de la personne et devenir lui-même l'une des expériences significatives qui font changer l'attitude de la personne interviewée. C'est la raison pour laquelle nous avons parfois complété le premier entretien par un deuxième entretien avec la même personne pour éclaircir certains points ou obtenir plus de détails et aussi pour observer sa réaction face à la transcription du premier entretien. Notre intention était de faire des entretiens avec les managers sans trop altérer leurs manières de s'exprimer avec le vocabulaire spécifique au management ou aux sciences de l'éducation. Nous ne voulions pas nous limiter aux généralités, mais au contraire, découvrir des expériences originales et des moments significatifs de la vie quotidienne de chaque individu. Nous voulions entendre autre chose que les propos habituels formulés par un groupe de managers dans une réunion, un séminaire ou une classe en

management, en réponse à des questions théoriques. Nous voulions, autant que possible,

éviter que ceux-ci ne préparent leurs réponses, leurs discours, ce qui en aurait diminué la spontanéité et aurait risqué de modifier leurs propos s'ils en avaient discuté entre eux. Pour ce faire, nous avons abordé les interviewés potentiels en évoquant notre thèse doctorale en formation des adultes, leur donnant pour seul repère la référence à une recherche dont le sujet concerne les expériences significatives dans la vie quotidienne des managers. Le retour général a été très encourageant. Beaucoup de personnes ont exprimé leur volonté de participer à notre enquête. Ensuite, nous avons écrit au début du mois de mai 2015 à 23 participants du MBA du Cnam - promotions 2013, 2014 et 2015, afin de leur demander de nous rencontrer individuellement en fin journée pour un entretien de recherche sur leur apprentissage de la vie quotidienne. Très rapidement après l'envoi de la demande, nous avons reçu onze accords pour l'entretien.

L'étape suivante a consisté à négocier avec chaque personne le lieu, la date et la durée de cet entretien. Nous ne fixions pas de lieu pour nos entretiens, mais à part ceux qui avaient accepté de nous rencontrer à notre bureau hors temps de travail, la plupart avaient besoin d'un entretien téléphonique ou via Skype. Pour les parties non enregistrées, nous devions compter sur nos notes ainsi que sur la technique de l'auto-explicitation<sup>39</sup> (Vermersch, Bases de l'auto-explicitation. Expliciter 69: 1-31, 2007).

Nous avons essayé de réaliser les entretiens dans un climat de grande liberté avec un maximum de flexibilité, tout en respectant le temps annoncé (30 à 60 minutes par entretien) et en suivant le guide d'entretien. Pourtant, au cours des premiers entretiens que nous avons effectués à distance, nous étions très inquiète quant au fait que nous n'avions pas de possibilité d'observer les gestes et autres éléments non verbaux de la personne interviewée ou que différentes problèmes techniques pourraient apparaître et perturber le schéma prévu.

Cependant, grâce aux nombreux entretiens réalisés lors de notre recherche précédente, nous nous sommes immédiatement familiarisée avec l'outil informatique, ce qui nous a permis de le combiner avec la technique d'entretien en fonction de la situation ou de l'activité évoquée. Ainsi, tout a fonctionné avec de plus en plus de fluidité.

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup> L'auto-explicitation est une introspection auto guidée permettant au chercheur de prendre sa propre expérience comme objet de description (Vermersch, 2007)

Il faut noter également qu'au début de chaque entretien, nous rappelions le cadre de cette recherche, assurions les personnes interrogées de l'anonymat et les encouragions à parler ouvertement. Ainsi les participants, au moment de l'entretien, étaient certains que leurs propos feraient l'objet d'une retranscription avant d'être analysés et intégrés dans notre thèse.

Enfin, il ne nous restait plus qu'à formuler la question de départ, qui inciterait la personne interviewée à nous parler, à décrire ses expériences ainsi que ses réflexions sur celles-ci. Pour ce faire, nous avons choisi de nous nous concentrer sur une tâche commune à tous les managers de tous niveaux et dans tous les domaines. Cette tâche est celle du commandement, que n'importe quel manager à un moment donné dans son parcours managérial doit plus ou moindre exercer.

En exerçant cette tâche, les managers aujourd'hui sont de plus en plus conscients de la nécessité de prendre en compte les facteurs humains pour optimiser les performances de l'entreprise. Orientés vers l'efficacité et la performance, ils sont dont sensibles à la question de l'art de mobiliser les équipes et d'obtenir d'elles un engagement. Nous savons par expérience que les managers expérimentés sont formés ou habitués à un mécanisme de réflexion critique (priorité des choix ou problème – solution).

Ainsi, nous avons décidé de mettre en place la stratégie de 'question provocatrice', pour créer un état d'esprit de déséquilibre similaire à l'effet créé par une critique ou un problème, afin d'intriguer nos interlocuteurs. Après de nombreux essais avec différents types de formules, nous avons décidé d'utiliser les mots 'donner des ordres' pour attirer rapidement l'attention de la personne et la pousser à expliciter clairement son propos et ses activités. Pratiquement pour chaque entretien, notre question de départ était : « Aimes-tu donner des ordres ? ».

Alors si le verbe 'aimer' est censé signifier quelque chose de 'doux' liée à la vie personnelle et privée de l'individu comme l'affect, l'émotion, la préférence, l'expression 'donner des ordres', au contraire, crée un sentiment dur, une image plutôt sévère. Cette combinaison paradoxale de mots rendait la question assez 'forte' et s'est effectivement révélée être un bon déclencheur.

Par conséquent, la plupart des personnes interrogées ont tenté de citer plusieurs expériences difficiles ou gratifiantes, désagréables ou enrichissantes et de lier ces expériences avec leur attitude de commandement. Si la majorité des personnes

interviewées a eu tendance à justifier le fait qu'elles « n'aiment pas donner des ordres » et qu'elles « ne donnent pas d'ordres » ou que « ces mot sont trop forts », quelques managers ont admis le contraire. Ce sujet sera discuté en détail dans les sections ciaprès.

## 3.4.1.2 Quelques remarques retirées de l'ensemble des entretiens-tests

Avant d'entrer dans les détails de ce qui s'est passé au cours de nos entretiens, nous voudrions d'abord exprimer quelques remarques générales tirées de l'ensemble de cette enquête par entretiens-test.

Tout d'abord, nous avons été surprise par le nombre de volontaires ayant répondu à notre demande de participation à l'enquête. Par rapport au nombre de réponses à notre demande il y a trois ans pour une recherche sur l'apprentissage du 'leadership', les managers d'aujourd'hui nous semblent plus familiarisés avec ce type de démarches de recherche en sciences sociales et humaines, plus libres d'aller d'un point de vue à l'autre. Ils acceptent plus facilement de sortir des 'zones de confort', de passer du 'tout contrôler, planifier, organiser' au 'lâcher prise, abandonner des attentes irréalistes'. Ils acceptent même des approches de 'hackers'. Ils sont devenus plus curieux, désireux de comprendre les nouvelles idées, bien qu'ils les considèrent inacceptables au premier regard. Grâce à cette base de volontarisme, le contrat de confiance a été facilement mis en place.

Ensuite, contrairement à tout ce qui était attendu, les expériences significatives dans la vie privée des managers interviewés sont présentes de façon très spontanée dans beaucoup d'entretiens, indépendamment de notre volonté. Il n'est pas rare pour nous d'entendre des rappels d'expériences très lointaines et personnelles au moment où nous croyions que la personne n'avait plus rien à nous dire. Toutes ces 'souvenirs', certains joyeux, d'autres tristes, semblent bien rester dans le flux des émotions de la personne. Ils constituent des expériences potentiellement significatives, capables de provoquer des changements d'attitudes lorsque la personne s'est mise dans un état de réflexion. C'est ce que nous examinerons dans les chapitres qui suivent.

Enfin, les expériences significatives exprimées dans les discours des managers sont souvent condensées sous forme de métaphores, d'anecdotes, ou d'images, ou bien associées à un geste, un objet, ou même un mot. Les managers plus seniors ou plus

expérimentés dans l'interaction avec les autres semblent adopter plus facilement et plus fréquemment cette tactique de communication. Ce faisant, les managers sont libres de construire et de reformuler leur discours ainsi que l'expérience significative selon leur mémoire, mais aussi leur conviction, à travers des éléments issus réellement du passé ou empruntés à d'autres expériences.

Selon les cas et sans exclusivité, l'usage de cette tactique des managers peut être expliqué par la valeur exemplaire et par une fonction affective. Ce n'est pas le moindre paradoxe de constater, en rapprochant les discours des managers aux discours adressés, reformulées, idéalisés, que nous avons tendance à les croire et à voir nos propres expériences dans les leurs.

A ce stade, il convient de les reprendre successivement afin de comprendre l'impact qu'ont ces remarques sur les questions que nous avons soulevées dans notre recherche.

## 3.4.2 Déroulement des entretiens

En ce qui concerne les personnes interviewées, le but de nos relances était d'aider la personne interrogée à retrouver des vécus précis à expliciter ou le changement d'une attitude spécifique à commenter. Quant à nous, notre objectif était de trouver les liens entre ces expériences vécues significatives et le changement d'attitude.

Pour cette raison, nous allons présenter ici les entretiens effectués sous deux perspectives : la première se focalise sur les extraits importants de l'entretien illustrant la scène où apparaissent les éléments significatifs évoqués par la personne interviewée ; la seconde se concentre sur les constats de l'intervieweur.

Les entretiens se sont déroulés soit dans notre bureau en face à face, soit le soir chez nous par téléphone ou Skype. Ils ont duré en moyenne 30 minutes. Bien que tous les participants aient fait preuve d'un niveau élevé de bonne volonté et curiosité, les entretiens étaient tous très différents les uns des autres.

La première réaction de certains managers interviewés était de nous faire part de leur surprise quant à l'expression 'donner des ordres' et de leur incompréhension quant à l'objet de notre recherche. D'autres s'inquiétaient de l'utilité de leur réponse et de l'exemple qu'ils choisissaient pour l'analyse que nous menions. Tous les managers ont été intéressés par l'analyse de leurs discours. Un manager nous a même demandé de lui

envoyer la retranscription de l'entretien. Pour la plupart, les interviewés se sont intéressés au fur et à mesure à notre question de recherche, ainsi qu'aux méthodes d'entretien utilisées.

Au départ, l'exemple d'une expérience significative choisie par les managers ne concernait que leur travail dans un contexte professionnel. Puis, les éléments de la vie quotidienne et de la vie personnelle ont émergé au fur et à mesure.

Le premier entretien s'est fait dans notre bureau. Le participant venait de terminer le projet de fin d'étude et se préparait à la soutenance. En attendant, il avait déjà contacté plusieurs cabinets de recrutement et chasseurs de tête et postulé pour quelques postes de manager ou de consultant international.

### 3.4.3 Conclusion

Les entretiens basés sur les réponses de ceux qui ont accepté notre invitation à un entretien, sans connaître la question de recherche de notre thèse, nous ont permis d'obtenir un échantillon choisi et justifié et en même temps d'éviter le biais d'échantillonnage.

Au terme de ce chapitre, nous pensons que notre rôle de chercheure dans les entretiens semi-directifs doit rester neutre et l'apprentissage d'attitude, s'il existe, devrait devenir visible et prouvable sans notre intervention. Il appartient au sujet interviewé de se remémorer ou pas une expérience significative et de décrire ou pas ses manières de faire agir autrui sans connaître nos critères d'analyse quant à leur manière habituelle et leur manière reconstruite.

Cela ne peut se faire qu'au travers d'entretiens sans ou avec très peu de questions et surtout avec des relances adéquates. La mémoire sélective des managers constitue un filtre naturel rendant leur expérience visible. Celle-ci doit montrer le mécanisme de la reconstruction des manières de faire agir autrui des managers.

## PARTIE IV - LES TRANSFORMATIONS DE MANIERES DE FAIRE AGIR - RESULTATS DE LA RECHERCHE

L'objectif de notre étude étant d'identifier et d'explorer la relation entre les expériences significatives et le changement d'attitude managériale de certains managers, c'est dans cette partie que nous présentons les principaux résultats de notre travail. Nous montrons également les faits analysés en tant que réponses matérialisées à la question de recherche déjà énoncée : Comment les managers reconstruisent-ils à partir d'expériences significatives leur manière de faire agir autrui? Le changement d'attitude managériale résulte-t-il d'une forme particulière d'apprentissage et comment cela se produit-il ?

## **CHAPITRE 4.1 ETUDE DES CAS INDIVIDUELS**

Dans ce chapitre, nous utilisons principalement la méthode d'analyse de contenu<sup>40</sup> de discours<sup>41</sup> à partir des réponses de nos cinq interlocuteurs. Nous les analysons à travers des grilles pour catégoriser les thèmes, les formes linguistiques et les conditions d'occurrence de ces thèmes dans les discours des managers. Les retranscriptions des entretiens et surtout les discours des personnes interviewées contiennent des informations, des données brutes qu'il faut catégoriser, et dont il convient de découvrir le sens.

Nous adoptons une méthode qualitative et interprétative correspondant à l'attention que nous portons aux discours des managers sur leur reconstruction de manières de faire agir autrui. Nos analyses sont orientées vers les textes, les mots, les expressions verbales et non-verbales ainsi que vers les contextes. Avec l'analyse de contenu de discours, l'accent porte sur l'articulation du langage et du contexte, sur les activités du locuteur. Le sujet est considéré comme un acteur sociohistorique agissant par le langage, et la fonction subjective est considérée comme fonction fondamentale de la communication langagière.

Ainsi, pour chaque 'unité' ou segment de contenu<sup>42</sup> (réplique ou séquence => phrase => mot<sup>43</sup>) du discours à analyser, nous déployons plusieurs techniques d'analyse telles que :

- Analyse thématique : le texte est découpé en un certain nombre de thèmes<sup>44</sup> principaux et sous-thèmes (ex. ordre, pouvoir, manière, accident, bienveillance ...).

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup> L'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications. » (Bardin, 2003, p. 35).

<sup>«</sup> Tout ce qui est dit ou écrit est susceptible d'être soumis à une analyse de contenu. » (Henry & Moscovici, 1968, p. 36)

<sup>41</sup> L'analyse de discours: Le discours forme un corpus... Il peut être collecté lors d'entrevues. Le verbatim est formé de leur retranscription intégrale (il existe plusieurs niveaux de retranscription). Ce discours est une « parole spontanée », une « mise en scène libre de ce [qu'une] personne a vécu, ressenti, pensé à propos de quelque chose » (Bardin, 2003, p. 93)

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> «[...] segment de contenu à considérer comme unité de base en vue de la **catégorisation** et du comptage fréquentiel. » (*Ibid.*, p.135)

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Le mot : ce découpage correspond le mieux aux analyses sémantiques.

- Association au thème central : thématiques associées à un thème central, pour obtenir une image d'un thème (ex : ordre - militaire, direct, violent).
- Analyse séquentielle : l'entretien est découpé en séquences, souvent autour d'un thème dominant (ex : manière ancienne, manière nouvelle... etc.).
- Analyse des oppositions : deux univers sont opposés (direct ≠ indirect).
- Analyse de l'énonciation : observation de l'évolution du style d'expression (ex. : répétition de certains mots, utilisation des métaphores, du « tu » au lieu de « je » ou « nous » ...).
- Analyse des expressions multimodales (verbale et non-verbale): remarques sur l'utilisation des expressions multimodales du sujet (ex. : sourire ou silence précédant, accompagnant ou suivant des mots).

Afin de faciliter la lecture de cette thèse, nous proposons les acceptions suivantes pour les indicateurs utilisés :

Manière initiale / ancienne : la façon dont le manager utilisait avant l'événement d'influence / expérience significative pour inciter les autres à agir.

Évènement d'influence / expérience significative : fragment (moment, image, mots, situation ...) de la vie quotidienne (professionnelle ou privée) mémorisé par le manager en relation avec sa façon de faire agir les autres.

Manière nouvelle / reconstruite : la façon dont le manager a commencé / initié son application à partir de l'événement d'influence / de l'expérience significative pour inciter les autres à agir.

Réflexion sur une expérience significative : interprétation par les managers de l'expérience significative et des éléments qui y sont liés.

A partir d'outils d'analyse, nous avons construit une grille d'analyse générale avec les quatre thèmes définis comme suit (Tableau 9, p. 163) :

- Discours sur la manière ancienne/initiale;
- Discours sur l'évènement d'influence / expérience significative.

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup> Le thème : « une affirmation sur un sujet. C'est-à-dire une phrase, ou une phrase composée, habituellement un résumé ou une phrase condensée, sous laquelle un vaste ensemble de formulations singulières peut être affectées. » (Berelson, 1952, p. 18)

- Discours sur la manière reconstruite / nouvelle ;
- Discours sur la leçon tirée de l'expérience significative.

Thèmes	Discours sur la manière initiale/ancienne	Discours sur l' évenement d'influence / experience significative	Discours sur la manière reconstruite/nouvelle	Discours sur la 'leçon' tirée de l'expérience significative
Code				
Indicateurs verbaux	on, ils, toujours, souvent, j'étais	c'est frappant, intéressant, j'ai vu, particulière, la plus critique	moi, je, à ce moment, pas comme ça ou quoi, maintenant, comme je le sens	en fait, donc, oui, c'est, cette situation est, je me disais, finalement, je pense
Indicateurs non-verbaux (optionnels)	regard, geste, sourire, silence	regard, geste, sourire, silence	regard, geste, sourire, silence	regard, geste, sourire, silence

Tableau 9 : Grille d'analyse thématique du contenu des discours (Vu, K., 2019)

Enfin, dans les sections ci-dessous, nous allons diviser les réponses de chaque manager en plusieurs séquences. Nous soulignerons ensuite les indicateurs utilisés au regard des thèmes repérés.

## 4.1.1 Analyse de l'entretien avec le manager M1

## 4.1.1.1 Discours sur la manière initiale

Dès le début (deuxième fragment de la réplique 2B), le sujet utilise le passé composé 'avoir eu' pour affirmer l'existence dans le passé d'une manière ancienne/primaire : le

'management transversal'. Il souligne aussi le caractère habituel, répétitif de cette manière en utilisant les mots 'toujours' et 'souvent'.

2B « Parce que moi j'ai toujours eu du management transversal. C'est-à-dire sans rapports hiérarchiques. La fonction du chef de projet c'est souvent de « ponctualiser » des ressources qui ne sont pas directement sous sa responsabilité hiérarchique mais fonctionnelle ».

Ensuite, il expose sa façon de voir le 'management transversal' comme un système qui enlève l'obligation d'exercer l'autorité hiérarchique d'un manager et la remplace par la distribution des ressources aux services fonctionnels. Le manager interviewé essaie, non seulement d'expliquer sa compréhension par la conjonction « c'est-à-dire », mais il compare aussi deux manières de faire agir autrui par l'expression « ne sont pas...mais... ». Pour lui, la différence entre ces manières est qu'un manager peut intervenir directement ou indirectement sur les « ressources ». Dans le second cas, le manager interviendrait sur les 'ressources' à travers les autres.

A partir de son discours, nous avons identifié deux types de démarches: la catégorisation et la comparaison. D'abord, le sujet appelle sa manière ancienne d'agir « management transversal ». Puis il compare cette manière avec une manière nouvelle (par « les ordres » donnés non pas par le « pouvoir » mais par « la bienveillance »). La catégorisation a été basée sur la dimension relationnelle indirecte ou directe entre les managers et l'objet de leur travail ainsi que sur la présence ou l'absence d'actes ou de langage de commandement.

Dans la réplique 8B, nous avons vu que le répondant a inséré dans son discours la manière dont il voyait le « pouvoir ». L'utilisation de l'imparfait dans la phrase « j'étais encore dans le pouvoir » souligne que c'est une manière habituelle et répétitive de voir le monde de l'individu dans le passé. L'organisation de son discours montre que la réflexion du manager ne porte pas sur un seul thème à la fois mais plutôt sur la relation entre les deux thèmes « ordre » et « pouvoir ».

8B « Et ce qui était très intéressant, c'était que, moi j'étais un peu jeune. J'étais peut-être dans le pouvoir encore, parce que je me représentais un peu une forme de client. Oui, j'étais encore un peu dans le pouvoir »

A cette réplique, nous avons constaté que ses paroles sont en effet un peu paradoxales. Il est donc intéressant pour nous de comprendre le contraste entre ces deux répliques (2B et 8B). Lorsqu'il parlait du « management sans autorité hiérarchique » (2B), il avait décrit sa compréhension du système existant dans lequel il s'était trouvé. Alors que, lorsqu'il annonçait « j'étais jeune et j'étais dans le pouvoir encore », il décrivait sa compréhension du management : que les « ordres » devaient représenter uniquement le « pouvoir » et dans aucun cas la « bienveillance ».

Par ailleurs, l'énoncé « j'étais un peu jeune, j'étais peut-être dans le pouvoir encore » et la conjonction « parce que », montrent que l'individu entreprend également des démarches d'auto-analyse dans sa reconstruction. Sa réaffirmation à la fin du fragment commençant par un « Oui… » nous permet d'identifier aussi un autre type de démarche d'auto-observation.

Nous avons remarqué la présence de plusieurs processus qui se passent en même temps dans les réflexions sur les expériences diverses du manager, parmi lesquelles la catégorisation et la comparaison, l'auto-analyse et l'auto-observation etc.

Ceci nous conduit à penser que toutes ces démarches dans ce cas pourraient ouvrir la voie au processus de reconsidération d'une vision du monde et notamment à la reconstruction des manières de faire agir autrui de ce manager.

#### 4.1.1.2 Discours sur l'évènement d'influence

D'abord, à propos de la première séquence de la réplique 2B, le sujet n'a même pas besoin de 'fouiller' longtemps dans ses souvenirs (durée : une seconde). Sa mémoire sélective exprime la première situation 'frappante', qui lui est venue à l'esprit. L'adjectif « frappante », synonyme d' « étonnante », de « saisissante... », nous a permis de pressentir la signifiance (signification?) pour lui du thème qu'il a choisi.

Dans cette première séquence, nous remarquons que le manager a pu retrouver facilement le sentiment qu'il a éprouvé, bien que cela se soit passé il y a plus d'une douzaine d'années. Ce mot « frappant » a deux dimensions : l'influence émotionnelle et le niveau d'importance accordée par le manager à cette expérience.

Dans la réplique suivante (4B), le sujet a commencé son discours des phrases décrivant la lourdeur de l'environnement économique :

4B « Très gros chantier. La société était en... difficulté en 2008, crise financière, on faisait du chômage partiel et licenciements économiques. Ce n'est pas là, mais on était 85 et on est passé à 50. Donc c'était difficile, on est en contrat qui fait à peu près 15

millions Euros donc c'était un gros contrat, et j'avais une équipe sur site... qui était... qui était soumise à rude épreuve parce que le back office était relativement... le chômage partiel... était relativement indisponible. »

En écoutant les détails précis sur l'année, le chiffre des effectifs et la valeur financière d'un contrat etc. nous nous attendions à ce qu'il relate son acte de commandement ou une décision stratégique prise, en se basant sur ses 'compétences analytiques ou techniques' du management (« La plupart des managers passent la plupart de leur temps sur des choses qui ne sont pas du 'management'. Un manager des ventes effectue une analyse statistique ou gère un client important » (Drucker, 2012, p. 19)). En réalité le répondant s'est mis à nous parler d'un accident tragique qui est arrivé au cours d'un weekend au frère de son superviseur de chantier.

4B « ...je me suis retrouvé un samedi avant 2 semaines d'interruption complète, blackout au niveau du... de la maison mère, et j'ai eu mon superviseur, la personne qui dirige le chantier... »

Il indique même précisément le jour, un samedi soir, et détaille le moyen de communication utilisé par le superviseur : un coup de fil. Il décrit notamment la caractéristique physique du superviseur, costaud, « armoire à glace », en contraste avec la manière dont ce superviseur lui a parlé au téléphone : « en larmes ».

Les phrases composées de mots représentant un danger grave pour la vie humaine (coma, détaché, ligne de vie...) sont suivies par une phrase sur la rupture de sa vie maritale (mariage court, divorce...). Ici l'interviewé se réfère à son divorce comme si cette évocation contribuait à avoir un effet non-négligeable sur sa sensibilité aux pertes de liens entre deux personnes proches. Nous étions étonnée de l'entendre prononcer le mot « divorce » qui semble éloigné du contexte professionnel. Puis compte tenu de l'aspect de « danger » qu'un accident grave ou un divorce peut comporter, nous avons compris que leur point commun étaient qu'ils faisaient partie des évènements dangereux pour les relations interpersonnelles.

Dans la réplique 8B, suite au premier fragment du discours sur sa réflexion à propos du « pouvoir » le sujet a commencé à parler de la « bienveillance » que les personnes du chantier ont témoignée à l'égard du manager.

8B « ... mais là, j'ai rencontré beaucoup de bienveillance »

Dans cette séquence la conjonction « mais » permet d'indiquer une opposition ou un effet inattendu. Nous avons constaté que le manager lui-même était surpris par la « bienveillance » des gens du chantier envers un « manager ». De plus, la « bienveillance » a été introduite comme une réaction de personnes susceptibles de suivre ses ordres. Il a donc compris qu'une réaction comme la bienveillance est normalement suscitée par la bonne volonté et ne peut être provoquée par le « pouvoir ». Ici, l'étonnement joue probablement un rôle de catalyseur qui provoque une sorte de rare coexistence entre les mots « bienveillance » et « pouvoir » et en fait un «événement significatif » dans la mémoire sélective du manager.

#### 4.1.1.3 Discours sur la manière nouvelle

A partir de la réplique 6B le rythme du discours augmente rapidement avec une série de verbes directifs reproduisant des « ordres » sans aucune utilisation d'adjectif. Cette observation concernant l'évolution dans l'organisation du discours du répondant nous a permis d'identifier également un certain changement lié à la façon dont le manager fait agir autrui du manager. L'utilisation des actes successifs du langage de commandement dans cette réplique favorise aussi l'interpellation du manager sur sa manière d'agir avant et après l'évènement.

Selon son discours, avant l'évènement : pour un manager « transversal », l'obligation de « donner des ordres » a été transférée vers les personnels administratifs ou vers les services dédiés au management, c'est-à-dire les « bureaux ». Alors lorsque l'évènement a lieu, tous ces points d'appui (le personnel administratif ou les bureaux) ou toutes les alternatives ont disparu (« c'était un samedi soir »). Le manager n'avait accès ni à ses supérieurs, ni aux manuels indiquant les procédures à suivre. Dans ce type de situation ou lors d'un accident imprévisible, l'absence de références habituelles ou alternatives génère en général un sentiment d'inquiétude et de stress. Pourtant la suite de son discours nous laisse comprendre que l'inquiétude ou l'angoisse ne peuvent être la seule dimension de ce qui se passe à ce moment. Dans la même réplique, le répondant a attiré notre attention sur un autre sentiment qui se dégageait de l'image d'un superviseur de chantier « aguerri », « viking » mais « en larmes ». Cette image paradoxale d'un superviseur très solide et expérimenté, ayant le double de l'âge du manager, qui a fait appel à lui et qui n'a aucune objection contre ses « ordres », nous a suggéré le deuxième

sentiment éprouvé par le répondant – l'excitation. Les mots « aguerri », « viking », « en larme » ... dans ce fragment nous montrent la partie non-rationnelle dans la pensée du manager : être le seul point d'appui pour le superviseur et pour l'entreprise dans une telle situation « extrême ». Il est intéressant d'entendre comment ce type de sentiment a stimulé ensuite le changement de la manière de faire agir autrui de ce manager :

4B « Donc... là j'ai été assez directif. Je dis "ok, là tu restes à l'hôtel, tu me rappelles... Moi, pendant ce temps je réserve mon billet d'avion, et je te dis quand est-ce que j'arrive". Donc j'ai pris mon billet d'avion tout seul avec ma petite carte bleue. »

La décision brutale du manager : de partir remplacer un superviseur expérimenté, pour diriger une centaine de personnes sur un chantier pendant trois semaines, malgré le manque d'expérience, la façon d'agir habituelle, l'inquiétude et l'angoisse. Cette réplique se concluant par la phrase :

6B « Après je suis resté sur site pendant 3 semaines et j'ai dirigé un chantier de 100 personnes. Je n'avais jamais fait vraiment comme ça. »

Le discours montre la transformation du répondant, liée au fait qu'il a franchi une étape importante. Le manager en développant son discours a pu non seulement reconnaitre son changement, mais aussi nous permettre de distinguer les différentes phases de sa prise de conscience et les sources d'influence sur son attitude.

## 4.1.1.4 Discours sur la 'leçon' tirée de l'expérience significative

La première 'leçon' tirée de l'expérience significative du manager se trouve dans la conclusion à propos de l'effet que la "bienveillance" a eu sur sa façon de faire agir les autres :

8B « ...du coup toute cette bienveillance m'a fait voir différemment justement la façon de donner des ordres, la façon de les suivre ».

Le discours du répondant à la réplique 10B est revenu à la « catégorisation » avec deux phrases affirmatives, deux adjectifs après l'adverbe « assez » pour montrer que le répondant est bien convaincu de sa conclusion :

10B « Elle m'a beaucoup influencé moi, là-dessus. Parce qu'il y avait un côté très humain ».

A partir de la troisième phrase, le processus de catégorisation continue à évoluer. Le répondant ne s'arrêtait pas à la catégorisation, mais renforçait son discours par : « Parce

que... ». Nous avons constaté que non seulement il catégorisait une manière d'agir ou un évènement isolé, mais il essayait aussi d'analyser sa catégorisation. Autrement dit, le répondant essayait d'exprimer sa nouvelle manière de voir les choses dans le monde : « ... il y avait du côté humain ». Son raisonnement a été illustré par une hypothèse sur les conséquences de l'absence d'une action de sa part.

La variété des différents segments de la conversation menée avec différents interlocuteurs (son chef, ses collègues, sa mère, lui-même...) montre aussi que le manager avait prêté attention aux effets produits par l'évènement, l'accident et qu'il s'intéressait à observer et juger les réactions des personnes autour de lui. Autrement dit, il a essayé d'illustrer l'attention qu'il a portée aux autres et à l'image de soi.

Dans les dernières répliques (16B et 20B) à la différence des autres fragments, le discours est construit de manière plus expressive. Le sujet utilise des métaphores telles que : « le travail, c'était un peu une valeur refuge » ou « tous mes projets étaient mes bébés » ainsi que des concepts abstraits comme la « confiance », « complice » ou « symbiose » pour manifester son état mental à propos de choses dont il présuppose l'existence dans le monde.

Ces idées ont été formulées plusieurs fois dans le contexte de discours différents. Nous avons ainsi regroupé tous ces fragments d'entretiens dans les mêmes catégories thématiques, soit : catégorisation, comparaison, évènement d'influence, auto-analyse, auto-observation et enfin « leçon ». La récurrence de ces thèmes est similaire à un processus cyclique, circulaire. C'est-à-dire à un processus commençant par une catégorisation, puis une comparaison, et avec un évènement dangereux, le manager entre dans un processus permanent de reconstruction des manières de faire agir autrui.

## 4.1.2 Analyse de l'entretien avec le manager M2

#### 4.1.2.1 Discours sur la manière initiale

En réécoutant l'enregistrement de l'entretien avec le manager M2 nous n'avons trouvé aucune allusion à la manière d'agir initiale de ce manager, comme dans le cas du manager M1.

Le manager M2, après avoir écouté notre question de démarrage sur la façon de faire agir les autres en « donnant des ordres » : « 1A Est-ce que tu aimes donner des ordres? », a réagi spontanément par un rire. Il nous regardait droit dans les yeux (selon les notes d'entretien de la chercheure). Son rire semblait franc mais il nous surprenait en nous offrant la possibilité de multiples interprétations. Nous nous demandions s'il agissait d'un déni ou une affirmation ou s'il y avait une autre signification à découvrir derrière cette expression non-verbale. Un rire sonore précédant la première réponse dans un entretien de recherche constitue pour nous un élément intéressant. Cela nous a conduit à nous nous concentrer sur les expressions multimodales ou l'ensemble des verbatim combinant les indicateurs verbaux et non-verbaux dans les discours de notre interlocuteur. C'est pourquoi au lieu d'entrer tout de suite dans les analyses thématiques de mots ou de verbes comme ce que nous avions fait dans le premier cas, nous avons commencé par l'analyse des indicateurs non-verbaux pour explorer la signification de son sourire ainsi que de son regard. Nous avons essayé de comprendre ce que le sujet voulait signifier par l'association des mots et des expressions non-verbales dans son discours.

Effectivement, les mots utilisés par le manager M2 suivant le rire constituent une base pour analyser les associations des expressions verbales et non-verbales.

2B « Par nature, oui (rire), par nature! »

Cette réplique avec la répétition en deux fois des mots « par nature » a attiré notre attention. Le mot « nature » est apparu même une troisième fois quand le manager essayait de se rappeler une situation récente ou il avait donné des ordres à quelqu'un.

4B « C'est tellement dans ma nature que ... » (il ne peut plus se souvenir d'une telle situation).

Normalement, l'utilisation d'un "oui" seul suffit pour répondre à notre question («1A: Est-ce que tu aimes donner des ordres »). Mais ici, l'interviewé a discrètement glissé l'adverbe « oui » au milieu de la phrase et l'a caché avec un autre rire (2B). Avec cette façon de formuler la réponse, la manière de faire agir les autres de ce manager a été révélée sous un autre format. Le mot "nature" répété à trois reprises au début de l'interview nous a permis de constater que le manager M2 avait vu et articulé son discours non pas sur une ancienne façon de faire agir les autres, mais sur sa "nature" à travers une manière d'agir spontanée.

Concernant les discours du manager M2, l'analyse de l'association des expressions nous a permis d'identifier l'existence d'une forme alternative de la manière initiale de faire agir autrui. En plus de celles qui ont été construites ou apprises par les managers, il existe également des manières d'agir 'naturelles' ou 'innées'.

Pour la réplique suivante (6B), l'analyse de l'association des mots continue de nous révéler d'autres aspects de la manière 'naturelle' du manager M2. La locution adverbale « en fait » démontre un certain niveau de paradoxe dans la réflexion du manager.

6B « En fait, si tu veux c'est un défaut ça, ah (silence d'environ 5 seconds) ... »

D'un côté il a considéré sa manière de faire agir autrui en donnant des ordres comme sa 'nature' et de l'autre - son défaut. En plus, cette phrase d'autocritique précédait une pause d'environ 5 secondes.

Si nous ne suivions que l'approche d'analyse thématique sans faire attention au verbatim, nous aurions interprété qu'il s'agissait d'un silence pour se donner le temps de faire travailler sa mémoire et pour récupérer son souvenir. Pourtant, en l'associant avec son expression non-verbale et la structure de sa précédente réponse, nous pensons qu'il s'agissait plutôt d'une pause lui permettant de choisir de révéler ou non son défaut ou sa nature.

6B « Il y a des choses que... à un moment donné, je suis convaincu qu'on pourrait faire mieux, et donc j'ai envoyé un e-mail le lendemain à la pianiste que : il faut faire comme ça et ça, on fait comme ça, voilà. ».

L'utilisation par le manager M2 de mots d'évaluation tels que « défauts, faire mieux ... » a montré que, dans son discours sur la manière spontanée de faire agir les autres, les thèmes de l'évaluation et de la critique ont été très présents.

En outre, dans son discours, le manager M2 a exprimé son vif intérêt pour les possibilités de "faire mieux", d'être "les meilleurs" ou de "maintenir la position de numéro un de l'entreprise". Le recours soutenu au thème de l'évaluation est révélateur : sa manière initiale consistait à se concentrer sur la performance technique des activités réalisées par le manager.

A partir de cette réplique nous avons remarqué que le manager M2 a également eu recours au processus circulaire commençant par une catégorisation dans son discours. D'une part, comme le manager du premier entretien, il a donné un nom à sa manière de faire agir autrui initiale : « j'ai une approche encore d'entreprise ».

D'autre part, le manager M2 a essayé de décrire sa manière initiale, mais dans le cas présentiel, il n'a pas fait appel, comme le manager M1, à une définition mais à une 'équation': «il y a un problème et hop, une solution ». Cette forme d'expression verbale révèle sa manière d'agir initiale comme un réflexe spontané. Le mot 'hop' illustre très bien la spontanéité dans sa manière d'agir, qui fait écho à l'utilisation du mot « nature » dans la première réplique.

Enfin, il est important de rappeler ici que le choix le choix de question associée à l'expression « donner des ordres » nous a permis d'encourager les managers à s'exprimer et à développer leur point de vue sur cette expression. Nous voulons stimuler non seulement la verbalisation de la réflexion des managers, mais également les inciter à générer davantage de données verbales et non-verbales à analyser.

Le résultat a dépassé nos attentes. D'un point de vue qualitatif, en plus de l'ancienne manière d'agir, nous avons pu identifier l'existence d'une manière naturelle d'agir dans les discours des gestionnaires. De même, mis à part les processus de comparaison et de catégorisation, nous avons également noté l'existence du processus d'évaluation et d'autoévaluation dans leur discours. Sur le plan quantitatif, grâce à ce deuxième entretien, nous avons pu non seulement obtenir plus de mots associables au thème « donner des ordres », mais aussi observer davantage les utilisations des expressions multimodales par les interviewés lors de la conversation entre eux et nous.

#### 4.1.2.2 Discours sur l'évènement d'influence

En histoire, « L'événement qui survient est un moment, un fragment de réalité perçue qui n'a pas d'autre unité que le nom qu'on lui donne. Son arrivée dans le temps (c'est en ce sens qu'il est le point focal autour duquel se déterminent un avant et un après) est immédiatement mise en partage par ceux qui le reçoivent, le voient, en entendent parler, l'annoncent puis le gardent en mémoire." (Farge, 2002, p. 4)

Dans le cadre du deuxième entretien, nous avons choisi une autre formule basée sur le principe de l'évènement des historiens pour stimuler les discours du manager M2. Il s'agit d'une demande de récupération d'un évènement particulier parmi les nombreux évènements ordinaires dans la vie quotidienne très chargée et très dense d'un manager. Notre intention est d'encourager le répondant à revoir ou bien même à revivre

'l'enregistrement' de sa vie quotidienne comme une 'vidéo' stockée dans sa mémoire sélective :

5A « Laisse ta mémoire filtrer et sortir la première situation qui est venue dans ta tête. » Le manager du deuxième entretien, après avoir écouté notre demande et fait une pause de 5 secondes, s'est mis à parler par une interjection marquant sa réussite de faire revenir un souvenir « Ah ».

6B « Ah, voilà. Il y a eu un concert que j'ai produit il y a deux jours. Il y a des choses que je mène sur scène pour le CD. ... Oui c'est un truc plus récent, marquant... voilà.

... donc j'ai envoyé un e-mail le lendemain à la pianiste que « ça 'il faut faire comme ça et ça on fait comme ça ». Voilà... Ça n'est pas très bien vu dans l'art. En musique, on n'aime pas des ordres. Ah, on m'a fait comprendre que pour ... Là, j'ai du mal. Et c'est mal pris » (rire).

Le premier mot « voilà » dans « Ah, voilà » a envoyé notre attention vers le mot 'concert' qui a suivi, comme s'il agissait de l'évènement marquant dont le manager M2 voulait nous parler. Pourtant, quand il a dit une deuxième fois le mot « voilà », nous avons senti que c'était pour se rassurer lui-même : « Oui, c'est un truc plus récent, marquant... voilà ». Sans pouvoir nommer concrètement l'évènement, il utilisait le mot « truc ». C'est ce mot très vague, qui nous a fait douter que l'évènement puisse être autre chose que ce qui s'était passé au concert.

A la différence du manager M1 qui a partagé son expérience significative sans aucune demande de notre part, le manager M2 avait besoin de temps, même court (5 secondes) pour retrouver l'évènement qui s'était passé il y a deux jours. Il avait également rencontré plus de difficultés à nommer l'évènement d'influence, qu'il l'appelait « un truc ».

Nous lui avons laissé le temps de nous expliquer pourquoi il avait décidé de choisir cet événement. La réplique suivante a montré que son choix était lié à sa réflexion sur son affect causé par l'événement. Il nous a dit « j'ai du mal... et c'est mal pris » et puis il nous a expliqué :

8B « Et parce que j'ai reçu un sms immédiat de la pianiste [à qui il a envoyé un e-mail ordonnant des choses à faire (6B)], qui m'a dit : ton e-mail m'a beaucoup blessée. »

L'association des mots : « mal, mal pris, blessée » au thème « truc marquant » nous a montré le lien entre l'état affectif causé par l'évènement d'influence et la mémoire sélective du manager.

Les recherches en psychologie montrent que la majorité des personnes adultes ne prêtent pas une attention suffisante à un grand nombre de situations jugées sans importance. Ils se souviennent seulement de ce qui, a été significatif pour eux. Dans le cas contraire, si un tel évènement fréquent et naturel est enregistré inconsciemment dans la mémoire sélective et réussit à resurgir rapidement à la demande imprévue de l'intervieweur, c'est que cet évènement occupe une place assez importante dans la vie de la personne.

Enfin, nous avons constaté une évolution importante en termes de style dans cette partie de sa réponse. Jusque-là, le manager n'avait parlé que de lui, de son acte et de sa nature. L'occurrence soudaine du « message de la pianiste » introduisait un tiers. La réponse de la pianiste ne représentait pas seulement une réaction résultant de l'action du manager, mais elle constituait également la partie la plus importante du « truc marquant » dont le manager se souvenait. Ce message de la pianiste avec la métaphore « blessée » a réussi à ainsi pénétrer le champ de réflexion de ce manager.

#### 4.1.2.3 Discours sur la manière reconstruite

Il est très intéressant pour nous de voir que les expressions verbales de la réplique 12B illustrent un conflit, une dissonance cognitive entre la 'nature' et la manière reconstruite du manager M2. Nous avons clairement vu ici que le manager dans le deuxième entretien ne souhaitait pas changer sa manière naturelle, mais il l'a pourtant fait. Ce processus a commencé dès le moment où le manager a reçu le message de la pianiste.

12B « Oui, je l'ai appelée et j'ai dit : Écoute euh... (Je fais profil bas), c'est ma faute... Je n'aurai pas dû de t'envoyer ça, ce n'était pas ça ce que je voulais dire.... Mais si j'étais encore dans l'entreprise, je dirais...tu m'as cassé les pieds... (rire). Mais là on est sur de l'ultra sensibilité avec une personne. En plus... Elle sort à peine depuis deux ans d'une période de sa vie, très difficile... »

L'alternance entre les paroles qui nous ont été adressées (l'intervieweur) et celles qui s'adressait à lui-même (l'interviewé) nous a révélé que le sujet s'était obligé de changer sa manière 'naturelle'. Pourtant, ce qui a changé en lui sans être forcé, c'est qu'il a appris

à écouter l'opinion des autres (la pianiste) et à se met à la place de l'autre ou des autres (la pianiste et les artistes).

A la différence du premier cas, le discours du manager M2 sur le thème de la vie d'autrui (la pianiste), sur son talent et ses difficultés occupe une bonne partie de la réplique 14B. Cela explique le processus par lequel le sujet trouve le moyen de diminuer sa dissonance cognitive.

14B « Je la connais à peine, mais c'est une personne qui s'ouvre très vite sur toute sa vie et notamment sur la dernière difficulté qui s'est passé dans sa vie privée, pas dans sa vie professionnelle. Donc on est sur une très grande pianiste, qui a disparu de la circulation pendant cinq ans à cause de son mari. Donc elle revient mais il y a un mélange d'ego, d'émotion naturelle plus un passif où elle a besoin de prendre une revanche ... etc. Donc on est sur quelqu'un qui n'est pas méchant...mais on ne peut pas dire les choses franchement... Donc je fais marche arrière. Je dis désolé, ... »

16B « Alors, j'ai ajusté. Oui, j'ai annulé complètement tout ce que j'ai dit. Pour plusieurs raisons. »

En même temps, le processus de la reconstruction de la manière d'agir de ce manager ne se passe pas aussi facilement. Il continue d'opposer l'approche d'entreprise à l'approche d'artiste. La dissonance cognitive entre son mode de faire agir par « ordres » et la nouvelle manière par céder autrui dont il s'est forcé à adopter persiste.

18B « Oui, très difficile, bien sûr (rire). J'ai mon ego. A l'intérieur de moi, je dis tu ne me casses pas les pieds. Bon j'ai dit tout ce qu'il y a à dire ou quoi, tu ne vas pas m'énerver... »

La locution « du coup » nous a montré l'arrivée d'un changement de façon d'agir du manager M2. Cette fois, plutôt qu'agir spontanément en suivant sa manière 'naturelle', il a décidé d'échanger avec une deuxième personne, sa femme :

20B « Et du coup, j'ai échangé avec elle d'abord. En gros elle a fait du rôle de manager avec moi, pour pouvoir trouver la façon de...pour être en accord avec moi-même, qui consiste à revenir sur exactement ce que j'ai écrit dix minutes en arrière. Euh... donc c'est dur...

Mais pendant que j'ai parlé... là, je dis mais je l'emmerde ton truc... (rire), tu ne vas pas m'énerver oui...Mais là c'est du côté de l'ego mal placé. Parce que je voulais à tout

prix obtenir ce que moi je voulais. Ça m'énervait de ne pas l'obtenir. Voilà c'est de l'ego mal placé, mais je sentais ou quoi. »

A partir de l'analyse du deuxième entretien, nous avons découvert plus de nuances dans les réflexions des managers. Nos observations concernent des processus d'évaluation et d'autoévaluation, de critique et d'autocritique, d'ajustement et de réparation, de conflit extérieur (entre le sujet et autrui) ou de conflit intérieur (entre le sujet et lui-même).

Il devient ainsi de plus en plus évident que toutes ces étapes font partie d'un processus de reconstruction d'une manière d'agir et de faire agir autrui.

## 4.1.2.4 Discours sur la 'leçon' tirée de l'expérience significative

L'une des particularités de cet entretien est que les thèmes tels que « définition, catégorisation, évaluation, évènement marquant, puis la reconstruction etc. » ne suivent pas le même ordre que celles du premier manager. Notre interlocuteur a évoqué son ancienne manière d'agir en même temps avec l'évènement marquant. Il a cité également sa réflexion autour de l'expérience significative tout de suite après avoir fait allusion au message de la pianiste. Ses réflexions se sont télescopées et mêlées les unes avec les autres.

6B « Ça n'est pas très bien vu dans l'art. En musique, on n'aime pas des ordres ».

8B « Le moment quand ils jouent, ils jouent ce qu'ils sentent. Quand ils jouent, ils jouent ce qu'ils sont. Je pense ah. C'est à peu près ça. Et donc, si tu critiques ce qu'ils jouent, tu critiques ce qu'ils sont. »

Il est intéressant de noter que dans la partie du discours sur la 'leçon' tirée de l'expérience significative, l'interviewé n'utilise jamais le pronom de la première personne. Il utilise la plupart du temps les pronoms de la troisième personne : ça, on, ils. Et quand il parle de lui, il utilise le pronom de la deuxième personne « tu ».

Dans le discours sur sa réflexion nous avons vu les actes, les sentiments des artistes et non ceux de ce manager. Cette évolution du style de l'énonciation du sujet nous a permis de supposer l'existence de la 'généralisation' dans la réflexion du manager.

Cependant, selon Seignour : « Le discours le plus subjectif peut se parer d'une apparence d'objectivité ; l'énoncé est alors présenté comme une démonstration universellement pertinente et non comme un argumentaire assumé par un sujet. Une

analyse plus fine d'indicateurs tels les modalisateurs s'avère ainsi nécessaire. (Seignour, 2011, p. 34).

En analysant plus le contexte dans les discours du manager M2, nous avons remarqué que son utilisation du pronom de la deuxième personne singulière (tu) indiquait nécessairement la présence obligatoire d'autrui dans la réflexion du sujet. Ce pronom ne peut être utilisé que dans un couplage d'activité entre le sujet et autrui. Son style, donc, correspond bien au thème de la réplique 20B, qui confirme que le manager M2 n'est pas capable de changer sa « nature » tout seul.

20B « Pas tout seul. Parce que je me suis fait remonter d'abord par ma femme, qui était en copie de l'e-mail. Elle a dit : tu as fait une grosse connerie... ».

L'interprétation de la réflexion autour de l'expérience significative enfin, est venue de l'avis critique des autres personnes proches (sa femme) ou non-proche (la pianiste). La façon humoristique qu'il utilise pour nous parler de ce qu'il ne peut pas dire à l'artiste est aussi très particulière. Nous avons observé pourtant un processus de reconstruction fait de ruptures, de conflits et surtout de combats intérieurs entre la manière naturelle et la manière nouvelle. Ce n'est pas le cas d'un processus d'apprentissage d'une compétence technique.

## 4.1.3 Analyse de l'entretien avec le manager M3

### 4.1.3.1 Discours sur la manière initiale

En examinant les discours concernant la façon de faire agir autrui du manager M3, c'est dans la deuxième partie de la transcription que nous avons trouvé la réponse qui suit, décrivant la façon dont il avait fait usage au début de sa carrière :

32B « J'ai commencé très jeune. Et très jeune j'ai encadré des personnes, mais je ne savais pas à l'époque qu'il y avait un management opérationnel. Il faut entraîner l'autre mais sans autorité.

J'avais une vingtaine d'années à l'époque, je devais demander aux autres de faire quelque chose mais je n'avais aucune autorité donc personne ne le faisait s'il ne voulait pas. »

Avec l'occurrence du verbe 'commencer' et des termes évoquant l'âge : « très jeune », « vingtaine d'années » ... ce manager nous permet d'appréhender immédiatement l'évocation de sa manière initiale. Il s'agit des moyens employés pour la première fois par ce manager, en l'absence de tout appui, pour faire agir autrui dans une situation de travail: il devait palier son manques de connaissances (« je ne savais pas ») ainsi que son absence d'ancienneté (« très jeune ») et de statut hiérarchique (« sans autorité »).

En plus de l'utilisation du passé composé et de l'imparfait, ce manager a inclus dans son discours un dilemme entre « entrainer l'autre » et « sans autorité ». L'absence d'autorité a mis ce 'jeune' cadre dans l'obligation de palier ses carences. Si l'ancienneté augmente naturellement avec le temps, les connaissances ont été produites par les démarches perceptives comme : « écouter ». Lorsque l'autorité fait défaut, il est possible de recourir à la méthode de la 'persuasion' (« convaincre de faire »). Ici, nous avons constaté que ces deux verbes caractérisaient bien la manière initiale qui reposait sur l'opinion de la 'masse'.

Cependant, le manager M3 a bien admis à la fin de la réplique 32B son intention d'apprentissage résultant de la réaction passive d'autrui :

32B « Eh bah j'étais un peu ennuyé, parce que j'avais des projets à gérer etc. Donc je n'avais pas le choix. Donc j'ai dû apprendre à écouter, convaincre de faire. »

Bien que ces phrases soient la preuve de son intention d'apprendre à inciter les autres à agir, les verbes « écouter » et « convaincre » ne correspondent pas à la manière de faire agir autrui par commandement comme il nous l'a révélé dans les premières répliques de l'entretien. Cette réplique (32B), se situant vers la fin de l'entretien, nous a révèle de la part du manager M3 une absence de conscience du processus de reconstruction de sa manière managériale, de ce qui s'est passé et a déjà transformé sa manière d'agir initiale en une manière d'agir nouvelle.

Toujours dans la dernière phrase de la réplique numéro 32B, grâce à l'utilisation de la conjonction de causalité/séquentielle « du coup » et du verbe « garder », on notera également que ce manager n'avait pas l'intention de changer ni était conscient du changement de son ancienne manière d'agir :

32B « Du coup, bah, je suis entré au sein de l'entreprise et je garde cette approche ». En définitive, si l'on compare sa manière initiale de faire agir les autres, basée sur

l'accord de la masse avec la 'méthode' utilisée par son ancien directeur technique, il

apparait évident que le manager M3 n'avait jamais pensé exercer un commandement pour faire agir autrui :

36B « Non ça n'a pas été mon cas. J'ai commencé jeune. Mon directeur technique, pour lui, c'était très facile en réunion ou à l'atelier de commander les gens. De par sa stature dans l'entreprise, il dit et les gens font, il n'a pas besoin de négocier. A mon époque, c'est plus compliqué, les gens ont toujours beaucoup d'excuses. »

L'analyse des oppositions de la réplique 36B : « pour lui » vs. « à mon époque », « très facile » vs. « plus compliqué » et « pas besoin de négocier » vs. « beaucoup d'excuses » démontre, du point de vue du manager M3, l'importance croissante de l'interaction entre un manager et autrui. Cette analyse révèle de surcroît, qu'inconsciemment, le processus de reconstruction de la manière d'agir initiale débute à partir du dilemme entre son intention de changer et sa perception des divers évènements de la vie quotidienne.

#### 4.1.3.2 Discours sur l'évènement d'influence

Dès le début de l'entretien, le manager nous a conduit sans détour à l'évènement qu'il considère comme l'expérience « la plus critique » dans sa carrière. Très proche de la situation décrite dans le premier entretien avec le manager M1, en dépit du temps écoulé, l'expérience reste gravée dans sa mémoire et ce manager M3 réussit à l'en extraire et à décrire l'évènement avec de multiples détails :

4B « Ok très bien. Donc je dirais que je gérais il y a quelques années, un projet technique sur le site, où au démarrage du projet on avait un accident technique, je dirais, il y avait un flexible qui s'est abimé avec un fluide à très haute température donc avec un danger pour l'homme. Il y avait des moyens de contourner et de continuer la production en faisant... euh, en prenant un risque pour la santé des personnes. Mais moi, à l'époque j'avais pris la décision d'arrêter la production. Donc ça veut dire d'arrêter le site de la production. Donc c'était une position qui a été assez difficile à tenir, parce que la plupart des autres membres de l'encadrement et des autres agents de maitrise voulaient continuer de produire. Donc j'étais tout seul à maintenir cet avis-là. Au final il a fallu arrêter le site de production donc avec l'impact que ça peut avoir : des clients en retard, des opérateurs qui n'ont rien à faire etc. Donc c'était une situation qui a été assez dure à tenir. »

Le recours à l'analyse thématique, met en évidence que les mots utilisés dès le début de la réplique 4B sont révélateurs du 'combat intérieur' qui se livre dans les pensées de ce manager. Les problèmes techniques ont cédé très vite la place à des soucis liés à la vie humaine : « accident technique », « danger pour l'homme », « production » et « santé ». En même temps l'analyse des oppositions permet de discerner une autre forme de contestation, plus puissante et plus profonde, qui manifeste entre les 'autres' au pluriel et le sujet au singulier : « la plupart des autres » vs. « ... j'étais tout seul ».

Par ailleurs, la technique d'analyse des mots associés conduit à remarquer dans cette même courte réplique deux phrases identiques en apparence : « ... position qui a été assez difficile à tenir » et « ... situation qui a été assez dure à tenir ». Pourtant, les deux thèmes qui précédent le dénominateur commun : « difficile/dure à tenir » ne sont pas les mêmes. C'est le mot « position » qui est cité dans la première phrase et le mot « situation » dans la deuxième phrase. L'utilisation du mot « position » est significative et illustre l'aspect subjectif de la difficulté à laquelle le sujet est confronté, tandis que le mot « situation » montre l'aspect objectif de la préoccupation liée à l'environnement dans lequel le sujet se trouve. Bien que les défis soient différents, ils apparaissent néanmoins très complémentaires et liés l'un à l'autre.

De plus, la mixité des usages des thèmes techniques et des thèmes humains dans son discours nous a montré que dans ses réflexions, ce manager alternait entre la difficulté technique et la complexité managériale. Le manager a pu se souvenir de détails concrets tels que la cause de l'accident, mais également et surtout du nombre des personnes concernées, des questions que les autres membres lui ont posées ainsi que des doutes et du niveau de pression ressenti autour de lui.

« Bah, les autres, c'était beaucoup du : ... « T'es sûr que tu veux le faire ? » On me mettait le doute. D'un on mettait le doute et de deux on voulait être sûr que ce soit la bonne solution à prendre. »

En cherchant le paramètre qui permet au sujet de revenir au passé sur les détails d'un évènement plus facilement que d'autres, nous avons d'abord tenté d'analyser la dimension temporelle dans le discours de ce manager. Notre constat est qu'il n'y a pas de corrélation entre le complément circonstanciel exprimant la durée du temps passé depuis l'évènement : « il y a quelques années » et celui décrivant le temps nécessaire pour retrouver les détails de l'évènement : « tout de suite ».

En l'absence de corrélation dans la dimension temporelle, nous avons focalisé notre attention sur la dimension affective, car ici la mémoire sélective de ce manager semble privilégier la situation qui lui a permis de libérer le plus de sentiments en lui comme les sentiments de pression :

« Pour moi, tout de suite, enfin, quand tu me parles, c'est la [situation-la] plus critique qui vient, pour moi, parce qu'arrêter un site où on était avec à peu près 80 personnes à l'époque et le directeur du site qui n'était pas là. Parce qu'en principe, c'est le directeur du site, qui prend ces décisions-là. Moi j'ai vu qu'il y avait un risque de sécurité, pour moi ce n'est pas un risque qu'on pouvait se permettre de prendre. Le directeur du site n'étant pas là... D'autres..., on avait un directeur adjoint du site à l'époque, qui m'a mis en face de cette responsabilité. Qui m'a dit que c'était à moi de décider. Donc lui, il a compris, mais l'ensemble des autres membres de l'encadrement n'ont pas forcement compris etc. Donc derrière, c'était un impact qui est quand-même lourd ah. Donc voilà, il y avait une pression qui a été assez importante. »

D'un point de vue managérial, la pression significative exercée sur ce manager dans une telle situation de crise pourrait s'expliquer par le fait que tous les points sur lesquels il pouvait s'appuyer se sont retournés contre sa prise de décision : l'absence du directeur du site, le refus de la prise de décision du directeur adjoint, les doutes des autres membres de la direction et enfin les conséquences économiques critiques engendrées par la décision qu'il voulait prendre. Cependant il est intéressant de noter que d'un point de vue formatif, lorsque tous ces éléments sont réunis, ils peuvent générer non seulement un cumul de pressions, mais aussi provoquer une rupture dans la relation entre le sujet et les autres membres de la direction. Cette rupture donne lieu à de fortes réactions physiques, intellectuelles ou bien émotionnelles. Elle devrait donc être l'un des paramètres nécessaires pour stimuler la transformation du sujet vis-à-vis de lui-même ainsi que vis-à-vis d'autrui.

### 4.1.3.3 Discours sur la manière reconstruite

Dans cette séquence du discours, nous avons trouvé un certain nombre de répétitions : 14B « En fait, c'était difficile parce que derrière... j'ai parlé à des personnes qui avaient le même niveau hiérarchique que moi dans la société. L'idéal c'est de les convaincre de suivre ma décision, mais face à l'urgence, je ne peux pas convaincre tout le monde.

Quand on est en face à une urgence, je dois faire comme moi je le sens, mais avec tous les risques qui peuvent être derrière. Car si je me trompe et si je n'entraine personne à suivre ma décision, je me trouve tout seul. Et bon, se tromper tout seul c'est différent de se tromper à plusieurs. »

Le mot « derrière » répété dans deux phrases, renvoie au mot « devant » cité plus loin : « ...derrière ... j'ai parlé », « les risques qui peuvent être derrière »

Les couplages du mot « idéal » = « convaincre » fait implicitement écho au mot « non-idéal » non verbalisé dans la négation « ne peux pas convaincre ». Cette phrase nous a donné l'impression qu'il n'y avait pas de place pour la manière d'agir habituelle dans une circonstance non-idéale :

- « L'idéal est de les convaincre » (manière initiale)
- « Face à l'urgence, je ne peux pas convaincre tout le monde » (urgence = réalité, non-idéale = impossibilité d'adopter la manière habituelle).
- « Quand on est face à une urgence, je dois faire comme moi je le sens. » (manière reconstruite).

Enfin, le mot « se tromper » a été utilisé dans une comparaison entre deux circonstances différentes :

« Se tromper tout seul » vs « se tromper à plusieurs ».

En outre, le manager interviewé a également catégorisé et précisé le niveau hiérarchique du public destinataire de son discours. Le mot « niveau » nous a révélé la dimension hiérarchique/organisationnelle de son discours. Simultanément, apparaissent d'autres dimensions : temporelle, qualitative et quantitative qui font état de la structure multidimensionnelle du discours précité.

Ces associations de mots sont révélatrices de deux approches souvent distinctes et opposées dans le cadre des relations multidimensionnelles : spatiale, temporelle, hiérarchique, qualitative et quantitative.

Dans cette réplique, à travers les oppositions et en raison d'un grand nombre des verbes de communication, la technique d'analyse des mots associés offre l'occasion d'identifier une progression du style, commençant par le verbe « parler » suivi par « convaincre », « se tromper » et enfin « faire du théâtre ».

18B « Bah, je fais du théâtre [rire]

Si « parler » est un verbe neutre, qui ne signifie aucune intention du sujet sur l'effet ou l'impact qu'il pourrait apporter aux personnes destinataires de ses paroles, l'utilisation du verbe « convaincre » joue un tout autre rôle. Ce verbe veut dire mener les gens, par des preuves ou par un raisonnement irréfutable, à admettre quelque chose comme vrai ou comme nécessaire. Ici, la dimension temporelle est apparue comme une condition qui a initié le changement. Le conflit entre « l'idéal » et « face à une urgence » est devenu de plus en plus profond.

Vers la fin de la réplique, le même verbe « convaincre » renvoie vers le verbe « se tromper », signifiant : « commettre des erreurs ». Toutefois, le mot « Eh bon » clôturant la dernière phrase de cette réponse marquait le moment décisif où le sujet exprimait son entière acceptation du choix qu'il avait fait malgré tous les risques qui en découlaient. Le denier verbe métaphorique « faire du théâtre » nous a montré clairement une phase avancée du processus de la reconstruction de sa manière managériale. Car la personne qui accepte de 'faire du théâtre', accepte de 'jouer' ou 'incarner' un personnage en remplaçant sa manière d'agir par la manière de ce dernier.

Enfin, le manager interviewé a clairement confirmé qu'il n'avait aucun problème à donner des ordres. Il s'agissait de la manière reconstruite, résultant de l'évènement d'influence qu'il nous avait fait partager précédemment.

16B « ... Et en fait, pour aller plus loin je dirais que je n'avais pas de problème avec les ordres ... »

Toutefois, le processus de la reconstruction de la manière de faire agir autrui du manager M3 ne s'arrête pas là. La réplique 16B a illustré clairement la dissonance cognitive dans la réflexion de ce manager. Or une dissonance cognitive est définie comme l'état de tension dans lequel se trouve un individu confronté à une situation contraire à ses convictions ou à ses habitudes d'agir ou de penser. En effet, la difficulté dont parle ce manager ne se situe pas du tout dans le fait de donner des ordres, mais plutôt dans le fait de transférer à ses subordonnés des idées qu'il ne partage pas avec ses collègues ou avec ses supérieurs. Ici la dissonance démontre qu'écouter et convaincre les autres constituent 'la manière d'agir initiale et habituelle' chez ce manager. Afin de mettre en évidence l'importance de cette dissonance le nombre de dissonances répertoriées servira d'indicateur.

16B « ... Et en fait, pour aller plus loin je dirais que je n'avais pas de problème avec les ordres, mais les ordres qui sont les plus difficiles à faire passer sont les ordres que je ne partage pas. Ma direction qui m'impose quelque chose pour que moi je l'impose aux équipes. Moi si je ne suis pas d'accord avec cet avis-là, c'est le plus dur à faire passer. Parce qu'au final, moi devant mon équipe ou devant les autres salariés de l'entreprise, moi je représente la direction. Je ne suis pas d'accord, mais je dois défendre cet avis là, mais tout en n'étant pas d'accord avec ça. Voilà, je ne suis pas d'accord, mais je ne peux pas dire que je ne suis pas d'accord. »

En premier lieu, soulignons le redoublement du mot « impose » (2 occurrences) et des affirmations comme « je ne partage pas » et « je ne suis pas d'accord » (6 occurrences). Par ailleurs la répétition de « moi » (4 occurrences) au début de trois phrases avant le pronom personnel « je ». Quand « moi » joint à « je » et placé avant le verbe, c'est souvent pour donner plus d'énergie à la phrase. Ici les réduplications « moi, j'impose », « moi si je ne suis pas d'accord », « moi, devant mon équipe ou devant les autres salariés », « moi, je représente » souligne la présence importante et la position évidente du sujet devant chaque action. Deuxièmement, on peut noter la répétition du « je ne suis pas accord » (6 occurrences) dans un paragraphe de 8 phrases. Encore plus particulièrement, il y a même deux occurrences du « je ne suis pas d'accord » dans la même dernière phrase, où le niveau de la dissonance se révèle le plus élevé. Enfin, dans cette réplique du discours le manager a utilisé une syntaxe lourde. Trois négations se suivent l'une après l'autre dans une même phrase. De plus, le fait que la négation « je ne peux pas dire » ait été coincée entre deux phrases « je ne suis pas d'accord » souligne le sous-thème de la réplique qui constitue le conflit généré par le non-accord du sujet avec ses supérieurs. Ainsi, cette syntaxe particulière est révélatrice du fait que ce manager se sent comme prisonnier d'obligations invisibles : « Voilà, je ne suis pas d'accord, mais je ne peux pas dire que je ne suis pas d'accord. »

Sur toute la longueur de son discours dans cette réplique, ce manager n'utilisait pas de verbes à l'imparfait mais privilégie les verbes au présent. Cette observation montre que pour lui la manière initiale reste encore une manière très ancrée dans son habitude. Bien que cette manière soit construite dans le passé, elle continue d'exister et d'être reconstruite dans le présent. En effet, à travers ce discours, nous avons constaté que la reconstruction d'une manière générée dans le passé et qui continue d'exister dans le

présent n'est pas une procédure simple. Car le manager est en train de se battre afin de trouver un compromis entre lui-même au singulier et les autres au pluriel :

20B « Oui, c'est ça. C'est le jeu. Quand le groupe m'impose des choses, que je n'aime pas forcément, mais que je dois le faire appliquer au reste de mon équipe et être un modèle sur ce point-là devant les autres. Et en fait, c'est ça qui n'est pas simple. »

A travers un exemple récent et concret, ce manager nous a décrit une situation au travail qui illustre le conflit caché entre l'avis individuel et l'avis du groupe :

22B « Oui, récemment c'est arrivé, on a interdit les téléphones portables sur le site de production. Il était estimé que le fait que les opérateurs utilisent leurs téléphones les déconcentrait et puis aussi qu'ils étaient divertis. Donc c'était une source d'erreur etc. Donc on les a interdits dans tous les services. Donc du coup moi j'ai dû communiquer dessus, mais je ne suis absolument pas d'accord avec ça. Aujourd'hui, j'estime que les téléphones portables, les smartphones, aujourd'hui donc ça fait peut-être une quinzaine d'années qu'on vit avec. Donc maintenant on sait s'en servir, d'un et puis de deux, il n'y a pas eu de preuve sur le site où je travaille, il n'y a pas eu de preuves qu'à cause de téléphones portables on a eu des erreurs etc. Donc du coup je suis complétement contre en fait. Je suis complétement contre, mais voilà j'ai dû communiquer dessus. J'ai dû reprendre et reprendre les gens là-dessus etc. Alors que je ne le partage pas du tout. » Par ailleurs, dans cet entretien, l'analyse de l'évolution du style de discours nous a permis de remarquer l'utilisation répétée de la conjonction « donc » (5 occurrences). Normalement cette conjonction marque l'aboutissement d'un raisonnement. Dans cette réplique, bien que le premier avis ou celui du groupe ait totalement dominé le deuxième avis ou celui de l'individu (du manager interviewé), avec la conjonction de coordination « mais », nous avons pu recueillir trois façons d'exprimer sa contestation a l'égard de la décision du groupe : « absolument pas d'accord », « complétement contre », « ne

En rapprochant les verbes utilisés, il apparait que ces liens sont tissés avec une logique évolutive. Ainsi, il est clairement démontré, l'existence d'un processus de reconstruction dans l'état d'esprit du sujet. Sa réplique, plus loin, éclaire cette interrogation :

partage pas du tout ». Comment peut-il vivre avec ce conflit ?

24B « En fait, c'est avec lui [son supérieur] que j'en débats. Avec lui et les autres membres de la direction que j'en débats. Quand on fait des réunions, avec moi-même ou

encore avec les autres membres cadres dans la société, on en débat etc. ou on en sorte de gérer les choses, mais on en débat qu'entre nous. Quand on est en devant le reste de l'entreprise, bah on fait comme si tout le monde était d'accord. On ne parle que d'une seule voix. En fait comme au sein du gouvernement où ils ne parlent que d'une seule voix et où ils sont tous d'accord etc. »

Le verbe « débattre » résume parfaitement la manière reconstruite de ce manager. Comparons le verbe « convaincre » représentant sa manière anciennement établie et très habituelle et le verbe « débattre » dont l'accent mis sur la 'lutte', nous avons constaté que la différence de sa nouvelle manière réside dans le caractère de l'interaction entre le sujet et un 'adversaire' versus la relation entre le sujet et un autrui dans le cas du verbe « convaincre ».

De plus, avec le verbe débattre, la partie 'battre' renforce l'accent sur une forme de lutte. L'usage de ce verbe montre que le sujet ne cherche pas à prouver qu'il a raison, mais il explore davantage les aspects contradictoires entre son avis et celui de l'adversaire. Dans cette relation entre le sujet et l'adversaire, les notions d'égalité, de règle du 'jeu' détermine que celui qui 'gagne' domine.

Sa manière reconstruite est révélatrice d'une transformation évolutive déclenchée par l'évènement d'influence qui lui a permis de se voir dans la position d'un défenseur et d'un décideur et non plus d'un « négociateur » qui doit convaincre autrui.

En conclusion, la manière reconstruite de faire agir autrui de ce manager a muté passant de 'convaincre les autres' à la nouvelle base 'débattre avec autrui'.

## 4.1.3.4 Discours sur la 'leçon' tirée de l'expérience significative

La réponse a été lancée par l'énoncé « Pour moi, le plus important... ». Cela indiquait l'intention du sujet d'exprimer son point de vue. Puis les occurrences répétitives du verbe « comprendre » (5 occurrences) ont confirmé l'élément le plus important qui était au cœur de son discours. D'un côté, il est clair que le manager interviewé s'est concentré sur la compréhension qui est le thème central de sa réponse. Ici, il évoque l'importance que ses collaborateurs accordent à la compréhension du sens de leur travail et, dans le même temps, l'importance que lui-même accorde à l'opinion des tiers. Toutes les deux formes de compréhension jouent un rôle essentiel non pas seulement dans son discours, mais aussi dans sa réflexion.

En outre, comme nous l'avons constaté précédemment, sa manière initiale était de convaincre les autres et de chercher l'accord des autres. Le manager signifie clairement dans cette partie du discours, qu'il accepte que les autres ne soient pas d'accord avec lui. Le manager a répété trois fois la phrase : « ils ont beau ne pas être accord ou ils peuvent ne pas être accord. ». Cet énoncé a bien fait écho à un changement majeur dans son regard sur le monde.

26B « Pour moi, le plus important quand je donne une mission a une personne de mon équipe : d'abord je m'assure qu'il a bien compris, qu'il a bien compris le contexte, pourquoi qu'il faut le faire. Pour moi, ça me semble important. Ils ont beau ne pas être d'accord. Ils peuvent ne pas être d'accord etc. Mais pour moi, qui m'importe le plus est qu'ils comprennent pourquoi je dois le faire. Après ils ont beau ne pas être d'accord. Ils ne sont pas d'accord. On en parle etc. Si les arguments qu'ils me donnent sont les bons arguments, à ce moment-là je vais revoir mes copies. Mais si les arguments qu'ils m'avancent... Qui sont en général très bons hein. Mais s'ils ne sont pas suffisants par rapport aux bien faits ou par rapport à mes autres motivations, et bah, on sait...On sait quand-même. Donc pour moi, ce qui m'intéresse en fait c'est qu'ils aient compris le contexte et qu'ils aient compris le sens, le sens de ce qu'il va faire. C'est ce qui m'importe. »

Contrairement aux répliques précédentes, dans cette partie du discours nous avons remarqué l'arrivée de nouveaux thèmes plus abstraits et plus conceptuels, tels : le contexte, les arguments, le sens, les motivations, le bien fait. A travers ces mots, nous avons remarqué que les périmètres ont évolué dans le discours de ce manager.

En même temps, il est intéressant de noter comment ce manager stimule ses collaborateurs à entrer en communication avec lui. Grâce à son discours, ce manager nous a démontré le processus d'accumulation du savoir. L'apport d'opinions et d'arguments différents de ses collègues lui permet de nourrir ses nouvelles connaissances.

- « Ils ne sont pas d'accord. On en parle, etc. »
- « S'ils ne sont pas suffisants...on sait »

34B « Je pense que c'est efficace. Parce que c'est euh... Je pense que c'est mieux d'avoir l'approbation de la personne que de lui imposer. Quand on a l'approbation de la personne de faire quelque chose, je pense que la personne elle a plus à cœur...elle est

plus attentive à l'aspect qualitatif des choses. Alors que quand on lui impose, à ce moment-là, elle est sur l'aspect quantitatif où elle dit « on m'a demandé ça, je le fais voilà », mais après si ce n'est pas d'une bonne qualité, etc. bon "moi on m'a juste demandé de le faire". »

Les réitérations de « je pense » dans cette réplique témoigne qu'il s'agit d'un discours révélateur du regard qu'il porte sur le monde. L'opposition entre « avoir l'approbation » et « imposer » indique que la réflexion constitue effectivement une autre forme combinée d'accord et de compréhension.

Finalement, le mot « compromis » est mis en exergue et, au cours de la dernière réplique, le mot « entrainer » revient avec une nouvelle acception : ce n'est plus « mener quelqu'un avec soi », mais préparer ou former quelqu'un.

40B « J'entraine les gens. Même s'il faut faire un quart d'heure à entrainer les gens, je fais le quart d'heure. Au final j'arrive toujours à entraîner les gens ou à trouver une situation, un compromis qui fait qu'on atteint l'objectif. Mais quand on est dans l'urgence, je n'ai pas le temps pour entrainer les gens, je dois faire comme je le sens. Je n'ai pas le temps, si tu n'es pas d'accord, on discute un petit peu, mais je n'ai pas le temps. On doit faire vite. Donc pour revenir à la première situation, ce n'était pas évident. »

A la dernière réplique, le retour soudain du manager à la situation d'influence avec la conclusion "ce n'était pas évident" nous montre enfin que la reconstruction d'une façon qui est déjà très établie peut ne pas être facile. Cependant, ce processus formatif continue d'évoluer progressivement grâce aux allers-retours à des moments critiques de sa vie quotidienne. C'est en effet un processus très enrichissant qui permet au sujet d'accumuler de plus en plus des savoir-faire ainsi que des savoir-être et des connaissances.

# 4.1.4 Analyse de l'entretien avec le manager M4

### 4.1.4.1 Discours sur la manière ancienne

Le discours sur la manière initiale du manager M4 a commencé uniquement à partir de la réplique 12B, après une dizaine de répliques de discours génériques :

12B « ... Je me rappelle qu'au tout le début de ma carrière, mon directeur à l'époque...Il faut chercher un tel document et il faut qu'il soit signé. Et j'arrivais le jour après. Il m'a dit : « Mais c'est, c'est super que t'as réussi aussi vite ». Moi, je ne comprenais pas. J'étais jeune ah. Je ne comprenais pas quelle était la difficulté d'arriver dans une concession et de leur dire qu'ils allaient faire ça, qu'ils signent, voyez. Mais pour le directeur : « Wow ! T'as réussi qu'ils signent ce document avec ce groupe-là ! C'est bien ! » Voilà. Alors, cette réussite est motivante ».

Dans cette courte réplique notre attention a été attirée par des oppositions d'attitude de deux acteurs :

- Notre interlocuteur qui n'était pas encore un manager, à l'époque, et son directeur;
- La reconnaissance du directeur et la méconnaissance de notre interlocuteur en vue d'une seule et la même action (obtenir une signature sur un document).

Nous avons aussi remarqué que cette même action a été décrite de deux façons différentes :

- Pour le collaborateur, il s'agissait de chercher un document signé : l'accent était mis sur un objet c'est-à-dire le « document » ;
- Pour le directeur, c'était de réussir « qu'ils signent avec ce groupe-là » : l'accent était mis sur la relation entre « ils » et « avec ce groupe-là ».

Le niveau croissant de compréhension du travail du manager exprimé par notre interlocuteur est également un point intéressant de cette réplique. Les mots "je ne comprenais pas" répétés deux fois par le manager M4 et son explication : « j'étais jeune ah » soulignaient qu'il n'était pas informé de l'existence ou de la nature de la "difficulté" rencontrée par son directeur. Plus tard dans la phrase suivante, il a déclaré qu'il prenait conscience de sa compréhension progressive tout au long de sa vie professionnelle.

14B « ... Ça s'est fait au fur et à mesure de ma vie professionnelle ...».

Si la réplique 14B montrait que ce manager ne pouvait comprendre la difficulté de son directeur qu'en devenant manager, la réplique suivante montrait qu'après être devenu manager, sa compréhension atteignait un autre niveau. L'énoncé « ça c'était difficile » suivi par le connecteur de raison « Parce que... » nous ont permis de constater que, ici, notre interlocuteur arrivait à exprimer la difficulté à laquelle il était confronté tout en décrivant sa manière d'agir initiale.

16B « Ça c'était très difficile...Parce que comme j'étais, euh ... Parce que comme j'étais, euh... je travaillais avec le réseau et le directif de la marque. Les directeurs prenaient des actions et si la concession n'était pas d'accord, ils retournaient vers le manager régional (le manager M4). »

La technique d'analyse de l'énonciation indique que ce manager a effectivement commencé la description de sa manière initiale par le verbe 'être', puis il a rapidement remplacé celui-ci par le verbe 'travailler': « ...comme j'étais, euh, je travaillais... ». Nous avons également constaté que malgré son intention de décrire un travail, il dépeint sa position comme une présence statique dans un système prédéfini entre le réseau (les concessions) et la marque : « je travaillais avec le réseau et le directif de la marque ». Les phrases suivantes confirment davantage que notre sujet percevait uniquement les actions d'autrui : « les directeurs prenaient des actions... », « ils reviennent... ».

Dans le cadre de ce discours, nous discernons le caractère perceptuel du mode de fonctionnement du manager M4 qui se décrit comme placé au milieu du circuit des actions des tiers, mais sans les amener à agir. Dans les sections suivantes, ce caractère que nous appelons 'perceptuel' sera utilisé pour comparer la manière initiale avec celle intervenant après l'événement d'influence de ce même manager.

#### 4.1.4.2 Discours sur l'évènement d'influence

Nous avons identifié le discours du manager M4 à propos d'un événement grâce à la locution de temps « Et un jour », suivi d'un énoncé décrivant le déroulement rapide de l'évènement représenté par le pronom « ça ». Ce pronom non-défini, comme le mot « un truc » utilisé par le manager M2, donne à notre interlocuteur l'opportunité de regrouper sous le même terme « ça » tous les éléments significatifs, quelle que soit leur nature. Ce faisant, l'interlocuteur a amplifié l'apparition d'un événement significatif et en fait le thème dominant de cette séquence :

18B « Et un jour, ça s'est passé rapidement. Il y a eu une lettre qui est allée au réseau [la concession] avec la nouvelle distribution de zone géographique de chaque concession. Parce que chaque concession a une zone géographique. Et un groupe que je représentais, sa zone a été est changée. Et moi je n'ai pas été informé directement. Ça s'était décidé au niveau interne, par les directeurs de la marque. Ils ont décidé ça sans se

concerter avec le réseau. Et moi je l'ai su en même temps. Quand je l'ai reçu moi aussi. Je l'ai lu. J'ai dit : « Ah, ça a été changé... » ».

En ayant recours à la technique d'analyse du style, nous décelons dans cette réplique que ses premières réactions étaient formulées sans aucun signe d'affect : « Et moi je l'ai su en même temps. Quand je l'ai reçu moi aussi. Je l'ai lu. Je me suis dit : 'Ah, ça a été changé... ' ».

Phrases simples et courtes, ne contenant aucun adverbe émotionnel, énumérant uniquement les actions perceptives : recevoir, lire. Cela nous a fait supposer que notre sujet continuerait à percevoir le circuit des actions se déroulant autour de lui. Pourtant, à partir du moment où le sujet a commencé à se livrer (« se dire »), l'interjection 'Ah' et l'affirmation « ça a été changé » ont bien marqué l'apparition des affects dans ses répliques suivantes :

20B « Et quand je suis arrivé dans cette concession, le manager [de la concession], il m'avait demandé de me voir immédiatement. Il était furieux que j'aie changé, moi, [la marque a], changé sa zone géographique. Pourquoi ? S'il avait investi tant d'années. Parce qu'il a investi dans une ville des années en pensant qu'il allait monter une concession dans cette ville. Et un beau jour le directeur [de la marque] a décidé que cette ville allait être ouverte à tout le monde. Et beaucoup de personnes voulaient cette ville.... Alors il était furieux. Bon, alors bien sûr que c'était une situation difficile, parce que premièrement, il m'accusait, il m'a accusé comme si c'était de ma faute et de ma décision. Il était complétement en colère et tout ».

Ce n'est qu'à son arrivée dans la concession, après avoir constaté l'état émotionnel du concessionnaire [directeur de la concession], que sa propre réaction a été stimulée. Notre sujet a réalisé la raison pour laquelle le directeur de la concession était devenu tellement « furieux ». Après la question « pourquoi », le manager M4 a pu expliquer que la cause de la colère du directeur de la concession était due à l'investissement qu'il avait fait pendant des années et son risque de tout perdre. Dans une telle situation tendue « Il est complétement en colère et tout », si notre sujet était capable non seulement de percevoir les informations sur les actions de la marque, mais aussi de comprendre le sentiment de l'autre et surtout de celui qui était en train de « l'accuser », c'était effectivement le signe qu'il avait finalement franchi une étape vers l'acquisition d'une nouvelle manière d'agir.

La répétition de l'adjectif « furieux » (3 occurrences dont 2 consécutives) et des phrases : « il m'accusait » (2 occurrences consécutives) avec une intonation forte ont démontré que l'interlocuteur avait accordé beaucoup d'importance à cet épisode.

Effectivement, en analysant d'autres thèmes associés au thème dominant de cette réplique, nous avons constaté que la colère du directeur de la concession marquait un tournant. D'abord, celui-ci a transformé sa colère (forte émotion) en un acte de parole (l'accusation contre notre sujet). Ensuite, c'est l'acte de parole (les mots d'accusation), qui a dirigé cette colère vers notre sujet. Ainsi, un état affectif fort peut être transformé et transféré d'autrui au manager par le biais des mots. Ceux-ci ont en effet poussé ce sujet à réagir au-delà de son état habituel et de sa manière perceptuelle initiale.

Dans la réplique suivante, il est clair que le manager M4 est parvenu à décrire vraiment son travail en interaction avec autrui et non plus uniquement à évoquer sa position dans le système. De nombreux verbes d'action ont été utilisés : « contourner la situation pour lui montrer », « l'aider », « j'ai managé la situation », « j'ai demandé une réunion » ... A la différence de son discours initial, notre sujet est devenu clairement l'acteur central de la situation. D'un autre côté, le directeur de la concession étant un sujet important dans la dernière réplique, il est aussi devenu un de nos objets de travail.

22B « Il fallait contourner la situation pour lui [directeur de la concession] montrer que j'allais l'aider. Et je comprenais exactement de ce qu'il disait. J'allais vraiment faire en sorte que même si c'était ouvert, ça ne voudrait pas dire qu'il avait perdu la région. Simplement il était un candidat fort, mais il aurait pu avoir d'autres candidats. Il faisait partie d'une concurrence et lui, bien sûr qu'il voulait la situation la plus facile. Il voulait une garantie que ce soit lui. Mais ça, nous ne pouvions pas le lui donner. Alors il fallait que je lui explique... »

En continuant l'analyse thématique, nous avons remarqué que les phrases de cette séquence se concentraient principalement autour d'un thème regroupant les mots tels que : candidat, concurrence. D'une part, le thème « concurrence » est considéré comme la relation entre des sujets qui se trouvent en opposition, le plus souvent d'intérêt, dans la poursuite d'un même but chacun visant à supplanter son rival. D'autre part, ces mots marquent la présence de plus en plus fréquente d'autrui dans le discours de ce manager. Ici dans ce contexte, il s'agit d'un changement de sa manière, puisque notre sujet a

commencé à intégrer les autres acteurs et leurs actions dans des dimensions multirelationnelles et interpersonnelles :

24B « Lui, il fallait revoir sa candidature ..., mais avec un regard différent. Parce qu'il avait investi dans la ville, il a eu déjà des contacts, il avait déjà vendu des voitures. »

Parallèlement, nous pouvons déjà remarquer une certaine évolution dans l'utilisation des verbes d'action. Si les verbes caractérisant la manière initiale d'agir de ce manager sont les verbes nécessitant un seul acteur (lire, se dire...), nous avons constaté ici l'apparition d'un deuxième groupe des verbes qui nécessite d'un autre acteur, tels que : expliquer, aider, montrer, comprendre.

De plus, notre sujet a même décrit les actions qu'il envisageait de faire exécuter au directeur de la concession et aux directeurs de la marque. Il peinait toutefois à trouver des mots/verbes pour s'exprimer. En attestant les phrases non-terminées telles que : « Alors que c'était un travail de... », « Je lui ai montré que ce n'était pas... » . A la fin de la réplique, l'arrivée du mot « réunion » permet de supposer que notre sujet avait besoin d'un troisième type des verbes qui lient non seulement deux, mais au moins trois ou plus acteurs dans une action. La locution « Alors » a attiré notre attention sur la demande de réunion du manager M4 qui semble à l'opposé de sa manière d'agir initiale :

24B « Alors ce que j'ai fait est que j'ai demandé une réunion de la marque avec lui et le directeur, pour qu'il se sente en sécurité. »

Avec cette réplique, nous discernons le premier pas de notre sujet vers une interaction exigeant la participation de nombreux autres acteurs. En effet, une demande de réunion de la marque avec tous les acteurs concernés destinée à renforcer le sentiment de sécurité chez le directeur de la concession, a ouvert la voie à la reconstruction de la nouvelle façon de travailler.

### 4.1.4.3 Discours sur la manière reconstruite

En écoutant scrupuleusement l'enregistrement de cet entretien, nous avons trouvé que les discours portant sur la manière nouvelle sont tous groupés au début de la transcription. Après avoir posé la question de démarrage habituelle : « Aimez-vous donner des ordres ? », nous avions laissé à l'interlocuteur la liberté de développer son discours sans interruption. La première partie de l'entretien traitait donc principalement

des discours du manager M4 qui s'est beaucoup concentré sur sa perception du « management indirect » par rapport au « management direct » qu'il a associé au mot « ordres ».

4B « Alors, dans mon parcours, j'ai managé indirectement plusieurs personnes, de 150 à 200 personnes. Indirectement parce que j'étais l'ambassadeur d'une marque, qui avais de contacts avec le réseau de concession. D'accord? Alors je n'avais pas une équipe directe, mais j'avais une équipe indirecte qui était composé de 10 à 15 concessions entre managers commerciaux, directeurs commerciaux et titulaires. Chacun à son niveau. D'accord? ... Alors c'était un travail surtout d'influence. Influencer c'est ce qui ... on va dire, dans un autre niveau de management parce que la personne, les personnes que j'encadrais ne me devaient pas exactement euh ... Elles n'étaient pas obligées de faire exactement ce que je leur demandais. Ce n'est pas un management direct, mais le management indirect est aussi dans un niveau d'influence, d'explication... D'expliquer le « pourquoi », de faire le travail ou de produire des projets ou rendre les résultats positifs conformément aux résultats préfixés par la marque ».

L'analyse du style a montré qu'à la différence de la manière initiale caractérisée par de nombreux verbes perceptuels et phrases citant peu d'acteurs présents, la manière d'agir que le manager M4 décrit au début de l'entretien dévoile un plus grand nombre de participants : « 150-200 personnes », « 10-15 concessions », ainsi qu'en termes de catégories d'acteurs impliquées : « managers commerciaux, directeurs commerciaux, titulaires ».

Une fois encore, l'analyse des oppositions a été déployée pour nous éclairer le niveau de compréhension du manager M4 sur le couplage : 'management indirect' et 'management direct'. En outre, le manager M4 énonce une définition intéressante du management indirect : « un travail d'influence », ce qui sous-entend des actions exercées sur les acteurs et leurs actions. Cette définition de la manière de faire agir autrui par management indirect inclut non seulement la variété et l'interchangeabilité des actions effectuées par le manager, mais surtout la raison (« le pourquoi ») ou la logique de son choix, c'est-à-dire, pourquoi une telle action, un tel moment, avec une telle personne. Nous pensons que cette logique explique pourquoi les actions du manager M4 cessent d'être répétitives ou procédurales.

« Vous voyez c'est un autre degré de management. Mais s'ils faisaient une chose qui n'était pas correcte, c'est moi qui allais la corriger ou c'est moi qui allais la valider ou pas. Mais peut-être ils faisaient ce que leur directeur leur avait demandé. Parce que ce n'est pas un management direct. Alors il fallait que j'aille parler au directeur ... que pourquoi telle ou telle attitude et tel résultat. Voilà. Ce n'est pas un management direct, mais c'est indirect. »

Après la séquence axée sur le niveau de sa compréhension du management indirect, notre sujet s'est orienté vers l'illustration de sa pratique du management indirect. Il a présenté une deuxième situation au cours de laquelle se manifestent de plus nombreux acteurs : le sujet, les directeurs de la marque, les directeurs de la concession (père et fils), le personnel, les clients et les fournisseurs, etc.

6B « Oui, je me rappelle de... C'était marquant pour moi. J'étais manager régional du R... quand je m'occupais d'une région. Il fallait absolument mettre en valeur et en exposition la concession. Il fallait qu'elle participe à des évènements commerciaux, marketing pour améliorer le rang. Il y avait un grand évènement dans cette ville auquel ils ne participaient jamais. Et c'est un petit salon automobile régional auquel cette concession pouvait participer. Ils ne participaient jamais, parce que c'était trop cher. J'avais réussi à les convaincre de participer ...

Alors j'ai réussi à avoir une voiture de course qui était totalement équipée pour que ça soit quelque chose qui attire le client à la marque et ... améliore la vente...

J'ai participé à tous la mise en œuvre de la page publicitaire dans la revue presse et aussi dans la publicité pour la télé locale. Ma vraie valeur était de pouvoir valider et suggérer la bonne action pour valoriser cet évènement qui avait un budget considérable ... Dans la marque j'ai vendu cette participation à la concession ...

Alors il fallait que je 'lead' avec le fils et le père. Et ça c'était la plus grande difficulté. Parce que ce que le fils disait le père l'approuvait. Mais des fois le père a voulu et le fils n'était pas d'accord avec le père, Et moi je jonglais toujours à côté d'eux, mais avec l'objectif commun. Mais je sentais vraiment qu'il y avait une influence plus grande du père vis-à-vis du fils. Le père décidait, il voulait bien participer. Même avec certain... il voulait bien, mais...Je crois que c'était la plus grande difficulté. C'était vraiment un travail de management, vis-à-vis du fils et du père, mais aussi de toute l'équipe mobilisée, l'équipe commerciale. Parce que je participais vraiment à l'élaboration du

stand : décider comment mettre bien les voitures, qui allaient participer à l'évènement, comment ils allaient aborder les clients. C'était un travail commercial mais aussi de marketing de l'évènement. Voyez. »

Ceci représente un long 'monologue' riche en actions diverses, incluant les détails et les résultats, les relations interpersonnelles et les dimensions multi relationnelles de son travail. En explorant les ressources de la technique d'analyse thématique, nous avons pu constater de nombreuses occurrences de thèmes économiques et commerciaux tels que : valeur, marketing, rang, coût, prix, investissement, marque, client, vente... Pourtant, en arrière-plan de ces thèmes économiques, on observe que l'utilisation des verbes avait également changé. Si les verbes utilisés dans les premières répliques privilégient un seul acteur, par la suite le discours du sujet propose une autre formulation dominée par un verbe principal : « participer » (22 occurrences). A la différence des autres, le verbe 'participer' sous-entend l'action qui consiste à prendre part. Donc c'est un verbe qui montre que la manière reconstruite de ce manager est une manière multi-relationnelle et interpersonnelle.

## 4.1.4.4 Discours sur la 'leçon' tirée de l'expérience significative

Dès la réplique 2B, le manager M4 énonce un discours en relation avec le thème 'ordres'. Comme le manager M2, le manager M4 apporte une réponse positive en ce qui concerne le fait de donner des ordres.

2B « ... (5 secondes). J'aime donner des ordres, mais de manière que ce soit bien perçu par la personne, d'accord. Ce n'est pas un ordre autoritaire, mais j'aime 'directionner', j'aime diriger un travail ou un processus. Mais alors ce n'est pas un ordre de type : « faire ci...comme ça ». Voilà. Vous comprenez ? C'est pour ça que c'est... le mot ordre est très général. Et on peut l'interpréter de diverses manières. »

Cependant, l'analyse du style de l'énonciation suggère que, contrairement au style du manager M2, 5 seconds de silence s'écoulent avant qu'il intervienne une réponse, ce que nous avons interprété comme le temps de la réflexion. Dans cette première réplique, sont également cités plusieurs "mais" (3 occurrences) et "d'accord?" ou "vous comprenez?". Le connecteur "mais" et les compléments de précision ou de vérification qui sont très présents dans chaque phrase, font penser que l'attitude favorable aux 'ordres' de ce manager ne représente pas un caractère (« autoritaire »), ni un acte de

langage (« faire ci... comme ça »), mais résulte d'un processus complexe, qui n'est pas simple à comprendre (« Vous comprenez ? ») ou même à interpréter (« on peut l'interpréter de diverses manières »).

Hormis le thème 'ordre', nous avons remarqué la présence de deux autres thèmes dans ces premières séquences : 'difficultés' et 'niveau'.

4B « Parce que peut-être même si la tâche me parait facile comme je la reçois, mais pour un directeur, c'est assez challenging, parce qu'il peut dire : ah telle concession, ils ne voulaient pas signer ça, parce qu'ils argumentent. Alors tout dépend comment on l'expose ou à qui l'on a affaire. »

Lors du premier évènement mentionné par le manager M4 dans la réplique 4B, l'opposition entre ce que notre sujet considérait comme une tâche « facile » et le directeur comme un « challenge » (défi) a déclenché une recherche de compréhension. Il nous a également laisse voir dans son discours que ce processus est parti d'un changement de manière (« comment on l'expose ») et d'acteurs impliqués (« à qui l'on a affaire »).

Ensuite, grâce à la locution « par contre » marquant l'opposition à l'énoncé antérieur (« J'aime donner des ordres »), nous avons identifié une dimension intéressante du processus par lequel notre sujet peut reconstruire sa manière de faire agir autrui au cours de sa vie professionnelle. Selon lui, la manière de faire agir autrui en donnant des ordres comportent divers niveaux.

4B « Mais par contre, l'ordre a divers niveaux. Ça veut dire que pour un manager il commence à expliquer le travail, demander à son équipe et il directionne. Mais après, si par exemple, si ça ne passe pas, là il y a une... il faut un ordre. Ça dépend de la catégorie. C'est comme un ordre mais tout le monde va dans la même direction. »

Notre interlocuteur a décrit cette dimension des "niveaux" de la manière suivante : Les verbes ont été classés en deux catégories, ce qui nous a permis de comprendre à quels niveaux il faisait référence :

- Niveau 1 (absence d'autrui ou/et de réaction d'autrui): commencer, expliquer, demander, directionner (diriger) il demande et il 'directionne' (dirige) ;
- Niveau 2 : (« si ça ne passe pas ») : il faut un ordre.

26B « Moi, dans cette concession, j'étais tout seul, mais après on a eu la réunion, on l'appelle, on lui montre les pourquoi, pour renforcer la décision. Parce qu'on travaille

avec un réseau. Il faut toujours faire ces deux parties. Parce que bon, c'est normal, il y a la marque, le directeur, le président et il y avait le manager. Il faut toujours bien les mettre en sécurité, parce que c'est eux qui investissent et représentent une marque, voyez. »

Après l'utilisation du verbe « jongler », le manager M4 a listé plusieurs acteurs et décrit les activités de chacun. Son discours a bien évolué et a dépassé les limites des généralités managériales. L'apparition des différents acteurs est complétée par leur fonction, leur positionnement. Par conséquent, la conclusion de ce manager est qu'un travail de management est un travail de grande envergure.

# 4.1.5 Analyse de l'entretien avec le manager M5

#### 4.1.5.1 Discours sur la manière initiale

En décidant de nous décrire le "contexte" ou le début de sa carrière managériale ainsi que la manière initiale avec laquelle il avait dirigé son entreprise, le manager M5 a semblé bien se souvenir de son choix de la manière initiale de faire agir les autres. À travers l'analyse thématique et l'analyse des énonciations, nous avons également noté dans cette partie de son discours deux styles différents :

- a) lorsqu'il parle de lui-même, l'affirmation de la nature de l'action solitaire se traduit par l'utilisation répétitive du pronom personnel "je" au début de l'entretien : "J'ai créé un magazine", "J'ai créé une équipe".
- b) lorsqu'il fait référence à d'autres personnes, celles-ci apparaissent dans le discours de ce manager soit par l'évocation de leur profession (journaliste, commerciale), soit par celle de leur fonction (manager, éditeur). De cette manière, le manager a d'abord donné l'image de son 'œuvre' et ensuite d'un 'organigramme statique' composé de différentes professions et fonctions. Avec cette image, il décrivait ses employés, non en tant que personnes, mais principalement à travers les tâches et les rôles qu'il leur confiait.

D'une part, le temps du passé-composé et de l'imparfait nous a permis d'identifier sa manière ancienne, qui constituait à superviser ses employés à travers une seule personne responsable sur place. Quant au manager, ne se rendant qu'une fois par an sur le site de son entreprise, son absence a clairement généré un sentiment de distance physique entre lui et ses employés dans l'espace et dans le temps.

D'autre part, le choix des verbes utilisés indique que ses actions ne visaient que les objets non-humains tels que « fixer les objectifs », « détecter les causes », « résoudre le problème » etc. Ce qu'il appelait « management à distance » représente non seulement une distance physique, mais également et surtout une distance émotionnelle dans la relation entre lui et les autres :

2B « Avant d'aller dans la profondeur, je vais présenter en fait le contexte. En effet, j'ai créé un magazine en partie en Afrique. Donc ce magazine est lié à tout ce qui est la qualité et [...] l'environnement, la production, la promotion de ce magazine à travers le centre. Des rédactions d'articles des entreprises privées, publiques etc. Donc j'ai mis en place une équipe de travail. Donc il y avait une équipe qui était...de publication, moimême, une personne responsable commerciale donc tout ce qui était stratégie, marketing et vente du magazine et j'avais des journalistes dans mon équipe. Donc il y avait un rédacteur en chef qui pilotait toute l'équipe rédactionnelle et aussi d'autres que j'appellerais des journalistes ponctuels qui traitaient des questions [...] économiques.

J'ai fixé des objectifs stratégiques pour le magazine et aussi pour l'entreprise et ces objectifs stratégiques devraient être [...] pour l'équipe opérationnelle au niveau des journalistes, au niveau de la personne responsable de l'équipe commerciale. Et donc le management se faisait à 90% à distance, vu que je vis en France et à 10%, bah, c'était en Afrique, parce que j'y suis allé une fois par année ».

Dans cette partie du discours, le sujet a utilisé un vocabulaire très technique avec les répétitions des mots « objectifs » « atteints » ou « pas atteints ». De plus, les chiffres et les pourcentages indiquent que ce manager avait accordé une grande importance aux indicateurs quantitatifs pour gérer son entreprise. Il négligeait absolument tous les liens générés par la communication entre et avec ses employés. Le manager interviewé dévoile qu'il n'appréhendait son personnel que sous forme chiffrée, c'est-à-dire via le fait que leurs objectifs aient été atteints ou non.

4B « Et donc j'ai rencontré des difficultés par la suite, dues au fait que les objectifs opérationnels fixés au niveau des […] employés n'était pas toujours bien atteints ».

En faisant appel à la technique de l'analyse des associations, nous remarquons que le manager, en limitant sa vision du management au prisme des fonctions, des tâches et des objectifs, a réalisé qu'il avait tort de s'appuyer sur un outil technique qui lui a causé

par la suite, un grave problème portant sur la relation humaine et la perte du marché publicitaire.

Dans l'entretien, il a désigné cette difficulté sous le terme « problème d'ego ». Cependant, nous avons constaté que l'origine de ce problème se situait dans la façon dont il considérait les composantes de son activité. Faute d'avoir placé ses employés au centre de son activité, le manager n'avait pris en compte que l'aspect technique et négligeait l'aspect humain de ses affaires.

16B « Donc, si tu veux, le problème que j'ai rencontré c'est le problème d'ego. Voilà c'est-à-dire, ce que j'avais fait c'est que j'avais affecté un salaire fixe au niveau commercial plus une variable, en fonction de [...] des successions publicitaires qui arrivaient. Disons que si un commercial ou une commerciale a trouvé, disons, une succession publicitaire, il y a un pourcentage de 5% ou de 10% [...] il y a un montant [...]. Parce que dans le magazine, en fonction de la page dans laquelle il y a une session... il y a un montant [...] Par exemple une page qui coutait nK Euros, en fonction du format de la session, par exemple un format rectangulaire ou autre, voilà. » Dans cette partie du discours sur sa manière initiale d'agir, le sujet fournit un grand nombre de détails très précis pour expliquer le fonctionnement de ses calculs. Ceci nous a amené à constater que la force des habitudes a bien persisté. Dans ce cas, bien qu'il soit conscient du fait que la manière initiale « n'a pas trop marché », le sujet persiste à maintenir une approche essentiellement centrée sur les calculs et formules qu'il maitrisait parfaitement.

Cependant, alors que le manager pensait bien faire, caractérisant son ancienne attitude comme le fait d'« octroyer une grande autonomie et une grande responsabilité aux opérationnels » il a vu que « ça n'a pas trop marché » :

12B En fait, effectivement dans ce contexte que je viens de décrire, [...] qui m'a permis de changer d'une attitude..., parce que là si tu veux, c'était plutôt une attitude d'octroi une grande autonomie et d'une grande responsabilité aux opérationnels. »

La conjonction « En fait » réitérée sous la forme de l'adverbe « effectivement » indique que le manager M5 a vraiment compris qu'intervenait dans ce contexte un évènement d'influence qui l'a amené à renoncer à sa manière d'agir initiale.

### 4.1.5.2 Discours sur l'évènement d'influence

Le 'moment de vérité' intervient lorsque notre sujet a reconnaît son manque de suivi dans sa tâche managériale. L'adverbe « effectivement » en est le révélateur :

12B « Effectivement, j'ai vu que ça n'a pas trop marché. Il fallait plus de suivi dans ma tâche managériale. »

En dépit de toutes les formules de calcul élaborées par cet « ancien ingénieur », notre manager se heurte à des résultats inattendus, contraires à toutes ses attentes. A partir de cette situation paradoxale, il commence à modifier une réflexion restée jusque-là cantonnée sur les chiffres, vers les facteurs humains. Il s'est agi également d'un début du processus d'apprentissage visant à comprendre l'origine de cet évènement. Ses paroles nous éclairent sur le début du processus transformant ses observations en décisions d'agir. L'étape la plus importante intervient quand le sujet commence à communiquer différemment :

4B « C'est-à-dire qu'on avait un taux d'atteint de... Au début on était pratiquement à 60%, 70%, voire 80%, après on est monté à 100% et après il y a une chute et on est allé pratiquement en dessous de ce qu'on [...] de ces objectifs opérationnels. Donc j'ai procédé à des entretiens avec les dix centres [...] pas atteints. »

A ce stade, le sujet décide de mettre au centre de ses préoccupations, celles des autres sujets. Il parvient, en premier lieu, à identifier un autre point déclencheur du changement de son attitude en indiquant que c'était l'équipe commerciale. Ensuite, il a bien cerné les catégories de personnes concernées dont la responsable commerciale, les deux commerciaux ainsi que les clients.

14B « [...] Un deuxième point qui m'a fait changer mon attitude, c'était au niveau de l'équipe commerciale. Au niveau de l'équipe commerciale, il y avait la responsable commerciale qui pilotait deux personnes. Et donc j'avais fait monter le marché dans la zone d'Abidjan. Donc il faut noter qu'il y avait deux grandes zones industrielles en termes de superficie. Il y a beaucoup d'entreprises industrielles dans ces deux zones-là. Et l'idée de ce magazine-là est de faire de la promotion de la qualité dans l'industrie, de la faire vivre et donc voilà. D'où vient ce compact d'activités. »

18B « Disons, donc il y avait des marchés qui étaient euh... En fait j'ai perdu, c'était le marché publicité, parce qu'il y avait un commercial qui a échangé avec le client donc il a amené ce client à ce marché là et l'autre personne commerciale, elle est absente. La

personne, en fait la personne commerciale ne communiquait pas les contacts et les informations des clients à l'autre, pour que son collègue ou sa collègue puisse assurer le suivi. Parce que tout simplement la personne voulait qu'on [...] qu'elle a trouvé ce marché et que ce prix [...] et donc il y avait en quelque sorte les informations quelques parts communiquer et divulguer, voilà, au sein de l'équipe commerciale... Donc il y avait des problèmes de communication. »

Le manager a clairement identifié lui-même le deuxième évènement d'influence : « un deuxième point qui m'a fait changer mon attitude... ». En se détournant de l'aspect « des chiffres » (« la chute des objectifs atteints ») au profit de l'humain (« un deuxième point...était au niveau de l'équipe commerciale ») il opère une réorientation de ses objectifs qui nous autorise à valider le fait qu'il s'agit effectivement d'un évènement d'influence pour le sujet. A partir de cette réplique, le style de ses discours est devenu plus inductif et non plus prescriptif. En commençant par la conjonction « Parce que », le manager s'est mis à la place du «commercial» qui ne voulait pas communiquer l'information à son homologue. Bien que cette étape dans l'évolution du raisonnement de ce manager puisse presque passer inaperçu, nous avons constaté que le sujet avait commencé à prendre du recul et prêter plus d'attention aux problèmes qui se situent au niveau de l'équipe commerciale ou de la communication interpersonnelle et non plus uniquement aux problèmes techniques du management. En outre, nous avons aussi remarqué une présence forte des autres sujets. Le manager qui a créé la politique de primes limitant ses salariés aux dimensions de leur fonction et de leur tâche, sans prendre en compte leur relation interpersonnelle, a ainsi provoqué une rupture de communication entre les deux commerciaux.

En parallèle, lors dans son discours sur l'évènement d'influence, le manager a élargi sa vision vers autrui. Il ne se concentrait plus uniquement sur les personnels en interne, mais aussi sur les personnes externes (clients). De plus, il a su percevoir et comprendre à ce niveau la conséquence de l'absence de lien entre deux individus en raison du manque de communication entre eux. En revanche, si dans cette réplique le déficit de communication et apparu comme un résultat, dans la réplique suivant, l'élargissement ou plutôt l'intensification de la communication avec les clients est devenue une solution aux problèmes du management.

20B « Je l'ai su par la suite lors ... euh il y avait des salons de la qualité qui ont été organisés. Et lors du salon on avait des stands et pendant ces stands, il y avait des personnes qui venaient nous rencontrer, qui disaient : on a contacté quelques centres, voici les échanges qu'on a eu et on n'a pas de suite. On a voulu...lors d'une discussion approfondie, avec ces clients-là, on a su que c'est effectivement ce qu'il avait eu lieu. » Quand un manque de communication créait un problème, il est intéressant de noter que le moyen que le manager utilisait pour retrouver les causes de cet incident était de créer d'autres liens plus approfondis avec les clients.

22B « En ce moment-là, déjà devant les clients, je n'ai pas montré qu'il y avait un manque de communication au sein de mon équipe. Donc je me suis excusé auprès des clients. Je leur ai dit...euh j'ai récupéré leurs contacts et je leur ai dit que je les recontacterai pour échanger et pour creuser, que nous sommes ouverts à collaborer avec eux et que la qualité des échanges constitue un axe stratégique de l'entreprise. Je continue à creuser et mes consignes ont changé. On a pu résoudre ce problème. [...] de trois quarts de saison. »

Dans ce paragraphe, après avoir localisé la cause du problème au niveau de l'équipe commerciale, le sujet a démontré qu'il était en quête de points d'équilibre. Sa phrase commence par le « manque de communication », pour faire ensuite référence à une chaine d'actes de communication : dire, contacter, être ouvert, collaborer, échanger. Il est intéressant de noter que le sujet utilise le mot « creuser » deux fois. Ce verbe désigne, selon nous, la profondeur et les efforts nécessaires pour atteindre les points d'équilibre recherchés. Le résultat : « On a pu résoudre ce problème ».

Nous avons constaté une présence des personnes, c'est-à-dire des autres sujets, plus conséquente dans ces trois paragraphes que dans toutes les autres répliques.

### 4.1.5.3 Discours sur la manière reconstruite

Comme nous pouvons le constater au travers de son discours, après avoir affronté le problème (chute du chiffre d'affaire) le souci de ce manager n'était pas de changer d'attitude, mais d'identifier les causes du problème. Puis, après avoir constaté que les causes étaient dues à la distance entre lui et ses employés (manque d'anticipation, manque de suivi régulier...), les verbes utilisés révèlent une augmentation remarquable de sa présence ou plutôt de sa disponibilité :

8B « Donc ce que j'ai décidé était d'essayer de répartir mon temps de travail entre cette affaire et mes activités ici et aussi de restaurer des réunions régulières, c'est-à-dire des réunions hebdomadaires disons chaque vendredis avec une équipe, des réunions en vidéoconférences ou en skype et puis par le biais des fichiers de pilotage [...] de ces objectifs opérationnels et puis voir quel était le problème à résoudre au fur et à mesure et ne pas attendre de les voir à la fin du mois comme ça, voilà, pour résoudre le problème. Voilà. Et là c'est le manque d'anticipation, le manque de suivi régulier qui est le véritable évènement de [...] de façon importante. »

A la différence des autres cas, l'évènement d'influence ne mène pas le sujet directement à la reconstruction de sa manière, mais à la recherche des causes. Ce n'est qu'ensuite, que l'analyse des causes le conduit à la reconstruction de sa manière afin d'empêcher que les problèmes ne se reproduisent de nouveau.

10B « Donc ces raisons m'ont permis de changer d'attitude. C'est l'attitude plutôt d'être présent dans l'anticipation et le suivi quotidien et même hebdomadaire. Parce que la personne qui était sur place, je demande à cette personne d'effectuer le suivi quotidien. Effectivement les vendredis, et moi, je procédais à un suivi disons hebdomadaire. De toute façon je leur disais que maintenant je suis disponible si éventuellement il y avait un problème urgent à régler, même ce n'est pas un vendredi et s'il y a une décision stratégique disons à prendre. Voilà. »

L'évolution dans le vocabulaire utilisé indique également le changement délibéré de son attitude : les longues absences ont été remplacées par une présence plus fréquente, mais planifiée, puis par une disponibilité flexible en fonction des besoins et de la situation. Le point le plus important est la nouvelle capacité de notre sujet à rassurer les autres. Cette capacité lui a permis de stimuler les autres et de changer leur attitude à leur tour :

« Je pense que mon attitude c'est vraiment de demander à l'équipe commerciale d'être soudée, de beaucoup de communiquer entre elles et qu'au niveau de la répartition des primes ou d'envoi des sessions publicitaires, on pouvait... voilà. »

Ce paragraphe a clairement prouvé le niveau le plus élevé de la reconstruction de la manière du sujet. Il ne s'est pas seulement concentré sur les attitudes de ses employés, mais est également, intervenu sur leurs attitudes :

« J'avais des réunions urgentes avec l'équipe commerciale, où j'ai refixé les objectifs de l'entreprise et les objectifs commerciaux. Donc je les ai recadrés au niveau

comportemental. C'est-à-dire il fallait leur faire savoir que cette attitude pouvait créer une mauvaise image de l'entreprise auprès des clients. Et même vu qu'on a des concurrents en face, les clients pouvaient effectivement se diriger vers d'autres concurrents. Et donc l'objectif c'est effectivement est de faire entrer en temps et en heure des sous pour que la société puisse continuer ses activités. Parce qu'un point qu'on ne doit pas oublier ce que les souscriptions publicitaires constituaient pratiquement n % des frais qui nous permettaient de régler nos imprimeurs. Notre magazine, il est en papier initialement. [...]

Il y a eu, en fait, une évolution au niveau du comportement dans le bon sens et, disons, on est plus performé dès [...] a eu lieu, parce qu'on a créé des outils qui permettaient d'avoir une visualisation de tous les contacts en temps réel sur un logiciel bien précis, donc moi par exemple, depuis ici je peux voir les contacts qui ont été obtenus par l'équipe commerciale, quel est le niveau d'échange qui a eu lieu, ou ils en sont, est-ce qu'il y a des prises de contacts. Est-ce qu'on est en face de question, est-ce qu'on est en face d'une augmentation des commandes des sessions publicitaires. Voilà. On avait au moins d'une meilleure communication à ce niveau. ».

## 4.1.5.4 Discours sur la 'leçon' tirée de l'expérience significative

Dans ce paragraphe, le manager interviewé a fait une recherche sur les causes. Le sujet, un ingénieur, a démontré son habitude à s'intéresser aux causes afin de décider des actions éventuelles à entreprendre. Il est intéressant de noter que la structure de son discours suivait une autre méthode managériale. La différence entre la « charte organisationnelle statique » du premier paragraphe et ce paragraphe est qu'ici, il utilise une 'chaine' liant non seulement les personnes et leurs fonctions, mais montrant également leurs activités.

Il a commencé par une autocritique : « Donc déjà, parce qu'à mon niveau... », « ...le suivi à mon niveau n'était pas assez régulier... ». La répétition des mots « à mon niveau » montre son habitude ancienne de regarder l'organisation sous forme d'une charte hiérarchique et statique. Pourtant, le mot « suivi » entouré par les mots : « temps » et « régulier » contient bien une idée de mouvement contrairement au mot « niveau ». De plus, la négation « n'était pas assez » attribue une qualification inferieure à l'activité du suivi de ce manager par rapport à son propre engagement dans l'activité.

4B « « Il faut noter qu'il y avait un certain nombre de causes. Donc déjà, parce qu'à mon niveau, j'avais aussi d'autres activités, qui me prenaient beaucoup de temps donc le suivi à mon niveau n'était pas assez régulier. »

Après son autocritique sur son propre engagement, le manager interviewé s'est tourné vers son adjointe, la responsable commerciale. Le vocabulaire utilisé par ce manager montre une évolution importante dans sa façon de considérer les activités de ses collaborateurs. En une seule phrase, il a reconnu que son regard ancien ne lui permettait de ne voir le poste et la fonction de la personne que sous une forme statique, au lieu d'y voir un travail comportant des activités évolutives. Derrière le fait qu'une personne « était désignée » pour le seconder, notre manager a ainsi pu regarder, dans le détail, le travail de sa collaboratrice et donc voir que « cette personne [...] avait une charge de travail qui était devenue énorme ».

4B « Il y a ... euh pendant mon absence, la personne responsable commerciale désignée en quelque sorte pour me seconder devait effectuer des bilans pratiquement chaque deux semaines avec les salariés. C'était trouver que cette personne était euh... avait une charge de travail qui était devenue énorme, parce que les clients augmentaient. ».

Par la suite, son 'analyse' se porte sur les clients, un autre maillon de la 'chaine d'approvisionnement' de son entreprise. Une définition fine de différentes catégories de clients faite par le manager nous a montré la progression de sa compréhension de la nature des activités de chaque sujet humain.

6B « Il faut noter que le magazine, les clients ne sont pas seulement ceux qui achètent le magazine. Et puis le magazine n'est pas mesuré par que des clients, qui achètent le magazine. C'est les [...] publicitaires. Voilà, ces personnes, devaient aller rencontrer les entreprises ou mettre en place les sessions publicitaires. Donc souvent on a vu l'annulation des rendez-vous avec les entreprises, le paiement du [...] publicitaire a tardé. »

En retraçant les causes du retard de la production du magazine, le manager a suivi toutes les étapes des activités de ses collaborateurs. A chaque paragraphe, il fait le lien entre une catégorie de personnes et une autre au travers des activités les liant ensemble. Ici les clients sont liés aux journalistes par la prise des rendez-vous et des rencontres. L'absence des rendez-vous lie à la production de magazine et aussi au paiement des imprimeurs.

6B « Et voilà disons, il y avait ces problèmes, au niveau des journalistes, qui effectuaient les interviews avec des personnes des managers, des responsables d'entreprise. Donc souvent on avait des difficultés hors temps de la mise en place de rendez-vous et la réalisation des interviews. Et à l'issue de l'interview de temps de rédaction des articles. Voilà donc je pense que là ces problèmes ont quelques [...] objectifs opérationnels, aucun de signature de contrats n'atteint de façon [...] importante. Donc du coup on avait un retard dans la production du magazine. Donc [...] l'insatisfaction des clients et de ceux qui achètent le magazine [...] »

Pour ce manager, il n'y a pas de doute que son changement d'attitude a résulté de sa réflexion sur les causes des problèmes. Ce qu'il appelait l'attitude d'octroyer une grande autonomie et une grande responsabilité aux opérationnels ne reflète pas la vraie cause de ses problèmes, mais plutôt sa négligence de l'importance des facteurs humains et relationnels dans ses pensées.

24B « Je pense que mon attitude c'est vraiment de demander à l'équipe commerciale d'être soudée, de beaucoup de communiquer entre elles et qu'au niveau de la répartition des primes ou d'envoi des sessions publicitaires, on pouvait... voilà. On va mettre en place une politique [...] tout le monde ou quoi. C'est vraiment une continuité voilà [...] pour que notre image soit touchée par ce genre d'attitude. »

26B « Le problème d'ego c'est que...en fait, par rapport à [...] il y avait en quelque sorte une petite concurrence en fait. Et donc ça faisait que l'autre personne ne voulait pas donner ses contacts aux autres. Alors que cela n'est pas bénéfique pour l'entreprise. »

48B « Donc il faut répartir son temps de travail entre les personnes sur terrain, voilà. » Enfin, le discours de ce manager sur les leçons tirées, se concentre sur sa disponibilité pour la communication avec autrui. Les mots tels que : « en fait, je me suis dit », « effectivement je reconnais que », « effectivement » montrent un processus de réflexion comprenant l'autocritique et l'autoévaluation. Une recherche de causes et de solutions constitue une démarche indéniable du processus d'apprentissage d'une nouvelle attitude de ce manager.

### 4.1.6 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons effectué une analyse horizontale, c'est-à-dire une seule utilisation de critères de manière répétitive, pour chacun des cinq cas. En conclusion, nous avons constaté que ces managers s'inscrivaient dans une dynamique d'apprentissage d'attitudes quand d'autres non. Sans évoquer le thème principal de notre recherche, nous pouvons dire que pour la plupart, les acteurs souffraient d'un manque de conscience d'un processus d'apprentissage.

Les entretiens avec plusieurs managers dont les cinq cas finaux ont montré que la conscience des managers sur l'apprentissage était limitée, mais le désir de changer d'attitudes était très forte. Ces facteurs reflètent une vulnérabilité importante dans tous les discours des acteurs sur les 'soft skills'.

Il faut cependant noter certains points importants qui ressortent à l'issue de ces douze entretiens effectués. En effet, malgré leur manque de conscience d'apprentissage, les managers interviewés peuvent être bien catégorisés en deux groupes différents : ceux (les cinq cas analysés) qui ont connu un changement d'attitude et ceux qui n'en ont pas connu. Une dynamique d'apprentissage réside dans la capacité de certains d'entre eux à s'investir dans le changement d'habitude d'activité.

Il convient également de noter que le manque de formalisation dans la relation entre le changement d'attitude et l'apprentissage des managers n'empêche pas l'intérêt des acteurs et des chercheurs à mieux comprendre ce qu'on l'appelle l'apprentissage des 'soft skills'.

Pourtant, ces quelques points positifs ne sont pas encore suffisants pour une conceptualisation complète du phénomène. Clairement, l'étude des cas de manière horizontale, très détaillée, un par un, est effectuée sur une base essentiellement analytique, qui a pour objectif principal, sinon unique, de rendre les notions vagues et floues plus tangibles et plus visibles.

# **CHAPITRE 4.2 APPROCHE GLOBALE**

Si les résultats de notre recherche sont présentés au cas par cas dans le chapitre précédent, notre approche dans ce chapitre consiste à exposer et à expliquer aux lecteurs les résultats de nos cinq études de cas dans leur ensemble, quels que soient les contextes de l'entreprise ou le caractère personnel du sujet. Il est divisé en deux sous-chapitres :

- Les points communs caractérisant les cinq cas analysés et les distinguant des autres cas non retenus de la même population ;
- Une comparaison de ces résultats avec les résultats obtenus par d'autres chercheurs d'autres domaines d'intervention sur l'activité d'autrui tels que l'enseignement, la police et le soin.

# 4.2.1 Points communs caractérisant les cinq cas analysés

Bien que les discours des cinq managers interrogés dans le cas de notre recherche varient quant aux domaines d'activités et aux profils éducatifs ou professionnels des sujets, ils peuvent néanmoins être comparés à partir des quatre critères principaux. L'analyse comparative des entretiens nous révèle les points communs suivants :

#### 4.2.1.1 Manière ancienne/habituelle

Parmi tous les entretiens effectués, ce sont les cinq cas à propos desquels nous avons pu identifier le plus facilement les parties des discours évoquant un changement significatif dans la façon de travailler des managers. La raison pour laquelle ces cas ont été retenus est qu'au-delà de l'évolution progressive de l'attitude liée à l'ancienneté de chaque individu au travail, les sujets interviewés nous ont surtout parlé d'une autre catégorie de changement de manière. Ce qui a attiré notre attention se trouve dans la 'soudaineté' de la rupture du sujet avec l'attitude ancienne/initiale, qui s'est produite à un moment précis ou pendant une courte période. L'indicateur qui nous permet de repérer ce changement particulier dans leurs discours, correspond au moment où la personne interrogée commence à parler de façon critique ou ironique de la manière ancienne ou initiale qu'elle utilisait dans le passé pour faire agir les autres.

Pour ces cinq sujets, leur ancienne façon de faire agir les autres était conditionnée par leurs premières perceptions professionnelles encore immatures, naïves, inexpérimentées et subjectives, y compris la perception qu'ils avaient d'eux-mêmes. Dans leurs discours, les cinq répondants ont associé ces perceptions 'naïves' qu'ils avaient dans le passé avec la jeunesse, le manque d'expérience ou de compréhension, le manque de confiance en soi et la position qu'ils occupaient dans la hiérarchie de l'entreprise.

A cette logique correspond une évolution incrémentale : les lacunes d'expérience, de compréhension et de confiance en soi se comblent au fil du temps, les perceptions immatures des managers-débutants s'ajustent, la manière ancienne ou initiale de faire agir autrui des managers évolue également, mais sans changer de nature. Pour ce type d'évolution, plus le sujet exerce longtemps le travail d'un manager, plus il accumule d'expérience, plus la 'méthode' qu'il utilise pour faire agir les autres s'améliore : elle est mieux anticipée, calculée et affinée. Cependant, il s'agit toujours de la même manière (manière ancienne/initiale) qui reste ancienne/initiale, car le sujet n'a pas vraiment changé son habitude d'action.

Les discours des cinq sujets ont également montré qu'ils avaient construit leur manière ancienne/initiale de faire agir les autres à partir des exemples donnés par leurs aînés, leur ancien patron ou leurs pairs. Cette manière ancienne/initiale de faire agir les autres a ainsi été façonnée au travers d'une sorte d'encadrement tel que l'éducation ou la formation reçue, ou encore la hiérarchie, les procédures et la culture propre à l'entreprise. Ce type d'encadrement par l'environnement recouvre des modèles généralisés à partir des méthodes existantes déjà utilisées par d'autres managers. D'une part et pour certains managers, ces encadrements les ont bien aidés à gagner du temps, à perfectionner leur façon de communiquer. D'autre part, les cinq sujets de notre recherche ont montré que cette manière de faire agir autrui les empêchait de voir le monde en dehors de ces procédures, d'examiner d'autres façons de travailler, d'affronter les incertitudes et de mobiliser leurs propres ressources physiques et intellectuelles. L'encadrement par des modèles prédéfinis les avait poussés vers un mode de fonctionnement par défaut, normalisé, sans personnalité ni singularité, prêt à être utilisée par quiconque occupant ce poste dans l'organisation.

Présentée dans les discours des managers interrogés comme une manière reproduite à partir des 'meilleures pratiques' existantes, une autre caractéristique commune de cette

manière ancienne ou initiale est qu'elle est très homogène et procédurale. Elle peut être appliquée dans tout type de contextes et suit un schéma avec des étapes prédéfinies. Elle s'appuie sur des outils sous forme écrite et non pas sous forme orale. Elle permet donc au sujet d'éviter d'assumer une responsabilité directe pour les conséquences de son action et de se tenir à une certaine distance des autres sujets de la même organisation ou du même système.

À ce stade, en écoutant les cinq managers parler de leur manière ancienne de faire agir autrui, nous n'avons trouvé qu'un minimum, voire aucune interaction orale ou expression d'émotion dans leur action (Tableau 10, p. 211). Les cinq sujets ont décrit leur manière ancienne comme l'un des moyens d'atteindre un objectif de travail quantitatif et déclarable. En appliquant cette manière ancienne, les sujets pouvaient faire agir les autres, mais sans se soucier de la réaction des autres ni de l'impact que leur façon de faire peut avoir sur les émotions des autres.

Cas #	Manière initiale du manager
Cas 1	Mobiliser les ressources
Cas 2	Envoyer le message
Cas 3	Imposer la procédure de l'entreprise aux autres
Cas 4	Transmettre la décision de la direction de l'entreprise aux autres
Cas 5	Établir un planning et définir objectifs

Tableau 10 : Les manières anciennes de faire agir autrui (Vu, K., 2019)

Après avoir regroupé tous les discours sur la manière ancienne / initiale adoptée par nos cinq managers, nous avons constaté que ces sujets, comme beaucoup d'autres, avaient tendance dans le passé à consacrer peu de ressources physiques ou intellectuelles à changer leur manière de faire agir autrui, en fonction du contexte de cette interaction. Cela a montré qu'en général les managers pouvaient suivre les procédures prescrites ou appliquer les méthodes établies pour tous les problèmes de la même manière.

Toutefois, à notre grande satisfaction, le fait que cinq managers sur douze aient décrit leur manière ancienne / initiale de faire agir autrui de façon critique ou ironique, en tout

cas évaluative, nous a convaincue de l'existence d'une reconnaissance d'apprentissage claire et forte de certains managers.

### 4.2.1.2 Évènement d'influence :

La deuxième raison pour laquelle nous pouvons facilement distinguer ces cinq cas des autres tient à l'événement que les répondants ont choisi de mentionner dans leur discours. Cette remarque ne concerne pas tant la nature de ces événements que nos sujets eux-mêmes, car contrairement aux interlocuteurs des autres cas ils étaient en mesure d'isoler et d'évoquer en détail un moment, une situation concrète et spécifique parmi de nombreuses autres situations de leur vie quotidienne passée.

Nous avons été étonnée par la capacité de s'identifier à autrui qui transparait dans ce que ces managers vivent et ressentent. Les verbatim de ces sujets montrent que l'accident, la difficulté, le dysfonctionnement évoqués dans leur discours concernent d'abord leurs collaborateurs et non pas eux-mêmes directement.

Il a été particulièrement intéressant pour nous de noter que lorsque ces cinq sujets ont commencé à parler d'un évènement lointain ou récent, aucun d'entre eux ne semblait conscient de l'existence d'un processus ayant modifié leur attitude managériale. Pourtant, il était clair que les cinq sujets commençaient à être très conscients des difficultés d'autres. Chaque manager s'est souvenu d'abord des détails d'un évènement important, mais c'était en réalité, une situation plutôt plus difficile pour les autres que pour lui-même. (Tableau 11, p. 213).

En ce qui concerne les évènements d'influence, nous avons relevé que les éléments suivants étaient communs à toutes les situations mentionnées.

Premièrement, les évènements évoqués dans les cinq cas comportent une forte dimension émotionnelle : ils sont tous marqués par des sentiments négatifs ressentis par le sujet de la part d'une autre personne : peur, colère, angoisse, inquiétude, déception.

Lors de l'événement d'influence, le sujet ne s'est pas positionné comme victime. Au contraire, dans chacun des cinq cas, il s'est engagé à 'jouer le rôle' d'autrui, absent ou ayant refusé d'agir.

#	Problème	Autrui
Cas 1	Accident grave	Le superviseur du chantier, son frère
Cas 2	Le message 'blessant'	La pianiste
Cas 3	Court-circuit d'un fusible	Les ouvriers
Cas 4	Changement soudain de zone	Le directeur de la concession
Cas 5	Plainte du client	L'adjointe

Tableau 11 : L'évènement d'influence pour le manager est un problème d'autrui (Vu, K., 2019)

Remplacer l'autre personne ou agir à la place d'une autre personne dans la situation problématique sans disposer des points de référence nécessaires pouvait transformer le manager soit en un 'héros', soit en un 'coupable'. Le manager devrait choisir rapidement entre deux alternatives et être prêt à assumer, quelle qu'en soit les conséquences, la responsabilité de son choix. Dans les cinq cas, les cinq sujets ont accepté de prendre sur eux certains désavantages (Tableau 12, p. 213) :

Cas #	Types de désavantages
Cas 1	Désavantages financiers personnels
Cas 2	Désavantages d'ego
Cas 3	Désavantages de soutien collectif
Cas 4	Désavantages de confiance de la concession
Cas 5	Désavantages de temps et d'efforts

Tableau 12 : Les désavantages – les enjeux des managers (Vu, K., 2019)

Dans les cinq évènements, il s'est agi d'une prise de décision délibérée et rapide. Toutes les situations ont poussé les sujets à décider rapidement, sans beaucoup ni de temps pour hésiter ou consulter les référents ou les fonctions correspondants.

Nous appelons provisoirement le quatrième élément 'la générosité volontaire'. Ces situations ont déclenché / suscité chez les sujets un choix de renoncer à ou de se priver de leurs gains et en même temps de partager volontairement avec un autre.

Le cinquième élément concerne l'habitude d'action du sujet. Toutes les situations ont justifié et encouragé les sujets à rompre avec leurs habitudes d'action. Les sujets ont été forcés de « devenir autre » dans leur manière de travailler et de faire agir les autres. Dans son discours, l'évènement d'influence a été présenté par chaque sujet comme une opportunité de ressentir une augmentation rapide et soudaine de son autonomie professionnelle, de s'engager dans une prise de risque et de sacrifice de soi et d'assumer une responsabilité pour autrui.

Par ailleurs, la raison pour laquelle cette situation s'est révélée problématique et perturbante pour nos managers, est qu'elle a brisé leurs repères organisationnels et procéduraux du contexte ordinaire et classique. Par conséquent, elle a exigé de nos sujets qu'ils aient pour la première fois recours à d'autres ressources que leurs ressources habituelles pour entamer une action forte ou prendre une décision rapide. Elle constitue en même temps un risque et une opportunité pour un individu de montrer/prouver sa capacité de faire agir autrui.

On retrouve ici des similitudes avec certains postulats sur l'évènement marquant dans la thèse de Daniela Rodriguez (Rodriguez, 2017, p. 99) :

« L'évènement devient un problème, parce qu'il présente des contraintes qui ne sont pas celles des situations dans lesquelles les procédures connues sont applicables. »

Cet effet d'autonomie professionnelle peut être le résultat d'une absence accidentelle, imprévue de la personne appropriée à un moment critique. Sur le plan subjectif, il peut être vécu comme accompagné d'un sentiment de liberté et d'autonomie professionnelle que le sujet s'est donné. Plus le sujet s'éloigne de l'encadrement habituel tel que la formation ou de la hiérarchie de son entreprise, plus il rompt facilement avec son ancienne manière.

Par conséquent, nous avons vu clairement qu'une situation de vie professionnelle, qui aurait pu rester banale, ordinaire et oubliée comme beaucoup d'autres situations similaires, est devenu un évènement d'influence stimulant une attitude d'apprentissage de la part d'un sujet prêt à faire face à tous types de résultats issus de sa décision. Dans

un cas positif, il pouvait gagner confiance en son jugement et dans le cas contraire, gagner en expérience.

Cette attitude = intention de changer son habitude d'action.

Les points communs des cinq événements d'influence mentionnés ci-dessus nous amènent à considérer la raison pour laquelle ces managers acceptent un tel sacrifice sans attendre de récompense immédiate. Selon nous, c'est le sentiment d'acquérir une nouvelle attitude, l'intention de se transformer, de devenir un manager et d'être maître de la situation qui les satisfait. Un individu qui sait agir pour autrui et faire agir autrui se distingue des autres sujets. Bien que les désavantages puissent être considérables et croître en importance, les managers prêts à se transformer peuvent considérer ces désavantages comme un investissement nécessaire, 'des frais d'apprentissage' à payer pour l'acquisition de la compétence recherchée.

#### 4.2.1.3 Manière nouvelle/reconstruite

Comme mentionné ci-dessus, les discours ont montré qu'en réalité les cinq managers de nos enquêtes n'étaient pas indifférents à leur interaction avec l'environnement et avec les autres sujets. Ils étaient donc sensibles et influencés par la réaction et les émotions des autres sujets. Cependant, nous avons remarqué dans leurs discours qu'ils ne s'étaient pas rendu compte qu'ils ne pourraient pas adopter la même façon de faire agir autrui avec tous les autres sujets ou dans tous les autres contextes. Ils ne pouvaient pas répéter la même chose pour perfectionner leur savoir-faire ou accroître leur efficacité comme ils le pouvaient lorsqu'ils étaient non-managers, ou lorsqu'ils manipulaient des objets de travail plus techniques que les êtres humains.

La deuxième manière détectée dans les verbatim des cinq managers interrogés a été décrite comme une manière nouvelle/reconstruite. Cette deuxième manière se distingue de la première. Dans les discours de ces managers, si la première manière paraissait rationnelle et généralisable, la seconde présente un caractère spontané et intuitif.

Spontanée, car la manière nouvelle pouvait être adoptée par le manager rapidement, sans longue réflexion.

Intuitive, parce qu'au moment où nos managers ont choisi d'agir contrairement à la manière habituelle / initiale, la raison de leur choix n'était pas évidente, ni même

explicable. Pour chacun, la nouvelle façon d'agir était complètement inédite, c'est-àdire ni prédéfinie, ni transférée par d'autres.

Un constat important est que dans les cinq cas, les discours de nos managers ont montré que la manière nouvelle / reconstruite comportait systématiquement une dimension de communication orale, d'interaction entre le sujet et autrui. En même temps, cette dimension était très informelle et ne pouvait être décrite par des étapes ou remplacée par un courriel, un manuel ou un quelconque autre mécanisme automatisé ou programmé.

Cas #	Manière initiale	Manière reconstruite			
1	'Ponctualiser' (manipuler,	Il a remplacé un autre, il est devenu			
	distribuer) les ressources, sans	directif envers l'autre, mais en même			
	personne sous sa responsabilité	temps dans le souci de l'autre et des			
	hiérarchique, pouvoir du client	autres: bienveillance			
2	Se soucier pour soi et pour le	Il a accepté de s'excuser auprès de la			
	produit (le CD) de ses affaires	pianiste, de comprendre sa fragilité, sa			
		peine			
3	Convaincre les autres avant de	Il a pris une décision sans l'accord des			
	prendre sa décision	autres et convaincu les autres après coup.			
4	Travailler en restant dans son	Il est sorti pour rencontrer le manager de la			
	bureau	concession.			
5	Choisir, planifier seul les objectifs	Il s'est rendu disponible, pour			
		communiquer et écouter fréquemment les			
		autres			

Tableau 13 : Comparaison entre la manière initiale et la manière reconstruite des managers (Vu, K., 2019)

Par ailleurs, cette manière comporte un caractère personnel et unique. Elle diffère un manager à l'autre et peut être appliquée uniquement par le sujet en question, à un moment donné et selon la nécessité sortie du contexte.

Elle est unique et ne peut être imitée, car elle dépend de nombreux paramètres contextuels et variés, notamment de la réaction des autres et son impact sur l'activité de ces derniers.

Cette comparaison nous a permis de matérialiser un processus d'apprentissage par la reconstruction des manières de faire agir autrui chez chacun de ces managers à travers les tableaux ci-dessous. (Tableau 13, p. 216)

En comparant cette observation avec le changement de la façon dont les sujets font agir autrui dans la vie d'entreprise, nous pouvons considérer qu'un professionnel commence réellement à en diriger une autre lorsqu'il passe d'une attitude égocentrique à une attitude hétérocentrique.

#### 4.2.1.4 La réflexion autour de l'expérience significative

En ce qui concerne la réflexion autour de l'expérience significative, en comparant les objets de préoccupation de ces managers, nous avons remarqué un changement ou une reconstruction. Dans un premier temps, les objets de leur travail étaient tangibles, concrets et individuels, mais dans un deuxième temps et après l'évènement d'influence, ils étaient devenus plus conceptuels, émotionnels et relationnels (Tableau 14, p. 218).

Le point commun est que ces managers ont commencé à se soucier de leurs rôles dans la création des valeurs émotionnelles et relationnelles. Nous avons en effet pu détecter un changement dans leurs objectifs, qui a ensuite influencé la reconstruction de leur manière de faire agir autrui.

Grâce à ces points distinguant de nos cinq cas des autres cas, nous sommes désormais en mesure de comprendre quelle pourrait être la différence entre un apprentissage graduel par professionnalisation des managers et un apprentissage par reconstruction de leur manière de faire agir autrui.

Cas #	Résultat attendu avant l'évènement	Résultat attendu après l'évènement
1	Le pouvoir	La bienveillance
2	Le produit	L'empathie
3	La sécurité	La conviction
4	La marque	La relation
5	L'objectif	La disponibilité

Tableau 14 : Le changement dans le résultat attendu des managers (Vu, K., 2019)

### 4.2.2 Comparaison de ces résultats avec les résultats obtenus par d'autres chercheurs dans d'autres contextes

« Faire agir autrui » est une « activité sur l'activité d'autrui » qui peut être observée dans de nombreux contextes sociaux différents. Les résultats ci-dessus sont corroborés par la comparaison des cas dans des entreprises où apprendre à « faire agir autrui » a été identifié comme une activité exercée par les managers à partir de leur expérience. Ce type d'activité peut-il être mené par d'autres professionnels dans des contextes autres qu'économiques ou commerciaux.

Dans cette section, nous voudrions étendre ces résultats à trois autres groupes professionnels : l'enseignement, la police et le soin. Notre objectif est d'étudier des variantes possibles du processus d'apprentissage de la manière de travailler à partir de l'expérience significative des professionnels. Nous tentons ainsi de vérifier si le phénomène se produit uniquement avec les managers ou également avec d'autres catégories de professionnels.

#### 4.2.2.1 Manière d'adapter sa posture de l'enseignant

Dans le domaine de l'enseignement, l'alternance entre la posture d'enseignant (didactique disciplinaire) et celui de formateur (didactique professionnelle) a constitué le point de départ de notre comparaison. Dans une étude sur ce sujet, Line Numa-Bocage évoque l'interaction entre l'enseignant et l'élève : « Le maître quand il est médiateur ajuste son choix possible de stratégie à l'évolution de la situation, en fonction

des réponses des élèves. Il y aura alors adaptation dans l'action. L'enseignant médiateur s'adapte à l'élève à un niveau métacognitif. » (Numa-Bocage, La médiation didactique : un concept pour penser les registres d'aide de l'enseignant, 2007, p. 58)

Ces changements de posture sont vus à travers les travaux d'analyse de Line Numa-Bocage sur les formes de la 'médiation didactique' dans les pratiques d'aide à l'apprentissage. Pour elle : « la médiation didactique comme l'ensemble des moyens pédagogiques et didactiques mis en œuvre par l'enseignant ou le formateur pour favoriser l'apprentissage des notions lors des interactions avec les apprenants, dans les situations d'enseignement-apprentissage. » (Numa-Bocage, 2015, p. 54).

En comparant l'analyse des pratiques des enseignants à nos cinq cas de cinq managers, nous constatons que dans le cadre de l'enseignement, en général, le premier point qui distingue le travail de l'enseignant de celui du manager réside dans le fait qu''autrui' (les élèves) dans le premier cas a très peu, voire aucune expérience dans laquelle le savoir-faire à acquérir a été jugée nécessaire avant l'interaction avec l'enseignant. Or, l'enseignant a pour but de transmettre ses expériences formées ou vécues aux élèves avec ces propositions prédéfinies d'actions. Vergnaud (1994, 182) propose un schéma de cette action de l'enseignant. Il explique que le rôle de l'enseignant est d'abord d'offrir au sujet des situations. C'est-à-dire l'occasion d'exercer des schèmes existants et de développer des schèmes nouveaux dans des situations de résolution de problème. Dans cette optique, l'évènement significatif pour l'enseignant peut se passer au moment

Dans cette optique, l'événement significatif pour l'enseignant peut se passer au moment de la difficulté ou de la réaction inattendue de la part des élèves envers la proposition d'action de l'enseignant. Comme souligné par Line Numa-Bocage : « Lors de l'entretien en auto-confrontation sur ces deux situations, P a le sentiment d'être devenue incompétente avec le groupe 2. Elle ne s'attendait pas à une telle réaction de la part des élèves, d'autant plus que le groupe 1 avait assez vite compris l'histoire. Mais l'entretien en auto-confrontation met en évidence qu'elle a su s'adapter au niveau des élèves tout en poursuivant la dévolution du problème au groupe 2. Elle a réalisé une médiation didactique tout à fait efficace dans cette situation. » (*Ibid.*, p. 60)

En comparant encore avec les cas de nos cinq managers, des réactions inattendues d'autrui peuvent susciter un changement de manière de faire agir autrui d'un enseignant (didactique disciplinaire en didactique professionnelle dont différentes formes de médiations professionnelles). La nuance entre les deux types de travail est que dans le

cas de l'enseignement, le but de transmettre l'expérience vécue et de proposer l'action de l'enseignant ne change pas de nature comme dans le cas de nos cinq managers.

#### 4.2.2.2 Manière de « faire autorité » des policiers lors les contrôles d'identité

La raison pour laquelle nous avons choisi la police pour cette comparaison est la présence impérative de l'acte de « donner des ordres » dans les activités des policiers. Une publication dans ce domaine a attiré notre attention.

En contribuant à l'ouvrage collectif Agir pour, sur et avec autrui. Les couplages d'activités (2007) par l'analyse du travail de la police lors des contrôles d'identité, Myriam Léonard écrit ainsi :

« Les policiers déploient une activité d'interprétation collective, interprétant leur propre activité, l'activité des autres, l'articulation des activités entre elles, l'interactivité. En interprétant, ils cherchent à agir sur ces activités, en influant sur l'engagement d'activité, c'est-à-dire sur les potentialités d'activité, sur l'émergence de l'activité, sur sa dynamique, ses orientations, notamment en contrôlant l'espace, en anticipant le mouvement et en occupant les positions, fonction et place d'autorité » (Léonard, 2017, p. 218).

Afin de comprendre « Comment se construit l'expérience des policiers entre le travail et la formation et dans leurs rapports à la population ? », la chercheure s'est attachée, comme nous, à analyser les différentes manières dont les policiers agissent sur l'activité d'autrui. Son observation de patrouilles de police nous a amené à l'idée de comparer les résultats de nos cinq cas avec les siens.

Les résultats de cette chercheure montrent que dans le contexte des contrôles d'identité, il existe déjà une distinction dans la perception des policiers, qui divise les manières d'agir des policiers en deux groupes, en fonction de l'action d'autrui :

- Faire agir autrui dans les règles ;
- Empêcher autrui d'agir en dehors des règles.

Ses cas observés ont également montré que pour « faire autorité », les policiers « interprètent » les activités de différentes manières. Si le règlement est considéré comme un ensemble d'exigences impératives, émanant d'une autorité, qui doivent être déterminé et défini en amont, elle affirme que : « l'activité policière est collective, nomade et indéterminée » et se produit « tout au long de l'intervention ».

Cela signifie que même dans le contexte hautement réglementé du travail de la police, une diversité des manières d'agir existe toujours et un processus particulier de reconstruction des manières d'agir peut avoir lieu à cette occasion.

Toujours selon elle, les manières d'agir des policiers se distinguent des autres à de nombreux égards, notamment :

- Les « sujets-cibles » de l'activité :
  - « Qui joue à ce jeu interactif du faire autorité ? C'est là un point qui différencie les nouveaux gardiens des anciens. ». (*Ibid.*, p. 228).
- L'« interprétation » de l'activité :
  - « Le gardien expérimenté interprète en collectif, les élèves-gardiens ne voient que les individus isolés. » (*Ibid.*, p. 229).
- La « visibilité » de l'activité :
  - « L'activité policière est une activité « à vue » qui cherche à se cacher. » (*Ibid.*, p. 230).
- Les « conditions » de l'action réussie :
  - « En formation, la technique de la triangulation et l'empêchement de l'activité des autres sont les conditions de l'action réussie : s'imposer, pour se protéger et pouvoir agir. Au travail, l'activité réelle se fait au contraire : mouvement et connexion. » (*Ibid.*, p. 219).

Au travers des aspects énumérés ci-dessous, cette chercheure nous a permis de confirmer que les différentes manières d'agir des policiers résultaient de différentes sphères d'influence. De plus, elle a souligné, en particulier, la distinction entre la manière des policiers novices et celle des policiers expérimentés et les situations de formation qui ne font « pas expérience » pour les élèves-policiers. Comme nous, elle a aussi constaté que les manières d'agir différentes des policiers sont les résultats non seulement de la formation, mais également de l'expérience. Ainsi, nous pouvons conclure qu'un processus d'apprentissage consistant à reconstruire la manière d'agir est une réalité qui ne se produit pas uniquement avec les managers, mais aussi avec les policiers dans l'interaction police-population.

Ce qui nous interpelle le plus, cependant, c'est que le processus de « construction de l'expérience » présenté par cette chercheure dans son étude ne semble pas s'être déroulé selon la même dynamique que celui de nos managers.

Certes, un événement significatif occupe toujours une place dans le processus d'apprentissage des policiers. La preuve en est que les instructeurs de police créent souvent des situations problématiques pour inciter les stagiaires à agir. Ce faisant, ils visent à pousser les novices à l'erreur pour la commenter et la corriger. C'est pourquoi les policiers ont tendance à construire leur « mémoire des expériences significatives individuellement (réflexion) et collectivement (simulation), puis à la transformer en connaissance. Cette particularité pourrait expliquer le fait que les policiers aient une démarche d'apprentissage différente de celle des managers.

Sous notre angle, la façon dont les policiers agissent doit être formée et réglementée, contrairement à la manière dont les managers « donnent des ordres ». La mémoire des situations doit jouer un rôle important, de même que la réflexion et la manière d'agir correspondante. Ainsi lors de la formation : l'événement d'influence est prescrit dans le manuel ou créé par le formateur. Au travail : l'événement est perçu, mémorisé. Ce n'est qu'a posteriori, en réflexion, que l'expérience significative peut être remémorée, analysée et utilisée pour reconstruire le mode d'interprétation de l'activité du sujet (connaissances nouvelles).

Enfin, grâce à l'utilisation des méthodes de recherche analogues, y compris les observations faites pendant la formation et sur le terrain, les conclusions produites par cette chercheure paraissent compatibles avec les nôtres. Par ailleurs, dans la mesure où ces conclusions sont tirées d'une étude réalisée indépendamment de notre recherche et d'un métier, qui n'est pas directement lié à celui de manager, la cohérence entre nos observations renforce notre hypothèse et met en évidence le fait qu'une forme d'apprentissage similaire, via la reconstruction de la manière d'agir des professionnels, se retrouve également dans les activités de la police. Cependant, les liens entre l'expérience significative et la reconstruction de la manière d'agir sur autrui mériteraient, selon nous, une étude beaucoup plus poussée pour permettre de comprendre la dynamique du processus d'apprentissage à partir de l'expérience des policiers.

#### 4.2.2.3 Manière de mener une consultation médicale avec « l'étonnement partagé »

Le troisième domaine que nous avons choisi pour comparer avec les résultats de l'étude de nos cinq cas est celui du soin. A l'instar de la police, mis à part le thème commun -

l'activité sur autrui - le métier des soignants et l'interaction entre les soignants et les soignés n'ont aucun lien direct avec le domaine du management ni avec les sujets-managers. Cependant, notre attention s'est portée sur un phénomène similaire au nôtre, que Joris Thievenaz a nommé « l'apprentissage réciproque dans une situation de soin ». Selon lui, « Les interactions de soin, loin de ne constituer qu'une situation de service à « sens unique » où un professionnel qualifié délivre un avis sur l'état de santé d'un sujet malade, représente plutôt un espace d'étonnement partagé et à ce titre une occasion d'apprentissage réciproque » (Thievenaz, 2007, p. 69)

Inspiré par le concept du couplage dans l'analyse d'activités, le chercheur s'intéresse, comme nous, à une forme possible d'apprentissage à partir de l'expérience des médecins lors d'une consultation médicale. À partir de ses observations, il constate que la condition préalable à l'existence du phénomène d'apprentissage dans une interaction entre soignant et soigné est un espace « d'étonnement partagé ». L'on y retrouve des dimensions très similaires à celles relevées dans notre recherche, telles que l'absence de ressources habituelles ou la dissonance cognitive. Par ailleurs, il souligne lui aussi le rôle de déclencheur de l'espace d'étonnement partagé dans le phénomène.

« C'est donc du processus d'étonnement en situation d'action que dépend la possibilité pour le sujet d'apprendre et d'élaborer de nouvelles connaissances. » (*Ibid.*, p. 70)

En plus de ce point commun intéressant, Thievenaz indique que les activités réflexives composent un processus d'apprentissage réciproque :

« Des deux côtés de la relation de soin, l'étonnement constitue un moment d'ouverture de l'activité réflexive. » (*Ibid.*)

Ainsi, ses résultats confortent la pertinence des nôtres sur le processus d'apprentissage par réflexion sur l'expérience.

De même, il ressort clairement de ses exemples que, comme pour les managers, une situation de travail peut stimuler une forme spéciale d'apprentissage à la suite d'un déclencheur, d'une rupture dans leurs habitudes.

« Le sujet éprouve une rupture (plus ou moins importante) d'intelligibilité de la situation et cherche à retrouver une forme d'équilibre passant d'un régime de probabilité à l'autre. » (*Ibid.*)

Le caractère d'une rupture et le processus de réélaboration des habitudes d'activités des sujets dans ce cas s'apparentent parfaitement au processus de reconstruction des

manières des managers, car ils obligent les sujets à rechercher une solution aux dissonances cognitives qu'ils ont subies.

Cependant une différence apparait dans le processus de la réélaboration des habitudes des soignants et des soignés par rapport à la reconstruction de manière initiale des managers. Dans le premier cas, l'étonnement mène les sujets d'abord à la réflexion puis à la réélaboration possible des habitudes. Dans le second, l'évènement d'influence mène d'abord le sujet directement à une prise de décision de changement radical d'habitude, puis à une réflexion sur l'évènement et sa manière de faire agir autrui.

De plus, les travaux de Thievenaz montrent une autre différence marquée au niveau de la réciprocité, qui semble être une caractéristique clé du processus d'apprentissage dans l'interaction entre le soignant et le soigné.

« L'occasion pour le patient et pour le praticien (soignant) de réélaborer ses habitudes d'activités (d'orientation de l'action). » (*Ibid.*, pp.71-72)

Or, pour les managers, chaque événement d'influence est singulier et spécifique au sujet et à sa réflexion.

#### 4.2.3 Conclusion

La comparaison des résultats de la recherche sur les processus d'apprentissage à partir de l'expérience de quatre types de contextes professionnels à savoir l'enseignement, la police, le soin et le management, nous a permis de compléter nos conclusions. Ces travaux nous aident non pas à établir des règles générales, mais à identifier des pistes de réflexion sur la variété en termes de formes d'émergences, de caractéristiques et de dynamiques du processus d'apprentissage dans la vie quotidienne des professionnels.

Une première piste peut être de reconnaître le signe d'un processus d'apprentissage à partir de l'expérience de professionnels. Si plusieurs façons de mener une activité sont identifiées, il peut exister un processus d'apprentissage de ces façons d'agir.

La deuxième piste concerne la condition nécessaire à un processus d'apprentissage de la manière d'agir des professionnels. En dehors de l'espace dédié à l'éducation et à la formation, l'interaction productive entre le sujet et autrui génère l'intention du sujet de se transformer.

La troisième et dernière piste concerne l'existence d'une activité réflexive sur l'expérience des professionnels, laquelle représente la condition suffisante du processus d'apprentissage des façons d'agir à partir de l'expérience de ceux-ci.

Enfin, la grande diversité des manières d'agir des professionnels montre clairement qu'une nouvelle étape a été franchie dans l'accroissement de la compétence de ceux-ci en termes d'apprentissage des compétences humaines.

# PARTIE V: TRANSFORMATIONS DES MANIERES DE FAIRE ET TRANSFORMATIONS DES MANIERES D'ETRE – LES APPORTS DE LA THESE

#### **CHAPITRE 5.1 INTERPRETATION**

Revenons à l'hypothèse selon laquelle les managers n'apprennent pas à changer l'attitude managériale dans une salle de cours, mais dans la vie, en vivant et en se relevant d'épreuves, en tirant des leçons de leurs expériences et en reconstruisant leur manière de faire agir autrui. Nous traitons, dans ce chapitre toutes les questions en lien avec cette supposition, afin d'examiner la pertinence de celle-ci. La pertinence de nos arguments doit en effet nourrir la confirmation de ce phénomène ainsi que son explication.

## 5.1.1 Un lien avec un changement dans la représentation des responsabilités

Le premier point d'interprétation qui ressort des discours des personnes interrogées est la part significative des verbatim consacrée au sens des responsabilités dont elles ont fait preuve en s'exprimant sur chaque thème. Pour les uns, le sens des responsabilités constitue la capacité à s'acquitter de leur devoir (cas 4), à respecter leurs engagements (cas 3, 5). Pour les autres, c'est prendre des décisions et assumer les conséquences de leurs actes (cas 1, 2).

Dans les cinq cas, chaque individu avait l'habitude de s'engager dans un acte sans s'appuyer sur les autres, soit prenait des décisions à leur place. Le sens des responsabilités demande finalement une prise de recul par rapport aux décisions prises, ainsi qu'une volonté de ne pas prendre de risques inconsidérés, surtout pour les autres.

La responsabilité peut être représentée sous la forme d'engagement d'acteurs dédiés à différentes activités. Ce qui est intéressant, c'est que ces personnes, à un moment donné de leur vie professionnelle, commencent à prendre conscience de leurs responsabilités, non pas au regard de leurs propres activités, mais surtout envers les personnes qui les entourent.

De plus, bien que la représentation générale du sens des responsabilités de ces individus dans leurs discours nous paraisse similaire, il existe des nuances importantes dans les aspects suivants :

#### **5.1.1.1** Aspect relationnel:

Pour ces interviewés, au début de leur carrière et surtout avant l'évènement d'influence, le sens des responsabilités de chacun concernait davantage leur engagement à agir envers lui-même. Cet engagement est souvent apparu sous la forme d'attitudes égocentriques telles que le positionnement de soi, l'estime de soi, l'exigence de formation personnelle ; le sens des responsabilités pouvait alors refléter l'engagement de la personne envers ses supérieurs, un engagement à l'origine d'un devoir de loyauté et de transparence.

Après l'évènement d'influence, le sens de responsabilité de la personne se dirige de plus en plus vers l'engagement à agir vis-à-vis d'autrui : de ses subordonnés, de ses clients, de ses partenaires. Cela suscite un devoir de disponibilité, de protection, mais aussi un souci de subsidiarité pour confier à chacun des responsabilités à sa mesure ; car négliger la responsabilité d'un subordonné revient à anéantir son autorité ; l'engagement vis-à-vis de son équipe/entreprise génère la fidélité à l'idéal collectif, la cohésion reposant en grande partie sur l'enchevêtrement des responsabilités.

En explorant plus en profondeur l'aspect relationnel du sens des responsabilités vis-àvis de différents acteurs dans la vie de l'entreprise et en l'utilisant comme
dénominateur, nous pouvons remarquer dans le discours de la même personne deux
formes distinctes de représentations: les responsabilités envers soi-même et celles
envers autrui. Si dans le premier cas, les sujets s'engagent à agir eu égard à leurs
propres activités et leurs impacts, alors dans le second cas, ils s'engagent à agir en se
focalisant sur les activités d'autrui.

#### 5.1.1.2 Aspect contextuel

En élargissant la comparaison des verbatim aux contextes dans lesquels le sujet a pris la décision d'agir, nous avons fait une première constatation sur le temps utilisé. Le sens des responsabilités envers soi-même est dans les cinq cas associé au passé ou à une manière d'agir ancienne ou initiale que ces managers appliquaient dans des situations quotidiennes. Or la représentation des responsabilités envers les activités d'autrui est associée à une manière nouvelle, une manière d'agir reconstruite. Le sujet, après avoir

vécu un évènement particulier, a changé, modifié, reconstruit sa manière de travailler, c'est à dire de faire agir autrui.

Dans les discours recueillis, nous avons constaté que certains sujets associaient le sens des responsabilités vis-à-vis de soi (la première catégorie) à une manière d'agir 'ancienne', 'naturelle' ou 'initiale', c'est-à-dire une manière adoptée par le sujet dans le passé, au début de sa carrière (manager M1, M2, M3).

D'autres sujets liaient, dans leur discours, le sens des responsabilités vis-à-vis de soi à une manière d'agir 'transmise' résultant de l'apprentissage scolaire/théorique (M4, M5), c'est à dire à une manière acquise grâce à l'expérience des autres.

En revanche, le sens de la responsabilité vis-à-vis des autres, pour les activités des autres (la seconde catégorie) s'est retrouvé uniquement dans les verbatim décrivant une manière 'nouvelle' ou 'inhabituelle', c'est à dire une manière que le sujet reconstruit après avoir vécu une situation managériale problématique, à partir de sa propre expérience.

#### 5.1.2 Le réflexe problème-solution

Avant de commencer ce travail de thèse, la somme de nos recherches dans la littérature managériale nous a présenté les managers comme des hommes ou des femmes essentiellement préoccupés d'économie. Depuis le début du XXème siècle avec la naissance du capitalisme industriel, on a associé de plus en plus 'l'organisation' aux formes de production économiques, telle que la production en masse avec les objectifs à définir, les résultats à atteindre, les outils optimisateurs, ainsi que les méthodes ou les processus à élaborer afin de permettre aux managers de gagner de temps, d'économiser des ressources, des efforts et d'être plus efficace. Plus de cent ans après, le métier de managers continue de se professionnaliser. Ceci fait que tous les managers interviewés s'expriment toujours plus facilement sur ce qu'ils doivent faire, dans une situation de management donnée, quelle vision, quelle stratégie et quelles ressources mobiliser... etc. La littérature en management leur apporte une multitude de cas d'étude et leur décrit les 'bonnes pratiques' des autres, tandis que la vie quotidienne riche en action, leur fournit beaucoup d'exemples à suivre ou à ne pas suivre. Ainsi, nous avons constaté

que les managers formulent souvent des généralités et que leurs discours sont très prescriptifs lorsque nous leur posons des questions sur ce qu'ils ont fait pour inciter les autres à agir.

Néanmoins, en écoutant et en découpant les discours des managers action par action, nous avons pu constater que dans une situation problématique, il existe une forme commune de raisonnement qui a incité ces managers à tenir compte des intérêts des autres. Malgré la diversité des manières d'agir de chacun, comment expliquer cette convergence ?

Cas #	Problème	Solution -> Changement de manière			
1	Absence du superviseur du chantier	Remplacer le superviseur -> directif +			
		bienveillance			
2	Réaction de la pianiste au mail	S'excuser -> plus d'empathie.			
3	Accident technique	Arrêter le chantier -> se confronter aux autres			
4	Réaction du manager de la concession	Il est sorti -> devenir plus communicatif,			
		participatif			
5	Le volume du travail de son adjoint et les	Se rendre présent, disponible -> se focaliser			
	conflits entre les deux responsables	sur la relation interpersonnelle			
	commerciales de son entreprise				

Tableau 15 : Reflexe « problème – solution » des cinq managers interviewés (Vu, K., 2019)

Selon nous, la réponse est que dans un contexte de situation problématique et dans le cas où l'on pourrait comparer ceux qui n'assument pas de responsabilités managériales ou ceux qui rejettent l'idée de devenir managers avec ceux qui ont choisi d'en devenir, il est clair que ces derniers ont tendance à assumer plus de responsabilités pour les autres que les premiers. Ils se sentent plus concernés par la situation et consacrent plus de temps à réfléchir à la résolution des problèmes. La gestion courante de l'entreprise accompagnée de son lot de situations problématiques engendre un autre style de réflexe « problème-solution » qui incite les managers à anticiper automatiquement les problèmes et à rechercher immédiatement des solutions.

Les cinq cas d'études décrits dans le chapitre précédent démontrent que ce réflexe « problème – solution » vis-à-vis des autres peut jouer le rôle d'un déclencheur. Dans l'éventualité où la manière d'agir ancienne, habituelle ou initiale du manager génère un problème, son reflexe « problème – solution » suscite le changement de méthode afin de trouver une solution. C'est à ce moment-là que la manière d'agir ancienne/habituelle ou initiale du manager commence à se reconstruire. (Tableau 15, p. 230)

#### 5.1.3 L'agir à travers autrui

Lorsque la chercheure s'interroge sur le positionnement et la manière adoptée par le manager pour faire agir autrui sur 'ordre', on voit que les représentations des différentes manières de faire agir autrui existent bien. Quand chaque manager se positionne par rapport à ce mode de faire agir autrui sur 'ordre', il est intéressant de noter qu'il y a deux catégories d'attitudes - soit en accord soit en désaccord - mais le point commun est le besoin d'agir à travers autrui et non pas de travailler seul ou simplement de partager l'activité avec autrui.

Grâce au tableau suivant (Tableau 16, p. 232), nous avons remarqué dans ces discours, les verbatim démontrant une phase d'évolution en termes d'objet de travail de chaque individu. Le progrès constitue un glissement dans la réflexion du sujet d'un niveau où il ne voyait que lui et son activité vers un nouveau stade, où son champ de réflexion s'est élargi vers l'expérience et l'activité d'un autre ou des autres sujets. Si les périmètres de sa réflexion concernaient principalement les attributs et les caractéristiques de ses activités propres, on observe alors que le sujet commence ainsi à discerner ses limites et ses incapacités. Le manque de capacité d'un individu nécessitait une certaine ouverture d'esprit de la part du manager. Son objet de travail se déplaçait alors pour s'attacher davantage aux interactivités, aux interactions et particulièrement aux attitudes ou engagements d'autrui.

À la lumière de cette analyse, nous avons également constaté que lorsque l'ancien objet de travail des individus portait sur les attributs de produits ou de services, le sens de la performance reposait davantage sur les processus de travail. En revanche, le nouvel objet de travail repose sur la présence de relations interpersonnelles dans l'environnement de travail et, plus spécifiquement, sur la capacité du sujet à gérer des

relations professionnelles. Le sens de la coopération dans la gestion des relations professionnelles est transversal et constitue un prérequis pour l'acquisition des autres compétences.

Cas #	Objet initial de travail	Nouvel objet de travail
1	Ressources	Superviseur, les ouvriers du chantier
2	Le CD	La pianiste
3	La sécurité des ouvriers	Les autres managers et responsables supérieurs
4	La concession	Les managers de la concession
5	Les chiffres d'affaires	Les employés et les clients

Tableau 16 : Évolution des objets du travail du manager (Vu., K. 2019)

#### 5.1.4 Le sens du résultat

Les cinq cas étudiés ont révélé l'existence d'une autre caractéristique commune de ces cinq managers apprenants – la poursuite des objectifs. Cette caractéristique est apparue dans les cinq cas au moment où les situations d'influence constituaient des obstacles entre le manager et les objectifs visés. (Tableau 17, p. 232).

Cas #	Évènement d'influence	Résultat visé		
1	L'accident causant l'absence du superviseur	La continuité du chantier		
2	La colère et déception de la pianiste	La sortie du CD		
3	L'accident technique	La crédibilité auprès des managers au même niveau ou au niveau supérieur		
4	Le manager en colère	La conviction du manager de la concession		
5	Le conflit humain	L'augmentation des chiffres d'affaires		

Tableau 17: Les obstacles entre le sujet et l'objectif visé (Vu, K., 2019)

Les cinq managers ont été en mesure de surmonter la situation constituant un obstacle car l'objectif ou autrement dit le résultat visé, était suffisamment important pour eux par rapport aux risques qu'ils pouvaient encourir en sortant de leurs zones de confort.

Dans le premier cas, le manager était prêt à prendre un billet d'avion et à remplacer luimême le superviseur du chantier, sachant que le risque financier concernait lui et lui seul, alors que le chantier impliquait plusieurs ouvriers et managers, clients et entreprises...

Dans le deuxième cas, la sortie du CD représentait également un résultat collectif du groupe. Quant au risque, il consistait à faire l'impasse sur son propre ego pour soutenir une cause, un résultat pour toute l'équipe dont il faisait partie.

Dans le troisième cas, le résultat recherché était plus abstrait. Il exprimait sous la forme d'une affirmation, un point de vue et un principe permettant d'élargir du sujet auprès de ses subordonnés ainsi que de ses supérieurs. Le risque était celui d'être renié et rejeté par ses pairs à cause de ses décisions et opinions différentes des leurs.

Le résultat du quatrième cas était la conviction d'un manager en colère, qui n'avait vu que l'aspect négatif des choses, la perte d'un marché pour lequel il s'était tout particulièrement investi. En retour, le risque pris par le manager résidait dans le fait qu'il devait sortir de son périmètre et prendre la responsabilité de trouver une solution à la fois pour son entreprise et pour le manager en colère.

Dans le dernier cas, l'absence du manager a généré des conflits humains empêchant l'entreprise d'atteindre ses objectifs et causé la perte du marché. Le manager a compris que le résultat attendu ne se limitait pas au chiffre d'affaire de son entreprise, mais recouvrait aussi aux relations nouées entre les employés d'une part et les employés et les différents interlocuteurs (journalistes, rédacteurs, clients...) d'autre part. C'est la raison pour laquelle il était prêt à prendre des risques en faisant face aux clients et employés mécontents.

#### 5.1.5 Conclusion

Après avoir interprété les résultats de notre recherche, nous pouvons conclure que les changements des représentations de responsabilité, de solution, d'implication d'autrui et

de résultat apportent une contribution majeure à la nature de l'apprentissage à partir de l'expérience des managers.

En ce qui concerne le dynamisme de l'apprentissage, nous avons constaté que les changements dans les représentations des managers se réfèrent à la reconstruction de leur manière d'agir ou, autrement dit, à la réélaboration de leur habitude d'action.

Contrairement à la recherche d'un état affectif équilibré en général, la reconstruction d'une manière d'agir ou la réélaboration d'une habitude d'action des managers est une autre voie qui ne peut être provoquée que par une dissonance cognitive entre les différentes manières d'agir. Ce type de dissonance transparait non seulement entre les différentes manières d'agir d'une même personne, mais également entre les manières des différentes personnes. Donc, les managers cherchant ces dissonances ne visent pas à normaliser leurs manières d'agir, car ces dissonances peuvent conduire le manager et autrui à s'aider mutuellement à changer leurs habitudes d'action.

#### **CHAPITRE 5.2 DISCUSSION**

Les questions soulevées au cours de nos six années de recherches seront présentées dans ce chapitre en tant que sujets de discussion essentiels. Outre les points de vue exprimés ci-dessous, nous soulignerons aussi quelques paradoxes, identifiés en comparant les résultats de notre recherche avec ceux d'autres recherches antérieures. A travers cette approche, nous voudrions proposer un débat scientifique autour du processus d'apprentissage à partir de l'expérience des adultes. Ce faisant, nous visons à générer des interrogations et des doutes afin de parvenir à une compréhension holiste du phénomène.

#### 5.2.1 Devenir manager, est-ce différent de devenir leader ?

Les résultats de notre recherche nous ont permis de constater que les sujets interviewés se souviennent très bien des activités et communiquent clairement les difficultés ou embûches rencontrées par leurs collaborateurs ou leurs clients. Cela a montré qu'ils ont développé de l'empathie pour leurs collaborateurs. Si l'empathie, en tant que capacité d'une personne à se mettre à la place d'une autre afin de mieux la cerner est considérée comme indispensable dans le milieu médical, notre recherche a montré que cette qualité était également présente chez les managers. En effet, les personnes interviewées faisaient preuve d'empathie pour comprendre autrui. Leur but était surtout d'influencer, former, encadrer ou autrement dit, de faire agir les autres en trouvant les mots qui leur parlent. Comme dans les métiers de la santé, faire preuve d'empathie est notamment indispensable quand les managers travaillent avec leurs collaborateurs en situation de difficulté.

Les recherches en sciences du management ont tendance à distinguer le leadership du management et à situer le 'leadership' à un niveau plus évolué et perfectionné que le 'management'. Pour certains auteurs, devenir un manager peut résulter du hasard : « Qui n'a pas rêvé d'être un leader ? On se rêve leader et on commence par être manager par hasard ou par choix. » (Dejoux, 2014, p. 7)

Or, le résultat de notre recherche montre que ce n'est pas le cas. La seule chose qui distingue un manager de l'autre est la manière de faire agir autrui.

Si dans le cadre du travail quotidien, dans une situation de travail ordinaire où chacun s'occupe de ses propres activités, le sens des responsabilités pouvait être exprimé comme l'engagement du sujet à agir et surtout à assumer le résultat de son acte, malgré les regards et les avis contraires des autres, alors, dans une situation managériale et surtout problématique, les activités sont dédoublées en activités propres / activités des autres.

Dans le cadre des activités propres, les discours que nous avons recueillis nous ont permis de faire une autre remarque : Le choix de la forme de relation entre le sujet et autrui peut se faire avec sympathie mais sans empathie. Autrement dit, la forme de relation choisie joue un rôle moins déterminant dans la manière d'agir de l'individu envers autrui.

A l'inverse, dans une situation managériale et problématique, le changement de l'environnement peut amener le manager à changer non seulement son rôle mais aussi la forme de sa relation avec autrui. Ce changement peut également l'amener à ajouter l'empathie à la sympathie existante. Par conséquent, ces managers se sont trouvés confrontés à des dilemmes bien réels créés par la responsabilité qu'ont les individus les uns envers les autres. Ce changement de contexte met immédiatement le manager face à une double-pression, dont la première qui s'exerce sur lui et la deuxième sur autrui.

Selon Françoise Cros : « Diriger fait partie des actions d'intervention sur l'engagement de l'activité d'autrui » (Cros, 2011, p. 67) ou « On peut même penser que ces métiers supposent spécifiquement une expérience de l'expérience d'autrui » (Barbier, Chauvigné, & Vitali, 2011, p. 7). En accord avec son avis, nous pensons que le processus d'apprentissage des attitudes managériales réside dans le processus de changement de la représentation du sens des responsabilités chez l'acteur.

D'un côté, ce changement d'attitude résulte de la présence des activités d'autrui dans la vie professionnelle du sujet, la personne passant de la relation « directe » dans le couplage sujet / environnement (objet de son travail) à la relation « indirecte » : sujet / autrui (autres sujets) / environnement. Quand un sujet suscite l'activité d'un autre sujet et assume la responsabilité de l'impact produit par l'activité du second sujet sur l'environnement, il est en train de construire une double expérience.

Dans le cas de l'acquisition de compétences managériales, les individus accumulent ou, en d'autres termes, construisent leurs expériences : ils sont en réflexion et en même temps en évolution. Ce processus d'apprentissage est particulièrement important pour que les futurs managers puissent acquérir le savoir-faire d'assumer leurs responsabilités vis-à-vis des activités d'autrui.

D'un autre côté, notre observation de l'acquisition de compétences managériales montre que celle-ci est due également à l'occurrence d'un évènement particulier, qui dirige l'engagement à agir du sujet vers l'activité d'autrui. Autrement dit, le point de distinction entre le métier de manager est les autres métiers d'intervention sur autrui est que c'est un travail non pas seulement avec autrui ou sur autrui, mais surtout à travers autrui.

Le sens des responsabilités que le sujet porte sur l'activité d'autrui telle que celle d'un collaborateur, d'une équipe, ou d'une entreprise, est donc un élément très important pour le passage d'employé à manager. Si être manager signifie être responsable d'un autre ou des autres, y compris de personnes plus âgées et plus expérimentées que le sujet lui-même, c'est le sens des responsabilités envers autrui qui constitue l'origine des attitudes managériales au travail.

# 5.2.2 L'apprentissage des managers est-il différent dans l'ère numérique ?

Sous un autre angle, les contributions sur le thème de la "transformation numérique" qui foisonnent dans les revues scientifiques et professionnelles évoquent souvent les nouveaux outils technologiques (applications sur smartphone, tablette, etc.). Sur ce sujet, certains chercheurs en éducation et formation des adultes constatent un phénomène de « métamorphose... des façons d'apprentissage qui transforme les sociétés numérisées occidentales » (Cristol, 2016, p. 13).

Cependant, les résultats de nos recherches tendent à montrer que l'apprentissage des managers dans les entreprises numérisées ou non, continue de suivre les mêmes principes d'apprentissage à partir de l'expérience. Ainsi, cela montre à notre avis, que le numérique, considéré comme une technologie, a un impact bien plus net sur les questions d'organisation que sur les méthodes d'apprentissage.

En effet, pour les entreprises, l'impact attendu du numérique serait de faciliter les communications entre individus et de dématérialiser les procédures. Mais l'objectif

n'est pas de remplacer les relations interpersonnelles et les interactions humaines entre un manager et équipe.

Avant que les espaces de formation ne soient institutionnalisés, les divers modes d'apprentissage social existent déjà en autonomie et en collaboration, avec ou sans cours, avec ou sans formateur. Dès le début du XXème siècle, dans son livre Démocratie et éducation (1916) John Dewey écrivait : « L'éducation n'est pas une affaire de « raconter » et de se faire dire, mais un processus actif et constructif ». Pareillement, Vygotski (1934) et les partisans de l'apprentissage constructiviste ont déjà montré que les enfants apprennent mieux par des activités de résolution de problèmes en collaboration que par des exercices en solo.

L'exemple de « l'Ecole 42 »<sup>45</sup> montre clairement que ce que l'on appelle une « méthode d'apprentissage révolutionnaire » est en fait la 'formalisation' de l'apprentissage 'informel' entre pairs.

La réponse suivante de Kop et Hill à la question dans leur article « Connectivisme<sup>46</sup> : théorie d'apprentissage du futur ou vestige du passé ? » conforte les résultats de notre recherche sur la place de l'autonomie des sujets-adultes dans l'apprentissage :

« Le connectivisme, cependant, continue de jouer un rôle important dans le développement et l'émergence de nouvelles pédagogies, où le contrôle passe du tuteur à un apprenant de plus en plus autonome. » (Kop & Hill, 2008, p. 11)

Ainsi, nous soutenons que le « monde numérique » caractérisé par de nouveaux outils et plateformes ne génère pas l'intention d'apprendre, mais que c'est l'intention de changer sa manière d'agir du sujet qui joue un rôle déterminant dans tout le processus d'apprentissage à partir de l'expérience y compris celui de managers, voire de professionnels.

Les résultats de nos recherches évoquent l'impact de l'intention des managers d'agir sur le monde. Au vu du Tableau 14 (p. 218), le changement dans le résultat attendu avant

-

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Site: <a href="https://www.42.fr/">https://www.42.fr/</a>

<sup>46</sup> Selon le connectivisme, les connaissances sont réparties sur un réseau d'information et peuvent être stockés dans une variété de formats. L'apprentissage est un processus de connexion de nœuds spécialisés ou de sources d'informations. L'apprentissage peut résider dans des appareils non humains. La prise de décision est elle-même un processus d'apprentissage. (Source : https://lidtfoundations.pressbooks.com/chapter/connectivism-a-learning-theory-for-the-digital-age/)

l'évènement et après l'évènement d'influence montre l'existence de l'intention de changer la manière de faire agir autrui des cinq managers. En effet, l'intention de changer d'un manager ou d'un professionnel peut être inspirée par un évènement d'influence et nourri par l'affect découlant de l'activité réflexive sur une expérience significative de sa vie quotidienne. Non seulement des évènements d'influence peuvent générer l'intention de changer, mais surtout, ils peuvent provoquer une sorte de dissonance cognitive, nécessitant des réactions productives telles que la reconstruction de la manière d'agir des managers.

Grâce à leur réflexion nourrie par leur mémoire sélective, les managers qui ont l'intention de changer leur manière de faire agir autrui, tiennent toujours compte de leur manière initiale, des exemples et contre-exemples accumulés et surtout du niveau de réactivité d'autrui par rapport au résultat attendu. Sans intention de changer, les managers peuvent se 'noyer' sous différents flux d'informations et différents types de comportement découlant du fait numérique (chercher les informations sur l'internet au lieu de les mémoriser, suivre l'attitude de la masse du système de classement...). Cela peut aussi les amener à perdre leurs repères, dont leurs habitudes d'action, avant de les réélaborer ou de les reconstruire.

En fait, pour les managers, seule leur intention de changer la manière de faire agir autrui peut les amener à développer un écosystème avec des relations directes et indirectes entre eux et autrui et entre les sujets (humains) et les objets (le monde). Dans cet écosystème, le manager n'agit plus seulement comme une 'autorité' dont l'activité la plus essentielle consiste à faire produire, à faire intervenir les autres sujets (humains) sur les objets (le monde). L'intention de changer, dans ce cas, fait des managers des apprenants continus. Cela permet également à l'apprentissage de faire partie des activités contribuant au maintien de l'interaction humaine dans l'ère numérique.

# PARTIE VI - APPRENDRE A FAIRE AGIR AUTRUI: UN PHENOMENE PARTICULIER MAIS NON-SINGULIER – CONCLUSION ET PERSPECTIVES

# CHAPITRE 6.1 PRESENTATION DES CONCLUSIONS GENERALES

Au terme de cette exploration, ces conclusions finales visent à rappeler la nature d'une forme particulière de l'apprentissage, la reconstruction des manières de faire agir autrui des managers à travers leur réflexion sur une expérience significative de la vie quotidienne. Les parties précédentes ont montré la multiplicité des aspects qui caractérisent le phénomène, l'étroite imbrication des éléments et des processus qu'il implique et, par conséquent, la diversité des moyens possibles pour parvenir à le comprendre.

Ici, nous résumerons les conclusions qui émergent de notre recherche, autour des axes principaux suivants : l'existence et le fonctionnement d'une forme d'apprentissage chez certains managers.

## 6.1.1 Existence de l'apprentissage par la réflexion sur une expérience significative au sein de l'interaction interpersonnelle manager – autrui

Si de plus en plus de types d'apprentissage sont reconnus, ce foisonnement nous fait 'soupçonner' l'existence d'une multitude d'autres formes d'apprentissage qui ne sont pas encore 'formalisées'.

Cela a suscité une grande curiosité à propos des processus d'apprentissage des managers dans le monde des affaires et au-delà. Dans le but de mieux comprendre l'activité des managers et en particulier leurs activités réflexives, nous avons mené cette recherche pour prouver l'existence d'une forme particulière d'apprentissage des managers que constitue la reconstruction de leur manière de faire agir autrui.

En passant d'une approche inductive basée sur nos remarques tirées de conversations et d'observations professionnelles à une approche déductive basée sur les théories d'apprentissage social, nous avons pu avancer que :

- Parmi les nombreux changements survenus dans le monde de travail en entreprise, il existe un phénomène qui amène certains managers à reconstruire leur manière d'agir sur l'activité d'autrui dans leurs interactions avec les autres sujets humains ;

- Ce phénomène constitue en effet, une forme d'apprentissage a posteriori par la réflexion sur une expérience significative de la vie quotidienne, car il correspond à tous les caractères de l'apprentissage décrits par les théories de l'apprentissage social, à savoir le constructivisme et l'apprentissage expérientiel;
- Ce phénomène, dont les traces verbales ou écrites peuvent être trouvées dans différentes structures, dans différents lieux et dans différentes situations d'entreprise, montre non seulement l'existence, mais aussi la présence assez cohérente de cette forme d'apprentissage parmi les activités des managers. De plus, les similitudes entre les résultats de nos recherches et ceux d'autres recherches réalisées indépendamment de la nôtre, indiquent que des processus similaires se retrouvent également dans d'autres secteurs d'activité tels que la police, le soin et l'enseignement.

Enfin, avec cette recherche, nous espérons fournir non seulement des informations sur l'existence d'une forme d'apprentissage, mais surtout contribuer à la production d'une connaissance plus complète et multi-perspective sur l'apprentissage des adultes.

# 6.1.2 Mode de fonctionnement de l'apprentissage d'une nouvelle attitude managériale

L'utilisation abondante des mots 'soft skills' dans les discours des employeurs, des employés de différents secteurs, des formateurs en management et même des chercheurs souligne que les acteurs de la société contemporaine commencent déjà à tenir pour acquise cette notion sociale. Cela interpelle fortement sur la façon dont ce type de compétences est produit et à l'appui des résultats de notre recherche, nous pouvons conclure que :

- L'attitude managériale combinant différentes manières de faire agir autrui fait partie des compétences humaines, car elle s'apprend socialement, à la fois en pratique et en réflexivité. L'attitude managériale n'est donc pas une vertu innée de l'individu et l'apprentissage d'une nouvelle attitude managériale se distingue de l'évolution graduelle du manager.
- Présenté comme un 'souvenir' gardé par la mémoire sélective sous la forme d'une réflexion sur une expérience significative, le processus de reconstruction

de la manière de faire agir autrui ne se produit pas automatiquement avec tous les managers, mais soumis à certaines conditions, en particulier une intention de changer (condition interne) et un déclencheur (condition externe).

- La distinction entre le processus d'apprentissage de l'attitude managériale et les autres formes d'apprentissage expérientiel des adultes réside dans sa logique interpersonnelle, par laquelle l'affect envers autrui et ses dérivés sont impliqués à toutes les étapes de l'apprentissage : déclenchement, rupture, reconstruction.

Cette deuxième conclusion nous permet de contribuer à une meilleure appréhension à la fois du travail des managers et de l'apprentissage expérientiel des adultes. Cette forme d'apprentissage propre de certains managers mérite d'être examinée pour favoriser des attitudes productives ou pour diminuer des attitudes contre-productives au travail des adultes. La remarque vaut autant pour les acteurs des entreprises que pour les chercheurs en formation des adultes ou en management.

#### 6.1.3 Les limites de nos conclusions

Dans l'opposition souvent établie en matière d'analyse de l'activité humaine entre les activités physiques (visible) et les activités mentales (invisible), l'attention accordée à ces derniers a souvent varié. Les attitudes managériales sont ainsi évoquées dans de nombreuses publications en management, alors que les premiers traités de management n'accordaient aucune place à la question de leur apprentissage. Pour contribuer aux recherches dans ce domaine, à partir de l'approche des sciences de l'éducation, notre thèse traite d'une petite partie de l'apprentissage, qui est l'apprentissage d'attitude managériale.

Toutefois, les résultats de notre recherche ne permettent pas de généraliser nos conclusions à une grande échelle. A ce stade, nous ne sommes pas encore en mesure de :

Déterminer toutes les causes de l'absence de cette forme d'apprentissage dans un autre groupe de managers ;

- Connaître les autres compétences humaines que les managers peuvent acquérir par la réflexion sur leur expérience ;
- Comprendre dans quelle mesure la logique de l'apprentissage d'attitude managériale peut être appliquée dans d'autres formes d'apprentissage social des adultes.

Enfin, les conclusions de cette étude doivent être testées avec davantage de types d'organisations, de modèles économiques et de contextes sociaux, ce qui ouvre la voie à de futures recherches.

#### 6.1.4 Résultats de recherche et apprentissage de la chercheure

L'ensemble de ces travaux de recherche a pour origine l'observation de la transformation des manières d'agir d'autres managers. Elle nous a permis d'améliorer notre compréhension :

- Relative au fait de distinguer une activité managériale des autres activités ;
- Concernant l'émotion et son rôle dans le processus d'apprentissage ;
- Sur la façon de mener une recherche.

Ces travaux de recherche nous ont permis une meilleure identification du métier de manager parmi plusieurs types d'organisation et de distinguer l'activité managériale des acteurs dans divers contextes professionnels.

Au cours de cette étude, nous avons eu l'opportunité de scruter attentivement l'activité managériale et de mettre en exergue un élément particulièrement significatif : le processus de changement des manières de faire agir autrui.

Enfin, l'apport essentiel de ces travaux réside dans notre propre transformation. Grâce à cette thèse nous avons appris à observer, à remettre en question et à prendre du recul.

#### CHAPITRE 6.2 PROJETS DE RECHERCHE A VENIR

Afin d'étendre la base de connaissances relatives l'apprentissage social des adultes qui est utile aux acteurs et aux chercheurs pour définir les mesures les plus précises en matière de formation des managers et des adultes, nous aspirons à mener nos recherches futures sur trois questions qui n'ont pas encore fait l'objet de recherche approfondie :

- Les styles de réflexion sur une expérience significative ;
- Les conditions d'émergence de l'apprentissage ;
- Les potentialités d'une recherche interdisciplinaire sur l'apprentissage des adultes et le machine learning<sup>47</sup> ou ML (apprentissage automatique) d'une compétence humaine.

### 6.2.1 Différents styles de la réflexion sur une expérience significative des adultes

Les styles d'apprentissage ne sont pas un concept inconnu aux chercheurs en éducation et formation des adultes. En revanche, les styles de réflexion des adultes sur une expérience significative le sont toujours. Pourtant, nous sommes convaincue qu'ils s'inscrivent dans la complémentarité des styles d'apprentissage et qu'ils peuvent représenter une composante indispensable dans l'analyse de l'activité mentale/intellectuelle des adultes.

De plus, parmi les activités mentales d'un manager, réflexion ou projection sur une expérience, nous dirons que les deux modes de réflexion les plus critiques correspondent aux deux temps de son activité mentale: passé et futur.

En ce qui concerne le passé, contrairement à un événement ordinaire, notre recherche a montré qu'un événement est devenu significatif quand il est 'gravé' dans la mémoire du

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> ML permet à une machine d'évoluer par un processus systématique et d'effectuer des tâches pour lesquelles elle n'est pas explicitement programmée en apprenant avec des données. Ce procédé regroupe trois grandes méthodes d'apprentissage : Méthode statistique d'apprentissage de classes ou apprentissage supervisé, méthode de clustering ou apprentissage non supervisé et la technique d'apprentissage par renforcement (Source : <a href="https://www.inprincipio.xyz/machine-learning/">https://www.inprincipio.xyz/machine-learning/</a>)

manager et évoqué par celui-ci à plusieurs reprises. Immédiatement après le moment où il s'est produit, l'événement d'influence devient la 'pensée' du sujet sur le passé.

Si nous comprenons les styles de pensée<sup>48</sup> d'un manager sur un événement d'influence du passé, nous supposons pouvoir anticiper son style de projection de l'événement dans le futur et déterminer si l'apprentissage peut avoir lieu ou non.

Notre hypothèse pour ce premier axe de recherche réside dans le fait que les différents styles de réflexion sur une expérience significative correspondent aux styles de projection d'un évènement d'influence du même manager. Dans ce cas, il serait intéressant d'examiner si les effets de la réflexion d'un style élaboré et méthodique sont différents de ceux d'une réflexion libre et spontanée sur l'attitude du manager.

## 6.2.2 Les conditions auxquelles est soumise l'émergence d'un processus d'apprentissage

Distinct de l'apprentissage formel et de l'évolution progressive, qui relèvent d'un ensemble plus ou moins objectivement prédéterminé, l'apprentissage par réflexion sur une expérience vécue est une activité ou un ensemble d'activités subjectives pouvant se produire délibérément et à posteriori. Les conditions nécessaires à l'apparition de l'apprentissage peuvent donc être identifiées et révéler à leur tour diverses formes d'apprentissage des adultes.

Grâce aux recherches menées pour cette thèse, nous avons constaté que l'apprentissage de l'attitude managériale par la réflexion sur une expérience significative ne se fait pas automatiquement, ni avec tous les managers. L'émergence de cette forme d'apprentissage est donc soumise à certaines conditions. Nous avons également identifié deux conditions qui, selon nous, appartiennent à deux catégories différentes (interne et externe), mais nous nous interrogeons sur l'existence possible d'autres conditions.

Nous pensons donc mener une recherche pour répondre à la question suivante : quelles sont les conditions internes (relatives aux propriétés du sujet) et externes (relatives à un contexte) qui favorisent l'apprentissage de compétences humaines du manager ?

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Source: <a href="https://sympa-sympa.com/inspiracion-gens/decouvre-8-types-de-pensees-qui-divisent-tout-le-monde-en-deux-categories-347960/">https://sympa-sympa.com/inspiracion-gens/decouvre-8-types-de-pensees-qui-divisent-tout-le-monde-en-deux-categories-347960/</a>

Nous émettons l'hypothèse que les conditions d'apprentissage de la compétence humaine par la réflexion sur une expérience significative sont liées aux conditions d'émergence d'un apprentissage par projection d'un événement d'influence futur.

Dans les deux cas, notre objectif n'est pas d'opposer ces deux approches, mais de montrer que, selon les conditions en présence, la transformation de la compétence humaine ne sera pas effectuée de la même manière.

## 6.2.3 Les potentialités d'une recherche interdisciplinaire sur l'intention d'apprendre l'attitude managériale

Après avoir acquis de nouvelles connaissances en analysant et en comprenant les styles de pensée des managers à propos de leurs expériences significatives, ainsi que les conditions de l'émergence de l'apprentissage des compétences humaines, nous avons l'intention d'examiner comment ces nouvelles connaissances pourraient être utilisées dans la pratique.

En parallèle, les ingénieurs progressent rapidement dans l'application des théories d'apprentissage des êtres vivants pour enseigner aux machines (intelligence artificielle ou IA) à effectuer des tâches humaines. Dans « Machine Learning », pour permettre aux machines d'apprendre, ils développent des "algorithmes" qui donnent aux machines la capacité de traiter des métadonnées, de rechercher des relations entre elles et de prédire les intérêts et les attitudes de l'homme.

Étant donné le succès avec lequel les théories de l'apprentissage ont été appliquées dans le « Machine Learning », nous nous demandons si la séparation entre l'apprentissage de la compétence humaine et celle de la compétence technique a encore un sens ou si elle a vocation à devenir obsolète dans un proche avenir.

A tout le moins, la différence entre compétences humaines et techniques prendra un sens de plus en plus étroit, ce qui nous incite à nous concentrer sur la frontière entre l'apprentissage de compétences humaines (non automatisable) et l'acquisition de compétences techniques (automatisable).

Enfin, ce troisième axe de recherche permettra de suivre l'évolution des applications des théories de l'apprentissage afin de distinguer le mode d'action des sujets humains et des

Une extension es sujets peut (			
- <b>-</b>	-		

#### **BIBLIOGRAPHIE**

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson South-Western.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1987). Membership roles in field research (Vol. 6). Sage.
- Ajzen, I. (2005). Attitudes, Personality, and Behavior.
- Albero, B., & Guerin, J. (2014). L'INTERET POUR L' "ACTIVITE" EN SCIENCES DE L'EDUCATION. VERS UNE EPISTEMOLOGIE FEDERATRICE ? *TransFormations*, 11-45.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. (C. Murchison, Ed.) A handbook of Social Psychology, 798-844.
- Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management & Avenir*, 244-260.
- Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management & Avernir*, 244-260.
- Aronson, & Mills. (1959). THE EFFECT OF SEVERITY OF INITIATION ON LIKING A GROUP. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 177-181.
- Bandura. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barbier, J.-M. (2011). Vocabulaire d'analyse des activités. Paris: PUF.
- Barbier, J.-M. (2013). Expérience, Activité, Apprentissage. In L. Albarello, J.-M. Barbier, & E. D. Bourgeois, *Expérience, Activité, Apprentissage* (pp. 65-91). Paris: Presse Universitaire de France.
- Barbier, J.-M. (2017). Affects, émotions, sentiments. In J.-M. Barbier, & M. P. Durand, *Encyclopédie d'analyse des activités* (pp. 823-849). Paris: PUF.
- Barbier, J.-M. (2018). PEUT-ON AGIR SUR L'ACTIVITE D'AUTRUI ? LES « METIERS DE LA SOCIETE ». *Research gate*.
- Barbier, J.-M., & Thievenaz, J. (2017). *Agir pour, sur et avec autrui*. Paris: L'Harmqttan.
- Barbier, J.-M., Chauvigné, C., & Vitali, M.-L. (. (2011). *Diriger: un travail*. Paris: L' Harmattan.
- Bardin, L. (2003). L'analyse de contenu et de la forme des communications. *Les méthodes des sciences humaines*, 1, 243-269.

- Beauvois, J.-L., & Joule, R.-V. (1996). A radical dissonance theory. (T. &. Francis, Ed.)
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Free Press.
- Berry, V. (n.d.). Les communautés de pratique: note de synthèse. https://www.academia.edu.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management Office Executive*, 12-15.
- Bock, L. (2015). Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead. New York: Twelve.
- Bonnet, R., & Bonnet, J. (2008). Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction. *Communication et organisation*, pp. 85-106.
- Bourdieur, P. (1978). Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales*(23), 67-69.
- Bourgeois. (2013). Expérience et Apprentissage. La conttribution de John Dewey. In L. Albarello, J.-M. Barbier, E. Bourgeois, & M. Durand, *Expérience, Activité, Apprentissage* (pp. 13-38). Paris: PUF.
- Bourgeois, É. (2011). Les théories de l'apprentissage : un peu d'histoire... In É. Bourgeois, & G. Chapelle, *Apprendre et faire apprendre* (pp. 23-39). Paris: PUF.
- Bourgeois, É., & Mornata, C. (2012). APPRENDRE ET TRANSMETTRE LE TRAVAIL. In É. Bourgeois, & M. Durand, *Apprendre au travail* (p. 232). Paris: Presses Universitaires de France.
- Cicourel, A. V. (1979). La Sociologie cognitive. Paris: Presses universitaires de France.
- Conte, H. R., & Plutchik, R. (1995). *Ego Defenses: Theory and Measurement*. The Einsteints Psychiatry Series.
- Cosnier, J. (2006). Psychologie des émotions et des sentiments. Paris: Retz.
- Cristol, D. (2011). La fabrique des managers. L'Harmattan.
- Cristol, D. (2016). Les communautés d'apprentissage: Apprendre ensemble à l'ère numérique. Paris: ESF éditeur.
- Cros, F. (2011). Chercheurs et dirigeants. In J.-M. Barbier, C. Chauvigné, & M.-L. Vitali, *Diriger: un travail* (p. 272). L'Harmattan.
- Darpy, D., & Volle, P. (2007). Comportements du consommateur. Paris: Dunod.
- Dejoux, C. (2014). Management et leadership. Paris: Dunod.

- Dejoux, C., & Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers...: à l'ère du numérique et de l'intelligence*. Pearson France.
- Dewey, J. (1910). How we think. D.C. Heath & Co Publishers.
- Dewey, J. (1916). Democracy and Education (1916). The middle works, 9, 4-58.
- Dewey, J. (1938). Experience and education. New York: The MacMillan Company.
- Doise, W. (1993). Logiques sociales dans le raisonnement. Neuchâtel/Paris: Delachaux et Niestlé.
- Drucker, P. (2012). Management. Routledge.
- Durand, M., Saury, J., & Sève, C. (2006). Apprentissage et configuration d'activité: une dynamique ouverte des rapports sujets-environnements. In J.-M. B. al, *Sujets*, *activités*, *environnements Approches transverses* (pp. 61-83). Paris: PUF.
- Dweck, C. S. (2008). *Mindset, the new psychology of success*. Random House Digital, Inc..
- Eggen, P. D., & Kauchak, D. P. (1994). *Educational psychology: Classroom connections*. New York: Merrill.
- Emery, Y., Aeberli, Y., & Chuard Delaly, M. (2005). *Compétences sociales et intégration professionnelle à l'attention du Département de la*. Chavannes-près-Renens: IDHEAP.
- Estival. (2011).
- Faingold, N. (1998). De l'explicitation des pratiques à la problématique de l'identité professionnelle: décrypter les messages structurants. *Expliciter*(26), 17-20.
- Faingold, N. (2011). L'entretien de décryptage le moment et le geste comme voies d'accès au sens. *GREX*(92), 24-47.
- Farge, A. (2002). Penser et définir l'événement en histoire. Approche des situations et des acteurs sociaux. *Terrain*(38), pp. 69-78.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle.
- Fesitinger, L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Flanagal, J. C. (1954, Juillet). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Freud, A. (1993). The ego and the mechanism of defense. London: Karnac Books.

- Geraghty. (2011).
- Goffman, E. (1969). *Strategic Interaction*. Philadenphia: University of Pennsylvania Press.
- Henry, P., & Moscovici, S. (1968). Problèmes de l'analyse de contenu. *Langages*(11), 36-80.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. Université de l'État de Pennsylvanie: Prentice Hall.
- Hofstadter, D., & Sander, E. (2013). L'Analogie Cœur de la pensée.
- Hofstadter, D., & Sander, E. (2013). L'Analogie Cœur de la pensée. Odile Jacob.
- Jones, R. A., Burnay, N., & Servais, O. (2000). Chapitre 6. Les enquêtes par questionnaire. In R. A. Jones, *Méthodes de recherche en sciences humaines* (pp. 169-199). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Katz, D. (1960). The Functional Approach to the Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, 163-174.
- Kerzil, J. (2009). Constructivisme. In J.-P. Boutinet, *L'ABC de la VAE* (pp. 112-113). ERES « Éducation Formation ».
- Kohler, W. (1924). *The mentality of apes*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2008). Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development. Amstrong: Management Learning, Edu. and Develop., 42-68.
- Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall.
- Kop, R., & Hill, A. (2008). Connectivism: Learning theory of the future or vestige of the past? *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9(3).
- Krishnan, V. R. (2008). Impact of MBA Education on Students'. *Journal of Business Ethics*, 233-246.
- Lafortune, L., & Deaudelin, C. (2001). La formation continue: De la réflexion à l'action. Presse de l'Universite du Quebec.
- Le Ny, J.-F. (1991). Grand dictionnaire de la psychologie. Paris: Larousse.
- Léonard, M. (2017). Faire autorité: le rapport police population. In J.-M. Barbier, & J. (. Thievenaz, *Agir pour, sur et avec autrui* (pp. 211-236). Paris: L'Harmattan.

- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, 292-300.
- Liker, J. (2005). The Toyota Way. Esensi.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. New York: McGraw-Hill.
- Loth, D. (2006). Le Management interculturel. L'Harmattan.
- Magali, A., & Laroche, H. (2010). LA CONSTRUCTION DE LA RELATION MANAGÉRIALE Le manager face à son supérieur. Revue française de gestion(203), 133-147.
- Marc, E., & Picard, D. (2016). Interaction. In J. e. Barus-Michel, *Vocabulaire de psychosociologie* (pp. 191-198).
- Mihail, D. M., & Kloutsiniotis, P. V. (2014). The impact of MBA on managerial skills. The International Journal of Management Education, 212-222.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. Harpercollins College Div.
- Mintzberg, H. (1989). Le management Voyage au centre des organisations. New York: Eyrolles.
- Mintzberg, H. (1999). Profession: manager. Mythes et realités. In *Le leadership* (pp. 11-54). Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2000). Le manager au quotidien Les dix rôles du cadre. Mc Gill University.
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers des vrais! pas des MBA*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2005). Des managers des vrais!: pas des MBA : un regard critique sur le management et son enseignement. Edition d'Organisastion.
- Mintzberg, H. (2012). The Manager's Job: Folklore and Fact. In R. P. Vecchio, Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations. University of Notre Dame Press.
- Mintzberg, H. (2014). Manager-L'essentiel: Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux. Vuibert.
- Mintzberg, H. (2014). Manager-L'essentiel: Ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux. Vuibert.
- Mispelblom Beyer, F. (2006). Encadrer, un métier impossible? Armand Colin.

- Morandi. (2005). Pratiques d'analyse et representations dans la formation professionnelle des enseignants. *Spirale. Revue de recherches en éducation*(4), 35-50.
- Neill, J. (2018). *Emoition and Motivation Nature ò emotion*. Retrieved Juin 19, 2919, from Centre for applied psychology University of Canbera: https://upload.wikimedia.org/wikiversity/en/9/90/Motivation\_and\_Emotion\_-\_\_\_Lecture\_07\_-\_Nature\_of\_emotion\_6slidesperpage.pdf
- Neveu, J.-P. (1996). La démission du cadre d'entreprise étude sur l'intention de départ volontaire. *Economica*, 151-177.
- Numa-Bocage, L. (2007). La médiation didactique : un concept pour penser les registres d'aide de l'enseignant. *Carrefours de l'éducation*, 55-70.
- Numa-Bocage, L. (2015). Entre didactique professionnelle et didactique disciplinaire: le concept de la médiation didactique. *Le français aujourd'hui*, 53-61.
- Numa-Bocage, L., & Bajolle, F. (2018). Education thérapeutique du jeune patient, domaine spécifique de l'ETP et évolution du métier d'infirmière. *Phronesis*, 45-54.
- Pastré, P. (2002). L'analyse du travail en didactique professionnelle. *Revue française de pédagogie*, 9-17.
- Pastré, P. (2013). Le travail de l'expérience. In L. Albarello, J.-M. Barbier, B. Etienne, & M. Durand, *Expérience, Activité, Apprentissage* (pp. 93-110). Paris: PUF.
- Payre, S., & Aline, S. (2015). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétroprospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. Revue de gestion des ressources humaines, 3-16.
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015, 3). Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 3-16.
- Pellemans. (1998).
- Perrenoud, P. (1996). Formation continue et développement de compétences professionnelles. *L'Éducateur*, 28-33.

- Peyre, S. P., & Scouarnec, A. (2015, Juillet-Aout-Septembre). MANAGER: UN MÉTIER EN MUTATION? ESSAI DE LECTURE. *ESKA* | « *Revue de gestion des ressources humaines* », pp. 3-16.
- Piaget, J. (1964). Development and learning. *Journal of research in science teaching*, 176-186.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique.
- Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9, pp. 369-378.
- Raveleau, B. (2007). La dynamique de l'activité des dirigeants de PME. 5ième Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Reeve, J. (2015). Understanding motivation and emotion. Hoboken, NJ: Wiley.
- Rodgers, C. (2002, June). Defining reflections: Anther look at John Dewey and reflective thinking. *Teachers College Record*, pp. 842-866.
- Rodriguez, D. (2017, décembre 2). Evénèments marquants et (re)construction de sens des dirigeants de l'économie sociale. *Thèse doctorale*. le Cnam, Ecole doctorale Abbé Grégoire, Centre de recherche sur la formation.
- Saget, M. L. (2013). Le Manager Intuitif » de Meryem .
- Schaller, J.-J. (2010). Le "lieu apprenant": une articulation entre demarche clinique et demarche crititique. *Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF)*. Université de Genève.
- Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner.
- Schugurensky, D. (2007). « Vingt mille lieues sous les mers » : les quatre défis de l'apprentissage informel. Revue française de pédagogie. Recherches en éducation, 13-27.
- Schugurensky, D. (2007, juillet-août-septembre). Vingt mille lieues sous les mers » : les quatre défis de l'apprentissage informel. *Revue française de pédagogie*(160), 13-27.
- Seignour, A. (2011). Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique. *Revue française de gestion*, 2(211), pp. 29-45.
- Sériyex, H. (2009). Confiance Mode d'emploi. Paris: Maxima.

- Shuck, B., Albornoz, C., & Winberg, M. (2007). Emotions and Their Effect on Adult Learning: A Constructivist Perspective. *Proceedings of the Sixth Annual College of Education Research Conference: Urban and International Education Section* (pp. 108-113). Miami: Florida International University. http://coeweb.fiu.edu/research\_conference/.
- Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton-Century.
- Skinner, B. F. (1951). How to teach animals. Freeman.
- Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. SimonandSchuster.com.
- Skinner, B. F. (1957). *Verbal behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1988). *The Selection of Behavior: The Operant Behaviorism of B. F. Skinner.* (C. A. Catania, & S. Harnad, Eds.) Cambridge: Cambridge university press.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notionde participation observante en sciences sociales. *RECHERCHES QUALITATIVES*, 127-140.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings.* Wiley-Interscience.
- Theureau, J. (2002). L'entretien d'autoconfrontation comme composante d'un programme de recherche empirique et technologique. Actes des II èmes Journées Internationales des Sciences du Sport.
- Thievenaz, J. (2007). Le couplage d'activités comme situation d'apprentissage réciproque. In J.-M. Barbier, & J. (. Thievenaz, *Agir pour, sur et avec autrui Les couplages d'activités* (pp. 60-81). Paris: L'Harmattan.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York, London: The Guilford Press.
- Tourraine, A. (1995). La notion d'attitude. *Psychologie, cancers et société*, 65-72.
- Traverso, V. (2012). Interaction. Les concepts en sciences infirmières, 208-209.
- Tye, M. (2008). THE EXPERIENCE OF EMOTION: AN INTENTIONALIST THEORY. *Revue internationale de philosophie*, 25-50.

- Vaidis, D. (2006). Attitude et comportement dans le rapport cause-effet : quand l'attitude détermine l'acte et quand l'acte détermine l'attitude. *La cause:* approche plusdisciplinaire, pp. 103-111.
- Vermersch, P. (1994). L'entretien d'explicitation. Issy-les-Moulineaux: ESF.
- Vermersch, P. (2007). Bases de l'auto-explicitation. Expliciter 69: 1-31. *Expliciter* 69, 1-31.
- Vygotsky, L. S. (1934). Pensée et langage.
- Weber, M. (1921). Économie et société.
- Yvons, F., & Clot, Y. (2004). Apprentissage et développement dans l'analyse du travail enseignant. *Psicologia da Educação. Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação*, 11-38.
- Zeitler, A., & Barbier, J.-M. (2012). La notion d'expérience, entre langage savant et langage ordinaire. *Recherche et formation*, 107-118.

# **ANNEXES**

# 1. Annexe 1: Questionnaire

Dans notre vie, il arrive parfois qu'un mot, une scène ou un évènement inattendu nous amènent à changer notre manière habituelle de faire les choses. Un sentiment fort peut-être la raison pour laquelle ces éléments sont restés et considérés comme nos « leçons de la vie ». Voltaire a écrit: « Ce qui touche le cœur se grave dans la mémoire » (Voltaire, 1764, p. 183). Néanmoins, comme ce processus d'apprentissage des évènements signifiants de la vie reste difficile à expliciter, le questionnaire ci-dessous vise à trouver les indicateurs montrant l'existence et les conditions d'apparition de ce processus.

En acceptant de répondre à ce questionnaire, vous nous aiderez dans la collecte des faits qui permettront de rendre visible un phénomène existant mais encore invisible à nos yeux.

Nous vous garantissons bien évidemment l'anonymat complet. Nous vous adresserons les résultats de cette étude dès qu'elle sera terminée.

Pour répondre il suffit d'indiquer votre degré d'accord par rapport aux propositions ci-dessous.

Nous vous remercions par avance pour votre coopération.

## **Ouestionnaire**

Nota : Dans le cadre de ce questionnaire, nous entendrons par « manière de travailler » la façon dont nous mobilisons différents formes de connaissances ou de compétences pour atteindre nos objectifs.

No	Réponses proposées	Tout à fait	Plutôt	Ni	Plutôt	Pas du
		D'accord	D'accord	d'accord	Pas	tout
				Ni pas	D'accord	d'accord
				d'accord		
1	Certains évènements de la vie ont changé					
	remarquablement ma manière de travailler.					
2	Je considère ces évènements comme des					

	« leçons » car ils m'ont apporté de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences.					
3	Je ne me souviens d'aucun évènement particulier qui a changé ma manière de travailler.					
4	Je pense que certains changements dans ma manière de travailler sont liés à des remarques					
	que les autres ont faites sur moi.					
5	Je me souviens que certains changements dans ma manière de travailler sont liés à l'observation ou à l'écoute de l'expérience vécue par une autre personne.					
6	Je pense que certains changements dans ma manière de travailler sont liés à l'expérience que j'ai moi-même vécue.					
7	J'ai développé de nouvelles compétences et changé ma manière de travailler après avoir traversé des événements difficiles dans ma vie.					
8	Dans mon travail, ma manière de travailler explique ma performance.					
	r r r r r r r r r r r r r r r r r r r					
No	Réponses proposées	Tout à fait D'accord	Plutôt D'accord	Ni d'accord Ni pas d'accord	Plutôt Pas D'accord	Pas du tout d'accord
No 9				d'accord Ni pas	Pas	tout
	Réponses proposées  Dans mon travail, ma manière de travailler vient			d'accord Ni pas	Pas	tout
9	Réponses proposées  Dans mon travail, ma manière de travailler vient de l'éducation familiale.  Dans mon travail, ma manière de travailler vient			d'accord Ni pas	Pas	tout
9	Réponses proposées  Dans mon travail, ma manière de travailler vient de l'éducation familiale.  Dans mon travail, ma manière de travailler vient de l'éducation scolaire.  Dans mon travail, je prends en compte les remarques des personnes autour de moi pour			d'accord Ni pas	Pas	tout
9 10 11	Réponses proposées  Dans mon travail, ma manière de travailler vient de l'éducation familiale.  Dans mon travail, ma manière de travailler vient de l'éducation scolaire.  Dans mon travail, je prends en compte les remarques des personnes autour de moi pour changer ma manière de travailler.  Dans mon travail, je cherche à me confronter à des circonstances difficiles pour changer ma			d'accord Ni pas	Pas	tout

	des autres.						
15	Dans mon travail, j'apprends la manière de						
	travailler en faisant.						
16	J'ai le sentiment d'apprendre en me souvenant						
	des évènements signifiants dans la vie.						
•	Age:	•	Poste	•			
	☐ Moins de 30 ans		En En	cadrant			
	☐ De 30 à 40	☐ Non-encadrant					
	☐ De 41 à 50						
	☐ Plus de 50 ans	Nombre des subordonnés :					
•	Niveau de formation :	□ 1-10					
	☐ Bac+3 ou moins	plus de 10					
	☐ Bac+4						
	☐ Bac+5	• Secteur d'activité :					
	Bac+8	☐ Education/formation					
•	Formation initiale:		□Но	ors éducation	/formation		
	☐ Formation en management						
	☐ Formation en sciences et technologies	• Type de l'organisme :					
	☐ Formation en sciences humaines	☐ Public					
	Autre	☐ Privé					
•	Sexe:	Autre					
	Masculin						
	Féminin	•	Effect	ifs:			
•	Origine culturelle :			0			
	Afrique		<u> </u>	-500			
	Amérique du Nord	□ >500					
	Amérique Latine	Accepteriez-vous de m'accorder un court					
	Asiatique		entreti	ien (concerna	ant vos répo	nses à ce	
	☐ Européenne	questionnaire):					
	Autre		☐ Ou	ıi	Si oui, mer	ci d'indique	r votre
			Nom,	prénom et ac	dresse mail.		

# 2. Annexe 2 : Trois dossiers de candidature au MBA du Cnam (2012-2016)

## **2.1 Dossier No. 1:**

#### Essay

Dissertation

Respond to the four (4) questions that follow in 300 words or less per question.

What are your post-M.B.A. career plans and what role will an MBA education play in achieving them?

My post MBA career plans are various. I would like to acquire a good knowledge of the international procedures as far as business management is concerned in order to be able to use my aviation background to reposition myself within the major actors in aviation construction either with Boeing, Airbus and or their subcontractors.

To me, an MBA is an internationally recognized benchmark for somebody who would like to have access to managerial positions/responsabilities in the above field.

It would also give me the self confidence and consolidate a lot of experiences that I have acquired in the last twenty five years particularly as the MBA is in English.

Certain subjects within the MBA syllabus will be new to me such as finance and Human Ressources Management, but this I will find very challenging to integrate.

Describe and analyze one key professional, personal, or life achievement.

I have worked hard to become an airline pilot and have achieved my initial goals.

My profession had been a positive fulfilment for the last twenty years, I have had to challenge during the many stepping stones along the way, starting as a commercial pilot, then choosing to go to Australia and continue my training there to become a commercial pilot at which point I then moved to Houston Texas to be involved in pipeline surveying.

I chose to become a pilot instructor licence in order to teach students to fly in Noumea, New Caledonia, I was the first female instructor there.

Then, I took my Airline Pilot transport licence and worked for a company in France, after a year became a captain. The work was challenging, flying throughout Europe.

The company declared bankruptcy, I decided to take a Boeing 737 rating which I financed myself.

I was immediately employed by a charter company based in Marseille, where I flew freight, which was for the most part flying at night accompanied with charter flying during the day within Europe.

This company went bankrupt as well, I decided to apply for a job with Dassault who selected me from amongst 60 applicants where I was employed as the only female pilot and I was qualified to fly the Falcon 2000, falcon 20, falcon 900 and Falcon 900 Easy.

Describe and analyze one key professional, personal, or life failure you have experienced.

Coming to terms with the incompatibility with my career in aviation that I initially considered a failure.

I dreamt from a very young age of becoming a pilot, saving all my pocket money, travelling wherever I thought there might be work, taking any work that could give me the opportunity to be around aircraft, meeting people with the same passion, I did aviation journalism, writing articles in magazines, through this, I had many interesting flying experiences, for example: gliders in New Zealand for the pre world championships, climbing up to more than 8300m, flying helicopters, ballons, ultra lights, and in agriculture aircraft trained by very skilled pilots, I came into contact with veterans pilots from the Vietnam war, and also from the second world war, I qualified as an instructor and trained student pilot to a very good level one of them became part of an aerobatics team. I worked with handicapped people who had a passion to fly using specially adapted aircraft.

And later, transporting people from A to B on time

Cariing for members of royal families, presidents, or well known actors, ferry flight the aircraft from one point to another for the maintenance.

Then came the time when the economy in aviation changed the nature of the job. The hours I was working and my planning was always announced with less than 24 hours prior notice. This ment that I was never able to participate in family events with my husband and children. I was tired a lot of the time due to flying cargo 5 nights a week. I went through 2 company bankrupties, fighting to recuperate lost salaries. Flying with aircraft that are not always well maintained because of the cost of maintenance.

Being tested 4 times a year to renew your licence is also incredibly stressfull, I decided to put an end to my career in aviation and find another way of life were the challenges could be more compatible with the reality of my every day life.

The next stage in my professional life is starting.

Describe and analyze one important leadership event you have experienced.

I I was flying a Boeing 737-400, with 182 passengers on board going to Tunisia.

The aircraft was fully loaded, as it was a hot summer departure, with bad weather forecast over the Massif Central in France.

We were caught by a thunderstorm, during the climb the aircraft would not pressurize. The decision (and you have to be quick) was to perform an emergency descent taking the bad weather into consideration with an aircraft full of petrol, with no fuel dumping capability wich meant we had to burn the fuel off before being able to attempt a landing.

Among our passengers we had passengers who were beeing repatriated by force and were considered a slight security problem. We resorted to applying exactly the procedure for which we had been trained; There was a good working relationship within the crew and the situation was managed in a professional way.

We had to hold for 2 hours before being able to land in Roissy. Although we had to have an ambulance an police force at arrival to manage some very unhappy passengers what could have been a very delicate situation finished in the most secure way possible.

Two days later, I was scheduled on the same airplane for a flight to Bruxelles, then Morroco.

Although the aircraft had been repaired, the same problem of pressurization happened again on the 2 legs Paris Bruxelles and Bruxelles Paris.

I refused to take a major risk of diverting again for the second time in two days, and I refused to fly in this aircraft until a proper repair had been done.

My professional integrity made me take this decision.

What are this person's three characteristics in greatest need of development? Quels sont les domaines dans lesquels le/la candidat(c) devra s'améliorer?

Je verrais peut être une amelioration dans une affirmation plus marquée de soi.

2.2 Dossier No. 2

# Essay

#### Dissertation

Respond to the four (4) questions that follow in 300 words or less per question.

What are your post-M.B.A. career plans and what role will an MBA education play in achieving them?

I have a track record of leading projects to success often in challenging conditions and with difficult objectives and stakeholders. With an MBA I plan to be able to enter a company at a higher level. I would like to not merely implement plans, but get higher management positions which allow me to have more creative and strategic input, as well as the financial and other rewards attached to upper management positions.

I have already identified a company with real potential within the Chinese market. It deals with energy saving equipment and has many technological advantages compared to its competitors. It is currently poorly managed in terms of marketing, communication and commercial aspects, especially in overseas markets.

Since all levels of the Chinese government strongly emphasize on the need to save energy and to protect environment this business sector is the best possible choice. But on top of this political support, it is my own belief that only a strong protection of our environment can ensure a safe and pleasant future for human beings. So such field is for me a natural choice.

My goal, if I can enter this company after my graduation, is to redesign its marketing and commercial activity to help enable it to be the success it deserves. Clearly the MBA would help me to enter the company at a higher level and add more value to the organisation with the skills that I will learn.

In case I do not enter this exact company, I am confident that I could more easily find other opportunities with my new knowledge and qualification. The opportunities that an MBA would provide would allow me to more fully use my abilities. Ideally it would be in the same kind of field: environment protection or social projects.

Describe and analyze one key professional, personal, or life achievement.

The travel guide - I select this achievement of mine as the most representative of my capacities. Please find below some information about it.

I was the main designer in this project. I designed the product and lead the whole project from initial concept to final outcome: it's launching on the market. This is the product I created, printed, published and launched in the market.



# Project background:

The business idea and the format of the cards for the travel guides came from two women, founders of the company. I met them as a freelance designer, they came to me at the concept stage and outlined the project. The target market was foreigners working in Shanghai or the tourists who can not speak Chinese. The complete project was built around making Shanghai accessible to non Chinese.

The biggest Challenge was keeping the accuracy of topograpic data and at the same time make the map attractive. A simple reproduction of an existing Shanghai map wouldn't have been adequate.

I worked on this project for about two and a half years. Daily communication with the client was the key to completing this project. I learnt that during the design process, good communication and understanding of the clients will provide a good design inspiration/ solution.

There are three editions released on the market now: Shanghai Version one, Bejing travel guides (which is specially for the Olympics), Shanghai (special edition for Shanghai EXPO) Describe and analyze one key professional, personal, or life failure you have experienced.

From my early childhood I have always wanted to be an artist. I mean that my work in the future would be creative and artistic. I was fortunate enough to be supported by a loving mother who spared no effort to provide me the best education and the best (computer) equipment for me to turn this dream in a real diploma and I won awards for my abilities. So at the age of 20 I was eager to get the artistic job I had always dreamed of.

Therefore I was extremely excited when I was hired as a designer. I was even fortunate enough to be given responsibility for all decisions for the form, the style, even the idea to complete the project. I was even given free hand to launch the result in the market that is not usually included in the 'design' job but rather in the marketing one. Still I was positioned as a 'designer'. I considered that as a permanent compliment. But at the same time I started to realize that a 'designer' is really considered as an 'artist'. It means that anything serious such as marketing (that I provided all right) or 'management' was out of the sphere of his or her recognized capacity. In China this has a massive impact on salary. Any 'serious' job was far better paid than design...

All I could do, and I did a lot, to prove by action that my capacities exceeded what is usually expected from designer, served only to bring me congratulations... So I changed my job and was hired as marketing coordinator, a less prized position than 'designer', but starting with a salary immediately double of the preceding one and responsibilities placed at a 'management' level.

What has been my failure in that? It is that I proved unable to have responsible people in this first company recognizing that a designer could also be a serious high-level professional. A person to whom any serious job can be given with excellent chances of success and that such a person deserves a recognition equivalent to other professionals. I heard that such negative impressions about designers are widely spread in all other similar companies in China. So by selecting to position myself to management level, I can in the future avoid such situation while still making best use of my designing abilities.

Describe and analyze one important leadership event you have experienced.

During 2011 I was in charge of a global marketing promotion for my company (and some smaller scale email campaigns), defining the promotion themes, segmenting the email database following demographic and customer targeting, planning the emailing schedule, leading other departments (design, development) to launch the promotion successfully.

Understanding the shopping habits of international customers was a great challenge as every culture has differences in how they purchase. Segmenting the database given by the IT teams to globally increase the online sales was a daily effort to analyze actual data and predict future trends.

The persistent optimization I managed to implement for our email promotion campaigns led to an increase of more than 70% in net revenues for 2011. An example of where I showed leadership and introduced a successfully change which directly led to a big increase in sales was the timing of the email. The emails had always been sent in the early morning so the customers had all day to read. However, I piloted a study by sending emails at different time of the day and I realized that emails sent before lunch were being opened more. After more, research I realized that the reason was that when the person arrived at work they had received several other work related emails after our company's email and the customer would open those and ignore our email. More generally the customers were not looking to make purchasing decisions at that time. However, adverts sent just before lunch, were often read during lunch when the customers were more relaxed and more likely to make a purchase.

Another challenge was to successfully make the Design and the Development teams work together to respect a very tight schedule and to insure zero failures in email sending. With hundreds of millions of emails sent each year, any mistakes or bugs could lead to a catastrophic drop in sale revenues.

Adjusting to real time statistics as people were connecting on our website, I had to optimize the next email to get the best return rate as possible and explaining every aspects of our campaigns to the Customer Support Service allowed the company to successfully transform a potential buyer to a real purchase.

# What are this person's three characteristics in greatest need of development?

Quels sont les domaines dans lesquels le/la candidat(e) devra s'améliorer's

Learn to relax more and not to expect too much from others, because she is a bit perfectionist. She should understand that not everyone is as talented and hardworking as she is. She should learn to be more understanding with regard to this type of people.

#### What circumstances might affect the candidate's ability to complete the Cnam MBA?

Y-a-t'il des facteurs susceptibles de compromettre l'aptitude du candidat(e) à intégrer le MBA du Cnam?

She has strong managerial abilities, but her relatively young age sometimes requires learning the rules of diplomacy. She must also learn to distribute her energy, in order to optimize her time and resources.

# 2.3 Dossier No. 3

## Essay

Dissertation

Respond to the four (4) questions that follow in 300 words or less per question.

What are your post-M.B.A. career plans and what role will an MBA education play in achieving them?

- After working in a finance department for 6 years in a Group Anglo-Saxon, I acquired a very good knowledge in accounting, auditing, budgeting, reporting ... After this job, I had the opportunity to meet challenges in Quinta Industries creating the purchasing and logistics function for a group of 430 people. Today I want to follow up my career taking in the future a general management position.
- The MBA will allow me to more easily deal with my desire to discover other sectors and other activities for my future career.
- I want to change function today by pointing a Director General or Director of a Division. This change will allow me to expand my skills.
- I want to get an opportunity to get a job in a foreign country.
- I want to develop my network of contacts and relationships through professional training.

Describe and analyze one key professional, personal, or life achievement.

One of the significant professional experience in my career has been managing a project of re-engineering of industrial processes in a factory. This 3-year project, helped me:

- Audit process plant
- Manage a team of project and meetings with employees of the factory
- Write a specification computer, follow the developer, make tests and monitor the deployment project
- Learning how to make people join a business plan
- Manage the change management
- Write procedures
- Setting up no new technical means: barcode readers, traceability ...
- Decision-making organizational change
- Increase quality and business in the company

Describe and analyze one key professional, personal, or life failure you have experienced.

An experiment in which I failed was the establishment of an EDM system.

In fact, I wanted to modernize the way information flows between the accounting and purchasing. I wanted to implement the complete dematerialization of documents.

Following the request of my CEO to increase productivity between finance and purchasing, I wanted to get to outsource the entire accounting imputation bills.

To do this, the database would allow us to achieve this objective through a workflow process automatically.

The project was realized in my purchasing department. All documents have been dematerialized through the EDM system and purchasing software.

- For cons, I had a blocagede finance. The department has taken this project to a devaluation of its business. They were afraid of losing their jobs.
- The HR has refused to allocate the necessary resources for this project
- My CEO had other important issues to deal with. He has not been able to allocate time.

A project of this type can not be started without engagement letter and an obligation of result for those involved.

I think I have failed in my communication for this project. I was the only person convinced by the usefulness of the project!

Describe and analyze one important leadership event you have experienced.

In my group, over the years I managed to imposers technical choices and new not used in France in our sector. To do my job Purchasing Manager forced me to fully understand our business, our needs for innovation and understanding of the fawn perfect technique.

- I was the first in France to buy 10 years ago the storage system Exanet NAS high performance sector special effects. I trusted a startup Israeli products had shown a very high performance against Netap and EMC testing.
- I wanted to shake Autodesk in the treatment of the color image. Indeed its monopoly no longer allowed us to be competitive. I managed to convince 'users to accept the new product in Assimilate Scratch. I got them to sign a partnership and become a beta tester of their product. This company was unknown in France, it is now used throughout the profession. I managed to convince the challenge 'users to change and customers have accepted as the price of the service was down.
- I managed to outsource the provision of logistic storage of 6000 pallets containing more than 3 million boxes cinematographic films from 1935 to today. There was a total blockage to that project. Culture Heritage prohibited this type of service by an external company. It took convince them to specifications and contract to meet our needs. I have demonstrated the usefulness of the project by increasing the quality of service and demonstrating financial gains.

I acquired great leadership in the group, because my understanding of the technical and user allowed me to make new products. This allowed a driving change in our financial savings investments.

# 3. Annexe 3 : Transcriptions intégrales des entretiens

# 3.1 Entretien du manager M1:

2B Alors moi j'ai un exemple qui est... qui est assez frappant... parce que moi j'ai toujours eu du management transversal. C'est-à-dire sans rapports hiérarchiques. En fonction du chef de projet c'est souvent 'ponctualiser' des ressources qui ne sont pas directement sous sa responsabilité hiérarchique mais fonctionnelle. Et il y a quelques années, j'ai eu une... un gros chantier aux Etats-Unis. Très gros chantier, c'est ... "construisez une ligne de production pour un client". Et un chantier qui dure à peu près 7 mois, on construit une usine complète, ça s'appelle une [...] en fait. Le client construit le bâtiment et on met tous ce qu'il y a dedans en équipement et on démarre on met en service... et... gros projet très stratégique. La société était en... difficulté en 2008, crise financière, on faisait du chômage partiel et licenciements économiques. Ce n'est pas là mais on était 85 et on est passé (à) 50. Donc c'était difficile, on est en contrat qui fait à peu près 15 millions € donc c'était un gros contrat, et j'avais une équipe sur site... qui était... Qui était soumise à rude épreuve parce que le back office était relativement... le chômage partiel était relativement indisponible.

4B Et la société avait imposé des périodes de vacances, que je me suis retrouvé un samedi avant 2 semaines d'interruption complètes, 'black-out' au niveau du... de la maison mère, et j'ai eu mon superviseur de chantier, la personne qui dirige le chantier dont on avait la responsabilité totale, on est sous-traitant aussi, qui m'appelle et qui m'explique que son frère est dans le coma. Il est peintre dans le bâtiment et il est tombé à la renverse dans l'échafaudage au moment où il s'est... enfin... détaché de sa ligne de vie, il est tombé et il est dans le coma. Et... c'est un gros costaud hein, c'est un type qui a fait des chantiers à l'internationale toute sa vie et, une armoire à glace et le type était en larme au téléphone et on était samedi soir... et il n'y avait personne et je n'ai pas de management directe avec qui demander conseille. Moi je viens de divorcer dans cette période-là... donc... là j'ai été assez directif. Je dis "ok, là tu restes à l'hôtel", tu me rappelle..." moi pendant ce temps je réserve mon billet d'avion, et je te dis quand est-ce que j'arrive". Donc j'ai pris mon billet d'avion tout seul avec ma petite carte bleue. (rire)

6B Sans rien ne demander à personne, j'ai juste envoyé un texto à mon chef disant: "je pars remplacer un tel à cause d'une [...]". Et donc j'ai dit à mon superviseur: "Ok, je veux que tu me donne vraiment... tout ce qu'il me faut comme informations, les dernières entre guillemets, l'état des lieux, les actions directes qu'il faut que je suive et tous ce qu'il faudra, tous les points de vigilance, dans les 3 semaines qui viennent. Maintenant tu prends un taxi, ta voiture de location tu la laisses, je me débrouillerai, tu prends un taxi et tu vas à l'aéroport. Même si ça coûte une fortune je veux que tu t'en fiche, tu vas à l'aéroport, tu rentres chez toi et tu vas t'occuper de ta famille". Et en fait là... quand on a quelqu'un qui a le double de son âge devant soi et qui est quand même assez... assez aguerrie, c'est... superviseur de chantier c'est quand même un monde assez particulier. Un peu brutal des fois... un peu viking. Et le type ne m'a rien... rien... il y a eu aucune objection, et on s'est croisé vite... vite fait à l'aéroport, il m'a donné quelques documents et m'a jaugé vite fait, et... après je suis resté sur site pendant 3 semaines et j'ai dirigé un chantier de 100 personnes. Je n'avais jamais vraiment fait comme ça. (rire)

8B Et ce qui était très intéressant c'était que, moi j'étais un peu jeune j'étais peut-être dans le pouvoir encore, parce que je me représentais un peu une forme de client... j'étais encore un peu dans le pouvoir mais j'ai rencontré beaucoup de bienveillance et tout le monde sait sur le chantier, pourquoi le superviseur avait quitté. Et comme je le reprenais immédiatement dans, dans un contexte très particulier, tout le monde m'a accueilli avec beaucoup de bienveillance et du coup le côté pouvoir que je pouvais avoir à cette période-là, s'est un peu estompé, parce que les gens que j'avais en face de moi comprenaient que la situation était, était, était extrême, même le client. Le client est venu me voir en me demandant comment allait le frère, mais super bien, et c'est... du coup toute cette bienveillance m'a fait différemment justement la façon de donner des ordres, la façon de les suivre.

10B C'est une expérience assez particulière. Moi je trouve qu'elle est assez représentative. Elle m'a beaucoup influencé moi, là-dessus, parce qu'il y avait un côté très humain, il y avait des difficultés à un moment, il y avait une détresse du gars et en même temps la conscience professionnelle du superviseur faisait qu'il n'osait pas quitter le chantier. C'était vraiment... si on foirait se contrat on tuait la boîte quoi, c'était... on

était suffisamment dans une situation méga délicate au niveau de la chose, on était... pour que si jamais ne ça foire donc... on perdait le client, c'était fini, enfin la boîte, je pense qu'elle aurait coulé quoi. C'était, c'était terrible.

Et... et même en interne le, on m'avait reproché que je n'avais pas suivi la procédure de commande du billet d'avion. On ne me l'a pas reproché longtemps. Parce que en fait, j'ai répondu à mon chef: parce que s'il été pas content, il n'avait qu'à retirer mes billets d'avion de mon salaire. Il n'est jamais revenu... bah en fait. Ouais, parce que je lui ai dit: "on est dans une situation... imaginons à ma place, quelle prise de décision t'aurais fait, donc quelle prise de décision t'aurais eu". Je lui dis: "moi enfin... je n'ai pas réfléchi à: est-ce que C va va me réserver mon billet à 23h un samedi soir? Je m'en fiche en fait. Fallait le faire je l'ai fait.

Et ... quand j'ai fait mon pot de départ, j'ai... ouais, quand j'ai fait mon pot de départ, on m'a dit que: "bon, des fois t'as été un peu brutal dans ta prise de décision et... mais au final (finalement), tu nous manqueras..."

12B Oui. Cette situation est particulière, contexte particulier. Mais j'ai bien aimé ça, mais c'était, c'était, c'était... c'était difficile parce qu'il a fallu que je sois directif envers quelqu'un à un moment où il était lui-même perturbé... émotionnellement, en difficulté. Ça c'est une expérience assez significative. Je pense que ça m'a beaucoup influencé ça.

14B Est-ce que cet exemple est probant pour toi?

16B En fait, à ce moment-là j'avoue que j'étais... moi j'étais un peu écœuré à ce moment-là de la façon dont le management gérait justement ces difficultés et que... moi j'étais jeune hein. Honnêtement, je venais de divorcer, j'étais peut-être dans une... j'ai été marié 4 mois, ça ne compte pas vraiment mais, j'étais dans une période de ma vie où le travail c'était un peu une valeur refuge. Donc en fait je m'investissais, je me suis toujours investi beaucoup mais, là c'était devenu, tous mes projets c'étaient mes bébés quelque part.

Et... et moi j'ai toujours eu beaucoup beaucoup de franchise et d'authenticité dans mes rapports avec les gens avec qui je travaillais, et quand une des personnes en qui j'avais le plus confiance... je parle beaucoup de confiance, je ne pense quasiment qu'à ça...

m'appelle, sans vouloir l'avouer parce qu'il a sa fierté et que... et qu'il est lui-même un peu perdu, je me suis dit: non je peux pas le laisser comme ça, faut que fasse quelque chose et en fait le...le... je me suis dit: "ok qu'est-ce tu peux faire là? T'as 3000, 4000 km, bah vas-y".

Et en fait... oui je n'ai même pas réfléchi. J'ai envoyé un texto à ma mère en lui disant que: "tu pourrais venir nourrir le chat?". C'est là, c'est là (rire), parce que en fait c'est le seul truc et... En fait je ne sais pas, c'est une... c'était presque, c'était presque automatique en fait, je me suis pas posé la question. Je me foutais des conséquences, parce qu'en fait je me disais quel qu'en soit les conséquences, c'était pour le bien de la boîte, parce qu'en fait, pour le bien du projet et le bien de la personne que j'avais en face de moi. Et c'était... La meilleure chose à faire au meilleur moment.

Donc de toute façon... pour moi je n'ai pas hésité...quoi, ça a été: "bon quand est-ce que je peux partir au mieux, demain matin? Et en fait... bah je l'ai vu, je l'ai organisé comme ça mais en fait le, le, le processus de décision a été... assez instinctif en fait.

18B Mais oui bon on m'a reproché de ne pas avoir réservé en suivant la procédure mais... Quelles conséquences ça a? (rire)

20B Oui et puis, cette réactivité, ce mode de confiance de... qu'on développe, je sais que par la suite c'est quelque chose qui reste et la complicité entre guillemet, la... la forme de symbiose qu'on... qu'on peut avoir avec des équipe qui, moi je sais quand j'avais développé le niveau de confiance suffisant, la forme de symbiose c'est que je sais que dans certain meeting on a pas besoin de se parler, avec certaine personne en binôme et dans les meeting d'avant- vente de projet je sais qu'on s'est retrouvé dans des situations difficile avec des clients en position de force totale, qui savait qu'on était assez mal au niveau des carnet de compte.

# 3.2 Entretien du manager M2 :

2B Par nature oui (rire), par nature!

4B C'est tellement dans ma nature que je ne ...

6B Enfaite, si tu veux c'est un défaut ça ah...

(Silence d'environ 5 seconds)

Ah...Il y a eu un concert que j'ai produit il y a deux jours. Il y a des choses que je mène sur scène pour le CD.

Il y a des choses que j'ai un moment donné, je suis convaincu qu'on pourrait faire mieux, et donc j'ai envoyé un e-mail le lendemain à la pianiste que ça 'il faut faire comme ça et ça on fait comme ça, voilà...

Oui c'est un truc plus récent, remarquant... voilà. Ça ne s'est pas très bien vu dans l'art. En musique, on n'aime pas des ordres. Ah, on fait comprendre que pour ... Là, j'ai du mal. Et c'est mal pris (rire).

8B Et parce que j'ai reçu un sms immédiat de la pianiste, qui m'a dit que ton e-mail m'a beaucoup blessé.

Euh, que moi, j'ai une approche, encore d'entreprise... tu vois...qu'il y a un problème et...hop...une solution. Or les artistes...eux...pas de différence.

Le moment quand ils jouent, ils jouent ce qu'ils sentent. Quand ils jouent, ils jouent ce qu'ils sont. Je pense ah. C'est à peu près ça. Et donc, si tu critiques ce qu'ils jouent, tu critiques ce qu'ils sont. Voilà euh, bon bref. Donc j'ai ... j'ai réparé.

10B C'est ce qui me vient à l'esprit, parce qu'il y a une réaction immédiate de l'artiste et j'ai vu que... Ah... (grimace).

12B Oui, je l'ai appelé et j'ai dit : Ecoute euh... (Je fais de profil bas), c'est ma faute...Je n'ai pas dû de t'envoyer ça, ce n'était pas ça ce que je voulais dire...mais si j'étais encore dans l'entreprise, je disais...tu m'as cassé les pieds... (rire), mais là on est sur une l'ultra sensibilité avec une personne. En plus... Elle sort à peine depuis deux ans d'une période de sa vie, très difficile...

14B Je la connais à peine, mais c'est une personne qui s'ouvre très très vite sur toute sa vie et notamment sur la dernière difficulté qui s'est passé dans sa vie privée, pas dans sa vie professionnelle. Donc on est sur une très grande pianiste, qui a disparue de la circulation pendant cinq ans à cause de son mari. Donc elle revient mais il y a un mélange d'ego, d'émotion naturelle plus un passif où elle a besoin de prendre une 'revenge' (vengeance) ... etc. Donc on est sur quelqu'un qui n'est pas méchante...mais on ne peut pas dire les choses franches.... Donc je fais marche arrière. Je dis désolé, ... Donc il y a deux sujets à traiter. Un sujet qui est avec son piano, elle est débordée sur un autre instrument, parfois il manque, des pianistes trop fort...J'ai disait qu'elle a débordé la flutiste (c'est ma femme).

Je dis, comme on vent le CD est ce n'est pas elle qui fait le CD...etc.

Donc elle m'a dit : tu m'annules...C'est comme si je n'existais pas, je ne suis pas une machine etc. Je la dis, oublie les conneries de ma part. On se couche à 3 heures du matin, on se réveille à 5 heures. Donc je partage avec l'autre et ... Donc c'est d'accord.

16B Alors, j'ai ajusté. Oui oui, j'ai annulé complément tout ce que j'ai dit. Pour plusieurs raisons.

18B Oui, très difficile, bien sûr (rire). J'ai mon ego. A l'intérieur de moi, je dis tu me ne casses pas les pieds. Bon j'ai dit tout ce qu'à dire ou quoi, tu ne vas pas m'énerver...

20B Pas tout seul. Parce que je me suis fait monter d'abord par ma femme, qui était en copie d'e-mail. Elle a dit que tu as fait une plus gros connerie... va me tomber dessus. Eh la veille quand je voulais dire ça, elle m'a dit de ne pas faire ça. Et je fais quand-même le lendemain. Je l'ai dit j'ai trouvé la façon de le dire et puis et puis...non (rire). Et donc, ma femme qui me tombe dessus. Et du coup j'ai échangé avec elle d'abord. En gros elle a fait du rôle de manager avec moi, pour pouvoir trouver la façon de...pour être en accord avec moi-même, qui consiste à revenir sur exactement ce que j'ai écrit dix minutes en arrière. Euh... donc c'est dur ... souplesses... Du coup j'ai eu, je suis tombé en accord avec elle sur la façon ... donc je l'ai appelé. Mais pendant que j'ai parlé...là là, je dis mais je t'emmerde ton truc... (rire). Tu ne vas pas m'énerver oui... Mais là c'est du côté ego mal placé. Parce que je voulais à tout prix obtenir ce que moi

je voulais. Ça m'a énervé de ne pas l'obtenir. Voilà c'est l'ego mal placé, mais je sentais ou quoi.

22B Non, c'est tout le temps, tout le temps. D'abord parce que ... (silence) euh... Alors, j'ai un grand principe de vie qui est... Il y a une chose qui m'a support chez les autres c'est l'incapacité de s'adapter, de prendre en compte de l'environnement de l'extérieur et de revenir sur ses propres erreurs. Et donc, j'ai une première règle dans ma tête c'est que je fais des erreurs tous les jours et j'ai le droit de les faire... Si c'est en bonne foi évidement ah. Eh à partir de ce moment-là, je suis très à l'aise sur le principe que si je suis convaincu que j'ai fait des erreurs. Là, par exemple, je n'étais pas convaincu que j'ai fait l'erreur. Ce pour ça que c'était dur. Mais si je suis convaincu que j'ai fait une erreur ou si je ne suis pas convaincu mais j'envisage tout à fait que j'ai pu faire une erreur, mais je reviens dessus sans aucun problème. Je dis, désolé, j'ai merdé et maintenant on va trouver ensemble le truc. Et j'accepte aussi que les autres ... Ça c'est la première chose et la deuxième chose est qu'en numéro deux seulement que j'ai le droit à faire des erreurs, et oui, j'ai à revenir sur mes erreurs et.... Je dis toujours en numéro deux car tu as toujours un affaire d'ego dedans qui est difficile à gérer. C'est pour ça qu'en premier que je suis convaincu ou je conçois que il faut que je conçois ou je suis convaincu pour l'autre que j'ai fait une erreur.

Pour moi que je n'ai pas fait une erreur car je le fais de bonne foi. On ne peut pas me reprocher en tout cas, mais le résultat n'est pas du tout celui qui fallait... donc j'ai fait une erreur. Bref, et après il faut que je gère mon ego donc je mets en numéro deux de oui, je dois évoluer je dois avancer, je dois changer. Et donc le fait de changer ça fait partie de mon ... une souplesse de comportement, souplesse des cerveaux. En fait si je perds ça par contre, je ne voudrais pas accepter, je n'accepte pas qu'un jour je perde mon ... Donc c'est mon numéro deux, qui est important pour moi. Ça veut dire qu'à ce moment-là je me fiche, je suis en train de mourir.

Pour moi en fait la vie c'est faire des erreurs et s'ajuster. Voilà et je perds cette vie-là si je ne suis plus capable de faire des erreurs (rire).

24B Oui depuis toujours

26B Non, c'est acquis. Ce n'est pas inné. Depuis j'ai l'âge de 5 ans, j'ai régulièrement chez les psychologues, car j'ai une famille givrée, et une des choses bien que faites ma mère est que qui me compensé et que très tôt elle m'a envoyé chez le psychologue. Certain moment remarquant que certain membre de ma famille qui est complément givré, je suis allé chez le psychologue. Donc depuis toujours, ... chez moi. Ensuite, je suis arrivée à Paris, je me débrouille tout seul à devoir financer mes études ou de ma vie etc. je me débrouille tout seul ... ma mère et c'était très dur pour moi... donc je fais une démarche plus long termes. Alors ce que ça m'a donné était une capacité à toujours à un moment donné ou à un autre regarder ce que je fais, ce que je n'ai pas fait, ce que j'ai bien fait, j'ai mal fait et reprendre en question, remettre en question... En gros c'est une gymnastique chez moi. Euh, ce n'est pas une gymnastique naturelle tout de suite. Parce que tu fais erreur, mais du coup j'ai appris à m'auto-tolérer, parce que sinon je j'ai une énorme énorme exigence envers moi-même. C'est insupportable tu vois et à l'époque je ne tôlerais pas de faire des erreurs. Et donc, bref, je m'auto-toléré et je me disais j'ai le droit de faire une erreur et je reviendrais après. Ce n'est pas grave. Donc c'est quelque chose acquise, mais depuis longtemps.

28B. Le principe évolué d'avoir discerné et évolué. Je pense que je l'ai appris aux alentours de ... assez tôt. Parce que j'ai vu en tout ... j'ai vu des gens, qui ne sont pas capables de ça. J'ai vu ma mère qui est capable de ça. Plein de défaut mais capable d'évoluer. Et j'ai vu tout tat d'autres gens qui en fait restaient sur un état dit Mercié de comportement et de façon de voir le monde au fur et au mesure sont laissé sans perré ou quoi. Le fait d'évoluer et de devoir évoluer de tout faire pour évoluer. Ça j'ai très tôt. Tous les 10 ans je reprends mes études. Sinon je m'ennuie. Ça j'ai très tôt. Depuis très tôt je suis conscient de ça.

Le fait que j'ai accepté que je fais des erreurs et que je reviens dessus. C'est plus récent (silence). Ça au fur et au mesure, au fur et au mesure des coups que j'ai pris dans ma vie professionnel ça...

30B je suis toujours été très proactif, toujours très dynamique et j'ai toujours extrêmement réussit professionnellement. Mais je ne laissais pas de place. Je ne suis pas numéro deux. Je suis toujours numéro 1 dans la boite en termes de résultat. Je suis

toujours au développement, business développement. Et un jour j'ai rencontré une situation dans une de mes boites d'agression sexuelle de la part de mon manager. Donc je suis en subi ça en étant le numéro 1 de la boit en termes de résultat. Donc on est en face d'un pervers d'un gros problème de...Ma femme m'a dit : fais gap, construis des preuves, monte un dossier etc. etc. J'ai dit : non, je suis numéro un. On ne va pas dire que je suis un menteur. Je ne suis pas le dernier de 250 qui ne trouve une excuse pour ... je ne sais pas quoi, car je suis numéro 1. Non, j'y vais. Et là, j'ai l'intégralité de la structure hiérarchique qui m'a tombé dessus. Une boite, une multinationale compte 1200 employés j'ai l'intégralité de la structure hiérarchique qui m'a tombé dessus, qui a dit que je suis un menteur. On est encore en procédure aujourd'hui ah. On est sur un Prud'homme, j'ai gagné, là je suis au pénal, mais c'est dur parce que ce n'est pas construit la preuve. Donc j'attaque au pénal et on attend. Ça remonte à 2011. Donc tu vois. D'abord ça m'a énormément abimé. D'abord je me re... une thérapie. Là je suis dans une phase de ma vie ou j'en ai marre de thérapie, donc je vais dans des trucs qu'on appelle thérapie alternative dont plus la méditation...Parce que un moment donné la thérapie est intellectuel, mais tu ne transforme pas ça en ton corps ne. Ça permet de comprendre, mais ça ne permet pas d'apaiser justement. J'ai fait une thérapie, ou je revive les émotions; je les laissais les vivre dans le corps. En gros, qu'est ce qui se passe. Tu te dis toujours, ah oui mais en gros dans la préhistoire, il y a 3 façons de réagir. A un danger, tu bats, tu te bats ou tu restes frigorifié (ce n'est pas le terme, mais...). Quand tu es frigorifié, c'est-à-dire, tu as toute l'énergie qui bloque en toi et le résultat est que tu te fais bouffer. Et là, je suis frigorifié dans cette situation là, mais je ne suis pas bouffé, pas physiquement. Et donc tu restes avec plein d'énergie extrêmement négative à l'intérieur de toi et qui n'as pas pu trouver un exécutoire soit dans le combat, soit dans la fuite. Donc je revive tout ça pour que ça sorte en fait.

Bref, je dis, il y ... chez moi

Je me suis dit j'ai eu de la souplesse d'écouter ma femme, ou de réfléchir, de prendre de recul, je n'aurais pas faire les choses comme ça, je ferais les choses autrement. Mais évidemment, quand tu es dans une démarche de développement commercial tu es dans une démarche en avant. Je ne suis pas là pour réfléchir. Je réfléchie avec des automatismes pour aller chercher plus plus... Et donc la personne qui m'a donné la clé de ça c'est un syndicaliste qui a dit pourquoi j'avais laissé les avancer comme ça qui

m'a expliqué je s'ajuste quand je suis dans une démarche de conquête, les problèmes que tu rencontres qui ne se sont pas des problèmes qui impactent immédiatement ton objectif tu les enterres, tu les mets à côté.

Tu n'avances plus. Et là qui sont de vie ou de morte en une minute, car je suis rémunéré au résultat. J'ai toujours un fixe à.... Je ne suis pas manager, j'ai un...et je termine me mois à treize, quinze mille euros. Donc il faut avancer et c'est aussi un environnement qui m'a structuré, où pour réussir, il faut réussir professionnellement et dans ma tête, je me mettais dans la main, en termes de protection, dans la main de toute ma hiérarchie. A l'époque, je suis toujours réfléchi professionnel comme un monde sportif. Tu es sur terrain et les arbitres autour. C'est eux, qui font le boulot. Tu ne cherches pas, tu joues, tu mets les bals. Mais en fait, non. Voilà, j'ai découvert ça. Donc bref, le résultat des cours. Comment je suis arrivé à avoir plus de souplesses. Quand je suis en face d'une problématique, où j'ai mon ego qui est en jeu, car j'aime mon ego, je suis numéro 1, j'avais le meilleur résultat et la plus grosse marge sur les chiffres d'affaires, je n'avais personne pour concourir avec moi, donc ça veut dire que je suis crédible. Sauf que là qu'on est dans une organisation, qui n'est pas une organisation entreprise, mais une organisation politique... Et là, j'ai commencé de mettre en place... même j'ai mon ego qui est en jeu, même si je suis persuadé que j'ai raison, si j'ai un doute quelque part, je vais essayer, je vais faire de profil bas, ce qui n'est pas dans ma nature (rire).

# 3.3 Entretien du manager M3:

1A : Peux-tu me raconter une expérience professionnelle récente pour toi, quand tu arrivais à donner des ordres

2B : Je reformule pour être sûre: tu veux que je te relate une expérience prof où je donnais des ordres à quelqu'un. J'ai une casquette qui fait que je dois donner des ordres aux gens.

3A. Oui donc raconte-moi une expérience que tu as trouvée difficile, qui a été un challenge que tu as surmonté.

4B: Ok très bien j'ai géré, il y a quelques années, un projet technique sur le site, où au démarrage on avait un accident technique, il y avait un « flexible » abimé, où il y avait un fluide à très haute température donc avec un danger pour l'homme. Il y avait des moyens pour contourner et pour continuer la production en prenant un risque pour la santé des personnes,

Mais moi, à l'époque j'ai décidé d'arrêter la production. C'était une position assez dure à tenir, parce que la plupart des autres membres de l'encadrement voulaient continuer. J'étais le seul qui voulait arrêter avec tout l'impact que cela peut avoir: des clients retard, des opérateurs qui n'ont rien à faire.

5A: Pourquoi c'est difficile pour toi?

6B: Bah en fait, c'était difficile, parce que j'étais le seul qui avait cette sensibilité d'un point de vue de sécurité pour les hommes. Moi, j'ai préféré à l'époque et je préfère encore aujourd'hui perdre de l'agent plutôt que d'exposer les opérateurs qui travaillent, même à risque minime. Et puis à l'époque dans l'entreprise où j'étais, ce n'est pas forcément une ... euh une mentalité qui a été partagée par le plus grand nombre. On était dans la mentalité qu'il fallait produire, fallait la rentabilité etc. Donc ce n'était pas une position facile à tenir.

7A : Donc quelle est la réaction des autres, qui doivent suivre ton ordre

8B : Bah, les autres, c'était beaucoup du : ... « T'es sûre que tu veux faire ? » On me mettait le doute, d'1) on mettait le doute et de 2) on voulait être sûre que ce soit la bonne solution à prendre.

9A : C'est une situation qui t'est venu la première en tête, quand je t'ai demandé. Donc c'est la plus difficile pour toi?

10B: Pour moi, tout de suite, enfin, quand tu me parles, c'est la plus critique qui vient pour moi, parce que arrêter un site où on était à peu près 80 personnes à l'époque et le directeur du site qui n'était pas là. Parce qu'en principe, c'est le directeur du site, qui prend ces décisions-là. Moi j'ai vu qu'il y a un risque de sécurité, pour moi ce n'est pas

un risque qu'on pouvait se permettre à prendre. Le directeur du site n'étant pas là. D'autre, on avait un directeur adjoint du site à l'époque, qui m'a mis en face de cette responsabilité. Qui m'a dit que c'était à moi de décider. Donc lui, il a compris, mais l'ensemble des autres membres de l'encadrement n'ont pas forcement compris etc. Donc derrière, c'était un impact qui est quand-même lourd ah. Donc, voilà, il y avait une pression qui a été assez importante.

11A : Les gens autour de toi, qui avaient des doutes, ils n'ont pas refusé de te suivre?

12B: En fait, ils n'avaient pas d'autre choix que d'accepter, car je suis le responsable technique des opérations, les autres techniciens etc., ils ne répondent qu'à moi en fait. Donc sur le site, si je dis d'arrêter les machines de production, au final ils arrêtent. Ils ne répondent qu'à moi. Donc j'étais la personne qu'ils faillaient convaincre pour.

13A : Donc le fait que c'était difficile ce n'était pas difficile de donner des ordres, parce que tu avais la position nécessaire pour ça. Mais pourquoi c'était difficile ?

14B: En fait, c'était difficile parce que derrière je parle à des personnes qui ont le même niveau hiérarchique que moi dans la société. Donc c'est les personnes. L'idéale c'est de les convaincre à suivre ma décision, mais quand on était en face à une urgence, je ne peux pas convaincre tout le monde. Quand on était en face d'une urgence, je dois faire comme moi je le sens, mais avec tous les risques qui pouvaient y avoir derrière. Car si je me trompe et si je n'entraine personne à suivre ma décision, je me trouve tout seul. Eh bon se tromper tout seul c'est différent de se tromper à plusieurs.

15A : Donc ce n'est pas la décision, mais c'est l'après. Donc quelle est la suite ?

16B: La suite du problème est que le Directeur du site, il m'a donné raison. D'un point de vue de sensibilité, pour lui, il pensait exactement comme moi, où on n'était pas sûre. Si on n'est pas sûre, on ne peut pas se permettre de tourner un site de production en croisant les doigts, en espérant qu'il n'y a pas d'accident. Pour lui ce n'est pas une situation normale. Donc, il est absolument d'accord avec moi. Après le fin mot de

l'histoire on ne la connaîtra jamais parce qu'on a arrêté le site, car on a arrêté le site, on

ne savait pas s'il y aurait eu un accident ou pas. Mais il a préféré de la carte de la

sécurité et il a refait un message que c'était le directeur technique du site qui avait la

bonne appréciation du problème et que le site, s'il estimait qu'il y avait un problème, il

faut le suivre. Il a refait un rappel dessus. Et en fait, pour aller plus loin je dirais que je

n'avais pas de problème avec les ordres, mais les ordres qui sont les plus difficiles à

faire passer sont les ordres que je ne partage pas. Ma direction qui m'impose quelque

chose pour que moi j'impose aux équipes. Moi si je ne suis pas d'accord avec cet avis-

là, c'est le plus dure à faire passer. Parce qu'au final, moi devant mon équipe ou devant

les autres salariés de l'entreprise, moi je représente la direction. Quand je ne suis pas

d'accord, je dois défendre cet avis là mais tout en n'étant pas d'accord avec ça. Voilà, je

ne suis pas d'accord, mais je ne peux pas dire que je ne suis pas d'accord.

17A: Et comment tu fais dans ce cas là...

18B: \*rire\*, bah, je fais du théâtre...

19A: Tu es un bon « soldat »?

20B : Oui, c'est ça. C'est le jeu. Quand le groupe m'impose des choses, que je n'aime

pas forcément, mais je dois le faire appliquer au reste de mon équipe et être un modèle à

ce point-là devant les autres. Et en fait, c'est ça qui n'est pas simple.

21A : C'est arrivé récemment de faire comme ça ?

22B : On a interdit les téléphones portables sur le site des productions. Il était estimé

que les téléphones déconcentraient les opérateurs et était une diversion, une source

d'erreur. Donc on les a interdits dans tous les services. Moi je ne suis absolument pas

d'accord avec ça. Les smartphones, on utilise depuis 15 années, donc on sait s'en servi

d'un, de deux, il n'y a pas eu de preuve qu'à cause de ça sur mon site on a eu des erreurs

etc. Donc du coup je suis complètement contre. Mais voilà j'ai du communiqué dessus.

Je dois prendre les gens dessus, alors que je ne suis pas du tout d'accord avec ça.

**ANNEXES** 

23A: Donc à la fois tu continues de suivre les directives, mais est-ce que tu penses à faire quelque chose pour changer la situation?

24B: En fait avec lui que je débats. Entre nous. En face, on fait comme on était d'une seule voix, comme au sein du gouvernement où ils parlent que d'une seule voix et ils sont tous d'accord etc. Il suffit d'un membre de l'encadrement qui dit le contraire etc. bah tout le monde va faire le contraire... en prenant comme prétexte un tel ou un tel qui le fait ou qui a dit qu'on a eu le droit. Voilà ce n'est pas une situation évidente. Mais bon, après c'est la règle du jeu. Je l'accepte, c'est la règle du jeu, ça s'est passé là. On est encore dedans, je suis encore en train de débattre, car c'est quelque chose de nouveau, donc je suis dessus, ne t'en fais pas, mais c'est la règle du jeu. Je sais que ça va encore se passer. Ce type de situation là. Ça s'est passé plusieurs fois dans le passé, je l'accepte comme l'étant la règle du jeu, tant qu'on fait partie de l'encadrement d'une société, de toute façon, à tous les niveaux, ça existera toujours.

25A: Pour toi, qu'est-ce qui le plus important quand il faut confier une mission, un ordre à quelqu'un?

26B: Pour moi, je veux m'assurer qu'il ait bien compris, qu'il a bien compris le contexte, pourquoi qu'il faut le faire. Pour moi, ça me semble important. Ils ont beau ne pas être d'accord. Mais pour moi, qui m'importe le plus est qu'ils comprennent pourquoi je dois le faire. Après ils ont beau ne pas être d'accord. On en parle etc. Si les arguments qu'ils me donnent sont les bons arguments, je vais revoir mes copies. Mais parfois ils sont très bons hein. Mais s'ils sont au final pas suffisants par rapport aux situations, et bah, on fait...Pour moi, c'est important, qu'il ait compris contexte et qu'il ait compris le sens des choses qu'on va faire. C'est m'importe.

27A: Comment tu peux avoir ce principe?

28B : Je suis très ouvert avec les personnes que j'encadre. J'aime bien leur demander toujours leurs avis. Toujours qu'ils fassent un retour de ce que je leur demande de faire.

On m'a dit plusieurs fois, « mais on n'est pas convaincu ». Ça qui m'intéresse. J'ai envie de le savoir. « Je l'ai fait mais je n'ai pas compris pourquoi ». Pas de problème, on prend 5 minutes, je t'explique pourquoi il faut le faire. En fait, ce n'est pas quelque chose que je peux faire du jour au lendemain. C'est quelque chose qui s'installe dans le temps. Je fais cette communication avec les personnes que je manage.

Après avec les collègues aussi, c'est une discussion etc. je suis moins sensible. Je suis plus sensible à mes subordonnés qu'à mes collègues

29A : Qu'est-ce que ça veut dire ?

30B : Je supporte plus des interventions, des demandes et dérangement des membres de mon équipe que de mes collègues. Mes collègues, quand je travaille, je n'ai pas le temps où je suis en réunion, ça me dérange. Mais quand c'est les personnes que j'encadre, ça me dérange moins et même je leur demande de le faire. Quand ils ont des problèmes ou quand ils sont bloqués, un je les invite à me le dire et quand ils viennent quand je suis en réunion, ça ne me dérange pas. Qu'ils me disent, quand ce n'est pas urgent, je leur dis de venir après, mais je veux le savoir ; quand j'arrête tout aujourd'hui, je préfère qu'il vienne pour rien plutôt qu'ils ne me disent rien, sur quelque chose que j'aurai du savoir.

31A : Tu as toujours cette approche-là?

32B : Si tu veux, j'ai commencé très jeune. Dans le monde d'entreprise, j'ai commencé très jeune parce que j'ai fait toutes mes études par l'alternance. Donc très très jeune, j'ai dû encadrer des personnes et dirige des projets. Par contre, à l'époque quand j'étais jeune ce n'était pas du management hiérarchique. C'était du management opérationnel. Donc quand tu dis du management opérationnel, il faut entraîner l'autre à faire ce que l'on demande de faire mais sans avoir d'autorité en fait. C'est-à-dire d'écouter, convaincre, proposer...

J'avais une vingtaine d'années à l'époque, je devais demander aux autres de faire quelque chose mais je n'avais aucune autorité donc si la personne a l'envie de faire et si la personne n'a pas d'envie de faire, eh bah j'étais un peu ennuyé, parce que j'avais des

projets à gérer etc. Donc je n'avais pas de choix. Donc j'ai du apprendre à écouter, à proposer, à convaincre de faire, du coup, bah, je suis entré au sein de l'entreprise et je garde cette approche. Je le fais encore aujourd'hui.

33A: Parce que ça te plaît, tu trouves que c'est efficace?

34B: Je pense que c'est efficace. Parce que c'est euh... Je pense que ce mieux d'avoir l'approbation de la personne que de lui imposer. Quand on a l'approbation de la personne à faire quelque chose, je pense que la personne elle est plus de cœur. Elle est plus attentive à l'aspect qualitatif des choses. Alors que quand on lui impose à ce moment-là, elle est sur l'aspect quantitatif ou elle dit « on m'a demandé ça, je le fais voilà », mais après si ce n'est pas d'une bonne qualité etc. bon "moi on m'a juste demandé de le faire".

35A: Je pense que les personnes font comme leur chef, ils voient l'exemple pour le travail. Les jeunes qui commencent travailler, ils imitent leur patron et ont la même approche. Ce n'est pas ton cas?

36B: Non ça n'a pas été mon cas. J'ai commencé jeune. Mon directeur technique, pour lui, c'était très facile en réunion ou à l'atelier de commander les gens. De par sa stature dans l'entreprise, il dit et les gens font, il n'a pas besoin de négocier. A mon époque, c'est plus compliqué, les gens ils ont toujours beaucoup d'excuses.

37A: Si tu devenais un PDG, tu changerais ton approche?

38B: Un PDG, il ne manage pas tout le monde. Il manage les gens au sein de son comité de direction, il ne manage pas les opérateurs. Donc oui je ferais pareil, c'est ça que je sais faire de toute façon. Je ne saurais pas faire autrement en fait, même si je voudrais, ça ne correspond pas à ma nature, ce ne serait pas fait.

39A: Donc on revient à l'expérience que tu m'as racontée. C'est contre ta nature de décider comme ça, n'est-ce pas ?

40B: J'entrain les gens. Même s'il faut faire un quart d'heure à entrainer les gens, je fais le quart d'heure. Au final j'arrive toujours à entraîner les gens ou à trouver une situation, un compromis qui fait que pour atteindre l'objectif. Mais quand on est en urgence, je n'ai pas le temps à entrainer les gens, je dois faire comme je le sens. Je n'ai pas le temps, si tu n'es pas d'accord, on discute un petit peu, mais je n'ai pas le temps. On doit faire vite. Donc pour revenir à la première situation, ce n'était pas évident.

41A: Bon on a une bonne discussion qu'est-ce que t'en penses?

42B: Oui ce n'est pas mal. Tu me poses des questions que je ne me suis jamais posé moi-même ou qu'on ne m'a jamais posé. Quand on revient sur ce qu'on a fait, je trouve l'exercice intéressant.

43A: Il y a quelqu'un qui t'influence?

44B: Non mais je regarde beaucoup les gens autour de moi. Il n'y a personne que je suis. Par contre, j'ai plein d'exemples des choses qu'on ne doit pas faire.

# 3.4 Entretien du manager M4:

2B (5") J'aime donner des ordres, mais d'une manière que ça soit bien perçue par la personne D'accord. Ce n'est pas un ordre autoritaire, mais j'aime directionner, j'aime diriger un travail ou un processus. Mais alors ce n'est pas un ordre faire ci...comme ça. Voilà. Vous comprenez ? C'est pour ça que c'est... le mot ordre est très général. Et qu'on peut l'interpréter de diverses manières.

Mais par contre, l'ordre vient de niveau. Pour un manager,

Vous aimez manager ou faire une demande, pas commander mais expliquer comment il faut faire et faire une demande de faire quelque chose.

Mais par contre, l'ordre a de divers niveaux. Ça veut dire que pour un manager il commence d'expliquer le travail, demander à son équipe et il directionne. Mais après si

par exemple, si ça ne passe pas, là il y a une... il faut un ordre. Ça dépende de catégorie. C'est comme un ordre mais tout le monde va dans la même direction.

4B Alors, dans mon parcours, j'ai managé indirectement plusieurs personnes, de 150 à 200 personnes. Indirectement parce que j'étais l'ambassadeur d'une marque, qui avais de contacts avec le réseau de concession. D'accord? Alors que je n'avais pas une équipe directe, mais j'avais une équipe indirecte qui était composé de 10 à 15 concessions entre managers commerciaux, directeurs commerciaux et titulaires. Chacun est à son niveau. D'accord?

Alors c'était un travail surtout d'influence. Influencer c'est ce qui ... on va dire, dans un autre niveau de management parce que la personne, les personnes que j'encadrais ne me devaient pas exactement euh ... Ils ne sont pas obligés de faire exactement ce que je leur demandais. Ce n'est pas un management direct, mais le management indirect est aussi dans un niveau d'influence, d'explication, d'expliquer les « pourquoi », de faire le travail ou à produire des projets ou à rendre les résultats positifs conformes aux résultats préfixés par la marque.

Vous voyez c'est un autre degré de management. Mais s'ils faisaient une chose qui n'était pas correct. C'est moi qui allais les corriger ou c'est moi qui allais valider ou pas. Mais peut-être ils faisaient ce que leur directeur leur avait demandé. Parce que ce n'est pas un management direct. Alors il fallait que j'aille parler au directeur ... que pourquoi telle ou telle attitude, de tel résultat. Voilà. Ce n'est pas un directement direct, mais c'est indirect.

Bah il y avait les grandes directives du commercial et après il y avait aussi les objectives mensualises, trimestriels...commerciales. Il fallait que chacun avec son réseau de concession décide comment implanter, d'atteindre le résultat espéré. C'est un travail un peu différent de management direct. Mais il fallait aussi...euh si ça passe quelques choses bien, j'étais récompensé, et pas bien, il fallait que je leur dis qu'est ce qui s'était passé. Vous voyez que c'était la personne règlementer la concession dans la marque et

j'aurais représenté la marque dans la concession. Parce que je faisais partie de la marque ah.

6B Oui, je me rappel de... C'était marquant pour moi. J'étais manager régional du R... quand je m'en occupais d'une région. Il fallait absolument mettre en valeur et en exposition de la concession. Il fallait qu'elle participe à des évènements commerciaux, marketing pour améliorer le rang. Il y avait un grand évènement de cette ville et qu'ils ne participaient jamais. Et c'est un petit salon automobile régional auquel cette concession pouvait participer. Ils ne jamais participaient parce que c'était trop cher. J'avais réussi à les convaincre à participer. Personnellement, j'ai réussi a avec mon budget, j'ai réussi à participer avec plus de budget que normalement j'ai participé dans un évènement normal courant. Alors qu'au lieu de 25 pourcents, j'ai réussi à 50 pourcents du prix total de l'évènement. Parce que c'était beaucoup plus cher que l'évènement normal, mais par contre de bien préparer cet évènement une exposition de véhicule dans un salon de véhicule régional.

Alors, j'ai mis en place tout le business euh, tout le business plan de cet évènement c'est-à-dire non seulement l'investissement qui faisaient partie, alors le stand, le cout des personnes qui participaient au stand

J'ai réussi à travers la marque à exposer une voiture de sport, qui était vraiment la voiture qui allait attirer le public. D'accord, parce que c'est la voiture qui a l'époque a toujours participe a la course régionale...

Alors j'ai réussi avoir cette voiture de course qui était totalement équipe pour que ça soit quelque chose qui attire le client a la marque et bien sûr en tant que la marque améliorer la vente.

Attire le public à la marque. Parce que

Bien sûr que ce sont des évènements fixes les challenges de vente de contacts. Pour former un clientèle, pour pouvoir formaliser le vent après.

Ma grande difficulté était justement de faire que le marketing de cet évènement soit valorisé dans la concession. J'ai participé à tous la mise en œuvre de la page publicitaire dans la revue presse et aussi dans la publicité pour la télé locale. Ma vraie valeur est de pouvoir valider et suggérer la bonne action pour valoriser cet évènement qui avait un budget considérable et aussi moi internement dans la marque j'ai vendu cette participation à la concession a un évènement. Alors qu'il fallait aussi trouver de réussir et d'avoir de bons résultats. Voilà. Ce s'est très bien passé. Mais d'une manière générale, ils ont atteint l'objectif. Ils ont beaucoup de contacts. Ils ont réussi de faire les ventes après l'évènement. Et comme c'est un évènement qui était eu tous les deux ans, après je ne sais pas ce qui s'est passe, parce que j'ai changé de région. Mais je sais que dans l'époque, c'était un évènement du succès.

Ce qui difficile c'était de leur convaincre à participer à cet évènement, parce qu'ils étaient très sensibles au cout. Comme ça faisait 10 ans qu'ils vendent les voitures sans participer à cet évènement, ils me disaient que ce n'était pas la peine, car ils vendaient de toute façon des voitures sans participer, sans investir à cet évènement. Que c'était ...dans la ville que ce n'était pas nécessaire

Alors mon grand challenge était bien-sûr de leur démontrer la valorisation de participation à cet évènement et aussi d'améliorer l'image de marque de cette concession dans la région. Ça c'était mon plus gros challenge. Parce que comme une concession qui avait une marge de marque qu'assez...Ils avaient des difficultés dans un certain point. Alors il fallait démontrer aussi qu'ils avaient présents et qu'ils participaient et ils étaient proches de client. D'accord.

Bah je pense que par rapport à tout ce qui a été fait par cette concession, le résultat était bon. Et le Manager de cette concession, on va dire que le Directeur de cette concession, qui était Alors il fallait que je lead avec le fils et le père. Et ça c'était la plus grande difficulté. Parce que ce que le fis disait le père l'approuvait. Mais des fois le père a voulu et le fis n'était pas d'accord avec le père, Et moi je toujours jonglais a cote d'eux, mais avec l'objectif commun. Mais je sentais vraiment qu'il avait une influence plus grande du père vis-à-vis du fils. Le père décidait, il voulait bien participer. Même avec

certain... il voulait bien, mais...Je crois que c'était la plus grande difficulté. C'était vraiment travail de management, vis-à-vis du fils et du père, mais aussi de toute l'équipe mobilise, l'équipe commerciale. Parce que je participais vraiment à l'élaboration du stand, de décider comment mettre bien les voitures, qui allaient participer à l'évènement, comment ils aillaient aborder les clients. C'était un travail commercial mais aussi de marketing de l'évènement. Voyez.

Bah, alors, j'étais déjà convaincu de cette...participer à cet évènement. Quand même, Les concessions qui participaient à cet évènement

Bien sûr, j'avais l'attention du manager de participer, mais il y avait le père qui décide.

Mais au niveau de budget, qui gênait le père.

Nous, la marque, nous allons vous aider

C'était un travail intéressant

Je jonglais entre

J'avais un travail interne

Mon directeur et un

C'est un travail beaucoup d'envergure.

8B Alors cette approche-là, je l'ai acquis au fur et à mesure de mon expérience professionnelle. D'accord, parce que bien sûr que je travaille pour plusieurs marques automobiles, chez R, M, P...et j'ai toute une formation de début de carrière par ... et qui m'a formée. Et après au fur et à mesure de mon expérience professionnelle, tu arrives à convaincre ou à expliquer, et à trouver des explications plus convaincantes sur les évènements ou sur les sujets divers. J'ai vraiment acquis ca au fur et à mesure de ma carrière. Et de plus en plus mature. On a plus d'arguments. D'être respecté professionnellement. Ça c'est une maturité naturelle. On n'a pas appris comme ça (claque de doigt). Au fur et à mesure de ma carrière, j'ai acquis la flexibilité de management de certains résultats.

C'est naturel. On ne va pas apprendre comme ça.

10B Je n'utilise pas les chiffres directs pour leur dire que si vous participez, vous arrivez à vendre tant et tant. Mais par contre ce que je leur montrais c'est l'importance

de participer à des évènements marketing pour qu'ils soient plus visibles. Bien sûr que j'avais leur donne l'investissement marketing pour pouvoir leur dire des points faibles de la concession. C'est justement faible investissement marketing. Ce que vous investissez n'était pas productif. Il faudrait investir dans un autre segment dans un autre décline. Il faut leur montrer aussi des points positifs que la marque participait aussi qui était encore positif pour eux. Parce que plusieurs marques ne participaient pas. Ils participaient avec les réunions mais pas avec le budget, l'argent...

Bien sûr que je les ai tout en main. J'analyse tout le temps. Ce n'était pas le fait principal et cela fait partie du travail. [...]

Ce n'était pas le résultat

Tout est lie pour argumenter. C'est là que je disais la maturité professionnelle. Ce n'est pas les chiffres, mais le tout.

12B Non, j'ai acquis ça. Personnellement, j'acquis comme j'ai toujours travaillé pour une marque dans un réseau, j'ai acquis ça au fur et à mesure de l'expérience professionnelle. Et j'ai aussi travaillé dans plusieurs secteurs et plusieurs métiers qui faisaient avoir toujours des argumentations ou des compréhensions du business. Il n'y a pas quelqu'un spécifique qui m'a influencé. J'ai toujours eu des directeurs et des managers qui m'ont accompagné. Mais je me rappelle qu'au tout le début de ma carrière, mon directeur à l'époque il faut chercher tel document un tel document et qu'il faut qu'il soit signé. Et j'arrivais le jour d'après. Il m'a dit, mais c'est c'est super que t'as réussi aussi vite. Moi, je ne comprenais pas. J'étais jeune ah. Je ne comprenais pas quelle était la difficulté d'arriver dans une concession et de leur dire qu'ils allaient faire ça, qu'ils signent, voyez. Mais pour le directeur : wow t'as réussi qu'ils signent ce document avec ce groupe-là! C'est bien! Voilà. Alors, cette réussite est motivante. Parce que peut- être même si la tâche me parait facile comme je la reçois, mais pour un directeur, il est assez challenging, parce qu'il peut dire : ah telle concession, ils ne voulaient pas signer ça, parce qu'ils argumentent. Alors tout dépende comment on l'expose ou avec qui on a affaire.

14B Dans ma vie professionnelle, j'ai déjà géré directement mais c'est une petite équipe de consultants. Je travaille... à l'époque. Mais la plupart était indirectement. Ca ce fait au fur et à mesure de ma vie professionnelle. Ça s'est passe très bien avec ces consultants. ...J'étais beaucoup dans le réseau et j'avais beaucoup demandé de travailler sur le sujet.

16B Ça c'était une situation très difficile.

Parce que comme j'étais, euh... je travaillais directement avec le réseau. Et le directif de la marque. Les directeurs prenaient des actions et si la concession n'était pas d'accord, ils retournaient vers le manager régional. Parce que c'était le représentant de la marque.

18B Et un jour, ça s'est passé rapidement. Il y a eu une lettre qui est allé au réseau avec la nouvelle distribution de zone géographique de chaque concession. Parce que chaque concession a une zone géographique. Et un groupe que je représentais, sa zone est changée. Et moi je n'ai pas été communiquée directement. Ça c'était décidé internement de la marque. Ils ont décidé ça dans le réseau. Et moi j'ai su en même temps. Quand je l'ai reçu aussi. J'ai lu. J'ai dit ah, ça été changée...

20B Et quand je suis arrivé dans cette concession le directeur, il m'avait demandé de me voir immédiatement. Il était furieux furieux que j'ai hâte à changer, mois PPP, à changer sa zone géographique. Pourquoi, s'il avait investi tant d'années parce que. Il a investi dans une ville des années en pensant qu'il allait monter une concession dans cette ville. Et un beau jour le directeur a décidé que cette ville va être ouverte à tout le monde. Et beaucoup de personnes voulaient cette ville.... Alors il était furieux. Bon alors bien sûr que c'était une situation difficile, parce que premièrement il m'accusait. Il m'a accusait comme c'était de MA faut et de MA décision.

22B Il fallait de contourner la situation pour le montrer que j'allais lui aider. Et je comprends exactement de ce qu'il disait. J'allais vraiment faire en sorte que même s'il était ouvert, ça ne veut pas dire qu'il avait perdu la région. Simplement il était un candidat fort, mais il aurait pu avoir d'autres candidats. Il faisait partie d'une concurrence et lui, bien sûr qu'il voulait la situation la plus facile. Il voulait une garantie

que ça soit lui. Mais ça, nous ne pouvions pas lui donner. Alors qu'il fallait que je lui explique. Alors que c'était un travail de ...

24B Il est complétement en colère et tout.

J'ai managé la situation. Je lui ai montré que ce n'était pas... Simplement j'ai lui montré que j'allais l'aider. Je comprends la situation, mais ça ne voulait pas dire qu'il avait perdu la région. Ça voulait dire simplement qu'il allait avoir de concurrents entre divers groupes.

Lui il allait de candidater il allait de ..., mais avec un regard différent. Parce qu'il avait investi dans la ville, il a eu déjà des contacts, il a déjà vendu des voitures.

Ça c'était positif, mais Il fallait qu'il respecte. Qu'il ait aussi un cahier de charges compris dans cet investissement. Ça soit dedans.

Alors ça y été difficile. Mais après ça était complétement bien s'est passé, parce qu'il a ouvert la concession dans la ville. Un an après. Il a valorisé plus, mails au moment où cela s'était passé, Il était très en colère vis-à-vis de la marque.

Alors ce que j'ai fait était que j'ai demandé une réunion dans la marque avec lui avec le directeur, pour qu'il se sente en sécurité.

26B Moi, dans cette concession, j'étais tout seul, mais après on a eu la réunion, on l'appelle, on lui montre les pourquoi, pour renforcer la décision. Parce qu'on travaille avec un réseau. Il faut toujours faire ces deux parties. Parce que bon, c'est normal, il y a la marque, le directeur, le président et il y avait le manager. Il faut toujours bien les mettre en sécurité, parce que c'est eux qui investissent et représentaient une marque, voyez.

## 3.5 Entretien du manager M5:

2B Avant d'aller dans la profondeur, je vais présenter en fait le contexte. En effet, j'ai créé un magazine dont une partie en Afrique. Donc ce magazine est lié à tout ce qui

qualité et [...] l'environnement, production de promotion de ce magazine à travers du centre. Des rédactions des articles des entreprises prives publiques etc. Donc j'ai mis en place une équipe de travail. Donc il y a une équipe qui était...de publication, moimême, une personne responsable commerciale donc tout ce qui stratégie, marketing et vente du magazine et j'avais des journalistes dans mon équipe. Donc il y avait un rédacteur en chef qui pilotait toute l'équipe rédactionnelle et aussi d'autres que j'appellerais des journalistes ponctuels qui traitaient des questions [...] économiques. J'ai fixé des objectifs stratégiques pour le magazine et aussi pour l'entreprise et ces objectifs stratégiques devraient être [...] pour l'équipe opérationnelle au niveau des journalistes, au niveau de la personne responsable de l'équipe commerciale.

4B Et donc le management se faisait à 90% à distance, vu que je vis en France et à 10%, bah, c'était en Afrique, parce que je suis allé une fois par année. Et donc j'ai rencontré des difficultés par la suite, dues au fait que les objectifs opérationnels ont été fixés au niveau des [...] employés n'était pas toujours bien atteints. C'est-à-dire qu'on avait suivant un taux d'atteint de... Au début on était pratiquement à 60%, 70%, voire 80%, après on a monté à 100% et après il y a une chute et on est allé pratiquement en dessous de ce qu'on [...] de ces objectifs opérationnels. Donc j'ai procédé des entretiens avec les dix centres [...] pas atteints. Il faut noter qu'il y avait un certain nombre de causes. Donc déjà, parce qu'à mon niveau, j'avais aussi d'autres activités, qui me prenaient beaucoup du temps donc le suivi à mon niveau n'était pas assez régulier. Il y a ... euh pendant mon absence, la personne responsable commerciale était désignée en quelque sorte pour me seconder devait effectuer des bilans pratiquement chaque deux semaines avec les salariés. C'était trouvé que cette personne était euh... avait une charge de travail qui était devenue énorme, parce que les clients augmentaient.

6B Il faut noter que le magazine, les clients ne sont pas seulement que ceux qui achètent le magazine. Et puis le magazine n'est pas se mesuré par que des clients, qui achètent le magazine. C'est les [...] publicitaires. Voilà, cette personne, devrait aller rencontrer les entreprises ou mettre en place les sessions publicitaires. Donc souvent on a vu produit d'abstention des rendez-vous avec les entreprises, le paiement du [...] publicitaires tardé. Et voilà disons, il y avait ces problèmes, au niveau des journalistes, qui

effectuaient les interviews avec des personnes des managers, des responsables d'entreprise. Donc souvent on avait des difficultés hors temps de la mise en place rendez-vous et la réalisation des interviews. Et à l'issue de l'interview de temps de rédaction des articles. Voilà donc je pense que là ces problèmes ont quelques [...] objectifs opérationnels, aucun de signature de contrats atteint de façon [...] importante. Donc du coup on avait un retard dans la production du magazine. Donc qui [...] de retard de la production du magazine [...] insatisfaction des clients et de ceux qui achètent le magazine, et donc qui font des souscriptions publicitaires.

8B Donc ce que j'ai décidé est d'essayer de repartir mon temps de travail hors cette affaire et de mes activités ici et aussi de restaurer des réunions régulières, c'est-à-dire des réunions hebdomadaires disons chaque vendredis avec une équipe, des réunions en vidéoconférences ou en Skype et puis par le biais des fichiers de pilotage [...] de ces objectifs opérationnels et puis voir quel était le problème à résoudre au fur et à mesure et ne pas attendre que les voir à la fin du mois comme ça, voilà, pour résoudre le problème. Voilà. Et là c'est le manque d'anticipation, le manque de suivi régulier est que véritable évènement de [...] de façon importante.

10B Donc ces raisons m'ont permis de changer d'attitude. C'est d'attitude plutôt d'être présent dont d'anticipation et le suivi quotidien et même hebdomadaire. Parce que la personne qui était sur place, je demande à cette personne d'effectuer le suivi quotidien. Effectivement les vendredis, et moi, je procédais un suivi disons hebdomadaire. De toute façon que je leur dis que maintenant je suis disponible si, éventuellement il y avait un problème urgent à régler, même ce n'est pas un vendredi et si il y a une décision stratégique disons à prendre. Voilà.

12B En fait, effectivement dans ce contexte que je viens de décrire qui m'a permis de changer d'une attitude..., parce que la si tu veux, c'était plutôt une attitude d'octroyer une grande autonomie et une grande responsabilité aux opérationnels. Effectivement, j'ai vu que ça n'est marché pas trop. Il fallait plus du suivi dans ma tâche managériale. Ça c'est un point dans cette entreprise.

14B 8''49[...] Un deuxième point qui m'a fait changer mon attitude, c'était qu'au niveau de l'équipe commercial. Au niveau de l'équipe commercial, il y avait la responsable commerciale dont qui pilotait deux personnes. Et donc j'avais fait monter le marché dans la zone d'Abidjan. Donc il faut noter qu'il y avait deux grandes zones industrielles en termes de superficie. Il y a beaucoup d'entreprises industrielles dans ces deux zones-là. Et l'idée de ce magazine-là est de faire de la promotion de la qualité dans l'industrie, de le faire vivre et donc voilà. D'où vient ce compact d'activités.

16B Donc, si tu veux, le problème que j'ai rencontré c'est le problème d'ego. Voilà c'est-à-dire, ce que j'avais fait c'est que j'avais affecté un salaire fixe au niveau commercial plus une variable, en fonction de [...] sous sessions de publicités qui arrivaient. Disons que si un commercial ou une commerciale qui avait trouvé, disons, une souscription publicitaire, il y a un pourcentage de 5% ou de 10% [...] il y a un montant [...] l. Parce que dans le magazine, en fonction de la page dans laquelle il y a une session... il y a un montant [...] Par exemple une page qui coutait nK euros, en fonction de format de la session, par exemple un format rectangulaire ou autre, voilà.

18B Disons, donc il y avait des marchés qui étaient euh... En fait j'ai perdu, c'était le marché publicité, parce qu'il y avait un commercial, qui a échangé avec le client donc il a amené ce client à ce marché-là et l'autre personne commerciale, elle est absente. La personne, en fait la personne commerciale ne le communiquait pas les contacts et les informations des clients à l'autre, pour que son collègue ou sa collègue puisse assurer le suivi. Parce que tout simplement la personne voulait qu'on lui [...] qu'elle a trouvé ce marché et que ces prix [...] et donc il y avait en quelque sorte les informations quelques parts communiquer et divulguer, voilà, au sein de l'équipe commerciale... Donc il y avait des problèmes de communication.

20B Je l'ai su par la suite lors ... euh il y avait des salons de la qualité qui a été organisées. Et lors du salon on avait des stands et pendant ces stands, il y avait des personnes qui venaient nous rencontrer, qui disaient qu'on a contacté quelques centres, voici les échanges qu'on a eu et on n'a pas de suite. On a voulu...lors d'une discussion approfondie, avec ces clients-là, on a su que c'effectivement qu'il avait lieu.

22B En ce moment-là, déjà devant les clients, je n'ai pas montré qu'il y avait de manque de communication au sein de mon équipe. Donc je me suis excusé auprès des clients. Je les ai dit ... euh j'ai recru ses contacts et je les ai dit que je les recontacterai pour échanger et pour creuser, que nous sommes ouverts à collaborer avec eux et que la qualité des échanges constitue un acte stratégique de l'entreprise. Je continue creuser et mes consignes ont changé. On a pu résoudre ce problème. 13"10 [...] de trois quarts de saison.

24B Je pense que mon attitude c'est vraiment de demander à l'équipe commerciale d'être soudée, de beaucoup de communiquer entre elles et qu'au niveau de la répartition des primes ou d'envoi des sessions publicitaires, on pouvait voilà. On va mettre en place une politique des 13"36 [...] tout le monde ou quoi. C'est vraiment une continuité voilà 13"40 [...] pour que notre image soit touchée par ce gens d'attitude.

26B Le problème d'ego c'est que... en fait, par rapport à [...] qu'il y avait en quelques sortes une petite concurrence en fait. Et donc ça fessait que l'autre personne ne voulait pas donner ses contacts aux autres. Alors que cela n'est pas bénéfique pour l'entreprise.

28B J'avais des réunions urgentes avec l'équipe commerciale, où j'ai refixé les objectifs de l'entreprise et les objectifs commerciaux. Donc je les ai recadré au niveau comportemental. C'est-à-dire il fallait leur faire savoir que cette attitude pouvait créer une mauvaise image de l'entreprise auprès des clients. Et même vu qu'on a les concurrents en face, les clients pouvaient effectivement se diriger vers d'autres concurrents. Et donc l'objectif c'est effectivement est de faire entrer en temps et en heure des sous que la société puisse continuer ses activités. Parce qu'un point qu'on ne doit pas oublier que les souscriptions publicitaires constituaient pratiquement n % des frais qui nous permettaient de régler nos imprimeurs. Notre magazine, il est en papier initialement. [...]

30B Voilà. Donc on comptait énormément sur les successions publicitaires. Vu que l'étude de marché a révélé qu'en Afrique, disons, la culture de la lecture n'a pas atteint niveau assez 16''18[...] par rapport au niveau des pays développés, voilà. Donc j'ai

changé la procédure des primes de l'entreprise. J'ai su la volonté que ces personnes ont changé son comportement. Elles communiquent plus entre elles. Au niveau de la répartition des primes, on va mettre en place une nouvelle procédure, une nouvelle politique interne pour pouvoir permettre à chacune d'elles de s'en sortir.

32B Mais effectivement les personnes, qui font plus des efforts pour faire entrer des successions publicitaires seront récompensées. Ça c'est claire. Mais il faut que l'équipe commerciale puis travailler en synchronisation. Mais la communication [...] beaucoup.

34B On était trois. Il y avait une responsable et puis il y avait deux autres.

La responsable de l'équipe, mais elle aussi, elle doit nous apporter de marché ou quoi. La personne joue un autre rôle de pilotage de l'équipe. Et puis, la personne, pendant joue un autre rôle, mon absence souvent, j'avais lui accorde une délégation. C'était la décision qui nécessitait une signature alors que je n'étais pas là.

Les deux autres pouvaient me contacter par moment d'urgent ou la responsable n'était pas disponible. Souvent, moi aussi je les contacte directement pour savoir comment ça se passe, autant que par la personne responsable.

36B [...] pour augmenter le management de proximité, que ces personnes sages que je suis disponible, pour identifier le problème, pour prendre la décision quand il faut pour les aider.

38B Il y a eu, en fait, il y a eu une évolution au niveau de comportement dans le bon sens et, disons, on est plus performé dès 19''44 [...] a eu lieu, parce qu'on a créé des outils qui permettaient d'avoir une visualisation de tous les contacts en temps réel sur un logiciel bien précis, donc moi par exemple, depuis ici je peux voir les contacts qui ont été obtenus par l'équipe commerciale, quel est le niveau d'échange qui a eu lieu, ou il en sont, est-ce que il y a des prises de contacts. Est-ce qu'on en face de question, est-ce qu'on est en face à augmenter des commandes des sessions publicitaires. Voilà. On avait au moins de meilleure communication à ce niveau.

40B Maintenant, effectivement il y a des choses qu'on ne peut pas savoir ah. Voilà mais les gens 22''35 [...] pour que toutes ces communications soient bien visibles, bien lisibles et bien connues de tous et de toutes pour qu'en plus assurer cette proximité lorsque cette personne n'est pas là, en fait.

Et ça a permis, disons, de 20''57 [...] de l'équipe, de mieux communiquer, et aussi de renforcer la perfection leurs activités, vu qu'il y a des primes à la clé, tout ça et puis voilà.

42B Ah, en fait, ce que, je me suis dit ... Bon, effectivement initialement quand je lançais le projet, voilà, j'étais très disponible, parce qu'il fallait accompagner l'équipe, il fallait les former, leur donner les objectifs et tout et tout. Après effectivement je reconnais que j'ai les relâché un peu, parce que je veux leur donner l'autonomie et les responsabilités. Et après le problème d'ego. Quand je me documenté un peu sur tout ce qui était le management à distance et puis un peu la mentalité des gens tout ça. Effectivement c'est les choses que je me disais, qui peuvent potentiellement [...] souvent

44B Quand j'échangeais avec ces employés, ces collaborateurs, j'essayais un peu de l'entendre, de ... tirer la langue 22''54 [...] et si je pour voir des initiations de ce problème, pas visible ... au téléphone. Ça c'est claire.

46B Il fallait que je, ensuite de mettre de pincement sur place, sur le terrain. Il s'agit que le manager de demain ce n'est pas un manager qui doit être toujours dans le bureau, mais c'est quelqu'un qui parle en fait, ... quel est le problème, trouver la solution. Voilà donc il y a ça.

48B Donc il faut repartir de son temps de travail entre les personnes sur terrain, voilà.

50B Ça m'a arrivé de manière [...]. Parce qu'il fallait recadrer l'équipe. De façon que l'équipe sage que je ne suis pas du tout content.

52B Alors, bah déjà, soit souvent. C'est peut-être un défaut. Quand les gens, je n'arrive pas les joindre j'envoie un mail un peu fort ou j'utilise plus les formules de politesse, la, normalement je écris svp stp, mais là je, je passe vraiment à des formules ...directives. C'est un peu dur mais bon.

54B Quand je suis sur place, et que je détecte là, j'essaie d'abord. J'essaie d'identifier réellement le problème. La méthode QQCP. Quel est le problème qu'on a eu. Ca a eu lieu quand, avec quel client. Ensuite, quand je suis sur place, je convoque de façon individuelle les personnes concernées, on échange sur le problème. Pourquoi il y a eu ça, pourquoi pourquoi...j'approfondie l'idée.

56B Sinon, si ça continue, on a des procédures internes, sanctions disciplinaires, ainsi de suite. On peut aller vraiment à ce niveau si vraiment la situation [...] et que le collaborateur il est vraiment pas très à la collaboration, au travail d'équipe, a la communication. Voilà.

58B Mais donc déjà je le prendre la personne individuelle en entretien. Ensuite, je pourrai éventuellement lors d'une réunion collective faire partir encore un mot et du rappel. Les attitudes, les principes et les valeurs qu'il faut savoir au niveau de la société.



## Thi Kim Oanh VU



Reconstruire les manières de faire agir autrui : un apprentissage

des managers à partir de leur expérience

## Résumé

Si « manager », c'est faire agir d'autres, l'expérience peut influer sur la manière de faire agir. Le point de départ et l'objet de cette thèse reposent sur l'hypothèse selon laquelle à travers leurs expériences, les managers peuvent modifier leurs manières de faire agir les autres. Ils apprennent cette occasion des compétences humaines en jeu dans leur travail de manager.

La thèse s'appuie sur cinq types de matériaux, issus de témoignages d'acteurs, et met en évidence ce processus d'apprentissage en distinguant notamment :

- La manière d'agir ancienne ou initiale ;
- La manière d'agir nouvelle ou reconstruite ;
- Le vécu d'une expérience d'influence ;
- La (les) leçon(s) tiré(s) de cette expérience significative.

L'apprentissage par l'expérience de la vie quotidienne ne se limite pas aux managers ; on le retrouve plus généralement dans les autres métiers de l'interaction humaine. Notre objectif est de rendre visible cette forme particulière d'apprentissage présente dans la vie quotidienne professionnelle des managers, dans la perspective notamment d'aider les recruteurs et les chercheurs en sciences humaines et sociales à mener des travaux professionnels à dimension épistémologique.

Mots clés : apprentissage, attitude, expérience, manager, manière

## Résumé en anglais

If 'to manage' is to make others act, experience can influence the way managers make others act. The starting point and the subject of this thesis are based on the assumption that through their experiences, managers can modify their ways of making others act. On this occasion they learn the skills involved in their managerial work.

The thesis is based on five types of material, drawn from the testimonies of actors, in order to highlight this learning process by distinguishing in particular:

- The old or initial way of acting;
- The new or reconstructed way of acting;
- The experience of an influencing event;
- The lesson(s) drawn from this significant experience.

Learning from experience in everyday life is not limited to managers; it is more generally found in other professions involving human interaction. Our objective is to reveal this particular form of learning present in the daily professional life of managers, with a view in particular to helping recruiters and researchers in human and social sciences to carry out professional work with an epistemological dimension.

Key words: learning, attitude, experience, manager, manner