



PAR CHRISTIAN MAHIEU

Le management intermédiaire en transformation

Les actions de développement managérial reproduisent souvent des modèles d'apprentissage loin des besoins exprimés par les dirigeants : pourquoi ? Bien que l'offre de prestation existante soit souvent critiquée, les actions finalement proposées et retenues demeurent toujours aussi « scolaires » et stéréotypées : pourquoi ? Nous tentons ici d'apporter quelques réponses en nous basant sur une enquête. La théorie néo-institutionnaliste nous permet de mieux comprendre les mécanismes de l'action collective impactant les actions de développement managérial.

Notre préoccupation trouve son origine dans la grande perplexité et la grande insatisfaction dans lesquelles se trouvent les dirigeants des grandes entreprises face aux réponses qui leur sont proposées, émanant souvent de leurs directions fonctionnelles. Ces directions les conduisent à financer des politiques pour définir les nouvelles compétences managériales et pour assurer la formation de leurs managers par des actions internes ou externes. Mais nous constatons une prolifération de tentatives et d'actions provenant aussi d'autres acteurs dans ces entreprises ; ce qui pose problème dans la conduite des stratégies de changement. La recherche que nous présentons ici vise à une meilleure compréhension de ces actions de développement managérial, de leurs formes et de leurs dynamiques. À cette fin, nous nous attachons en particulier à dégager le rôle spécifique joué par les acteurs : ceux que ces actions construisent et ceux qui en sont les promoteurs. Une incompréhension sur les formes et les contenus de la transformation organisationnelle et managériale tient, en premier lieu, selon nous et ce sera notre

principale hypothèse, à l'éloignement de certains acteurs fonctionnels vis-à-vis des nouveaux enjeux de la coordination stratégique. Les acteurs fonctionnels peinent à y trouver leur place et, se faisant, développent des politiques en décalage avec les enjeux de la transformation.

La situation apparaît alors bien paradoxale. Sous le mot d'ordre de la création de valeur, les directions d'entreprises semblent ouvrir les règles de la gouvernance organisationnelle et solliciter la prise d'initiatives stratégiques à différents niveaux de l'organisation. Mais, face aux défis qu'elles ont à affronter, les entreprises se montrent insatisfaites de leur capacité à trouver les acteurs managériaux à la hauteur des enjeux. Cette insatisfaction ne concerne pas seulement la difficulté d'assurer un développement à l'international par la mobilisation de managers susceptibles de s'expatrier ou par le recrutement de managers sur les marchés émergents. Elle concerne aussi la difficulté de mobiliser des capacités nouvelles pour assurer la créativité stratégique de nature à permettre une croissance interne. Les bons managers, bien formés, se révèlent alors peu entreprenants. Plus globalement cette insatisfaction se redouble d'inquiétude lorsque l'observation des courbes démographiques leur montre qu'il leur faudra renouveler massivement les catégories managériales.

À ces préoccupations, les politiques RH sont censées apporter des réponses. Mais les réponses fonctionnelles, héritées de modes d'action conçus dans les contextes précédents, ne fonctionnent plus, ou pas au niveau et à la vitesse souhaités. Les problématiques et les théories qui sous-tendent ces formes d'action managériale sont à

réexaminer pour comprendre les enjeux de la transformation managériale qui s'amorce et accompagner la construction organisationnelle et sociale des acteurs de cette transformation. Les équipes dirigeantes se voient proposer par leurs directions fonctionnelles plusieurs choix entre lesquels elles ont à arbitrer. Il leur faut soit recruter et intégrer de nouveaux managers, soit sélectionner en interne des managers potentiels, soit éduquer les premiers comme les seconds pour leur faire acquérir les capacités managériales souhaitées (Derr *et al.*, 1988). Les actions ne divergent pas seulement parce qu'elles s'adressent à des cibles managériales différentes, mais du fait des logiques de transformation qui les animent. Si ces capacités managériales ne peuvent être anticipées, c'est aussi parce qu'elles doivent être construites dans le déroulement même de l'action pour que la démarche de réflexivité à partir de l'action et les apprentissages induits puissent opérer. Il faudrait donc que ces processus de construction de capacités s'appuient sur les cycles concrets et les dispositifs de dialogue et de coordination dans lesquels s'inscrit le travail de la stratégie. Pour cela, les actions de développement managérial doivent être envisagées en liens étroits avec celles qui sont engagées pour transformer le processus stratégique et les règles de la gouvernance organisationnelle. Cela suppose alors que les actions de développement managérial soient conçues dans une approche cohérente, en convergence avec la stratégie de transformation impulsée par les équipes dirigeantes en charge du changement ; ce qui est loin d'être le cas dans la majorité des entreprises enquêtées.

Face à la complexité de ces contraintes, les dirigeants rendent des arbitrages qui, dans la dernière période, sont le symptôme des évolutions en cours sur ces questions. Globalement, s'agissant du management intermédiaire et en dehors de la mise à niveau de savoirs techniques, leurs choix se portent désormais sur des actions « sur mesure » et « intra » (c'est-à-dire, conçues spécifiquement et réalisées au sein de l'entreprise), plutôt que sur des actions « standards » et « inter » (c'est-à-dire, conçues comme des assemblages de modules tout fait et rassemblant des managers de différentes entreprises). Pourquoi, alors que des conditions favorables semblent réunies pour des innovations en matière de développement managérial, les actions la plupart du temps mises en œuvre, ne font souvent que reproduire des modèles d'apprentissage en retrait par rapport aux besoins confusément exprimés par les dirigeants et aux premières esquisses d'action pourtant dessinées par eux ? Pourquoi, alors que de nombreux auteurs ont développé une approche très critique concernant les actions de développement managérial (Margerison, 1993 ; Vicere et Fulmer, 1996 ; Thomson *et al.*, 1998) et que l'offre d'assistance et de prestation existante a su en tirer matière à réflexion, les actions finalement proposées et retenues demeurent-elles toujours aussi « scolaires » et stéréotypées et n'utilisant pas des modèles d'apprentissage pourtant reconnus (Kolb, 1976 ; Isaacs, 1993) ? Les réponses en termes de limites à l'affectation des ressources et de niveau de coûts pour de telles opérations ne sont pas perti-

nelles. L'analyse des budgets « formation » le montre. Le niveau de financement de ces actions ne fait que se développer, même si elles entraînent déceptions et frustrations tant chez les dirigeants que les managers concernés. Une autre réponse serait de considérer que les compétences et capacités nécessaires pour concevoir et conduire les actions réellement innovantes que les dirigeants entrevoient n'existent pas ou ne sont pas accessibles. Le problème serait tout à la fois celui des acteurs de l'entreprise incapables de bien formuler la demande et celui des acteurs de l'environnement incapables de construire une offre convaincante¹. Le problème résiderait aussi dans l'incapacité à établir une mise en relation efficace entre les acteurs innovants de l'interne et certains opérateurs d'action de transformation, innovants mais peu repérés par l'entreprise, parce que encore peu légitimés. Expression de la demande et construction de l'offre sont les deux facettes d'une même difficulté à concevoir et mettre en œuvre les actions susceptibles d'assurer cette transformation organisationnelle qu'exigent les enjeux de compétitivité.

Nous tentons de répondre à ces questions en nous basant sur une enquête dans huit grandes entreprises françaises. Pour comprendre les variations dans les choix faits par les entreprises en faveur de tel ou tel type, il faut s'interroger sur le rôle des acteurs mêmes du développement managérial. Cela nous conduit à formuler une hypothèse de nature à comprendre, et partiellement expliquer, ces choix. Nous considérons que chacun de ces acteurs du déve-

1. Une recherche complémentaire est à mener du point de vue des opérateurs du développement managérial ; que ces opérateurs soient les prestataires extérieurs ou les institutions de la compétence managériale et dirigeante (les business schools dans les pays anglo-saxons, les grandes écoles en France). Cette recherche est en cours.

loppement managérial ne se définit pas seulement du point de vue des relations établies en interne dans l'entreprise, mais aussi dans le cadre de l'institution et du champ organisationnel auquel il appartient et qui le relie à des acteurs externes avec lesquels il est relié par des relations marchandes (ses prestataires) et non marchandes (ceux avec lesquels il tisse un réseau institutionnel).

1. Une recherche-action sur les institutions du développement managérial

Identifier les acteurs qui sont les promoteurs des différents types d'action de développement managérial n'est pas évident. Établir des relations de collaboration avec des acteurs impliqués dans des pratiques innovantes émergentes représente en soi une démarche particulière de recherche-action (Lewin, 1951 ; Reason, 1988). Les conditions dans lesquelles une recherche-action sur les processus et les dispositifs supports de la transformation managériale peut se concevoir sont, de fait, le symptôme du niveau de maturité des équipes dirigeantes face à l'enjeu que représente cette transformation. Dans une approche méthodologique classique, sur une problématique définie, il apparaît évident de préciser le dispositif d'enquête et l'échantillon d'entreprises dans lesquelles les données seront recueillies auprès d'interlocuteurs dont l'accès peut s'avérer difficile mais dont le repérage préalable ne pose pas de problème. Il pourra s'agir de telle ou telle fonc-

tion, la DRH au niveau du groupe par exemple. Dans notre cas, comme dans tous ceux qui adoptent une démarche de recherche-action, le repérage des interlocuteurs et la nature de la relation de travail établie fait partie de la recherche. Cet aspect est peu souvent abordé par la recherche académique. Peu de recherches explicitent les processus concrets grâce auxquels s'établissent des relations avec les acteurs en entreprises et par lesquels les chercheurs collectent les données².

Au sein de ces huit entreprises, les dirigeants hésitent sur la façon d'aborder le sujet. Ils affirment vouloir rompre avec les pratiques anciennes de la formation continue pour les dirigeants et les « cadres », mais éprouvent des difficultés à concevoir et, *a fortiori*, à mettre en œuvre une véritable alternative. Des acteurs spécifiques sont-ils désignés, et par qui, pour construire cette alternative ? Le sont-ils directement par les dirigeants ? Quel mandat leur est-il confié, avec quelle légitimité ? De quelles ressources disposent-ils ? Si ces acteurs diffèrent des experts traditionnels des directions fonctionnelles, dans quelles relations ces acteurs spécifiques de la transformation managériale entretiennent-ils avec les experts fonctionnels ? Les travaux de recherche ne nous proposent que peu d'analyse de processus concrets sur cette thématique. Souvent prisonniers d'un point d'entrée fonctionnel dans l'entreprise (la DRH, le service « Formation », etc.), ils ne font souvent que bâtir une problématique opéra-

2. La méthodologie fait souvent l'objet de discussions très convenues qui masquent en fait les vrais enjeux de la recherche. Axées sur le choix et le degré de maîtrise des méthodes, ces discussions laissent souvent de côté la question de la relation établie par le chercheur avec les sujets qu'il traite (Starkey, 2001 ; Hatchuel, 2001 ; David *et al.*, 2000).

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Se situer dans une perspective de recherche-action suppose de rendre compte des réorientations successives que l'on est amené à donner à la méthodologie, et même à la problématique de recherche. Ces réorientations doivent alors être expliquées au regard du cheminement qu'il faut faire pour identifier et contacter les interlocuteurs pertinents, puis pour négocier avec eux les conditions d'une recherche-action.

Avec deux des huit entreprises de notre échantillon, nous avons tissé des liens étroits et durables (plus de six ans de collaboration) nous permettant une approche véritablement monographique (Eisenhardt, 1989; Yin, 1992). Nous avons ainsi été associés étroitement à la conception d'une politique de la transformation. Travaillant pour et avec leurs équipes d'animation de la transformation, nous avons participé à la construction et à la mise en œuvre de certaines de leurs actions. Dans les six autres cas, nous avons développé une démarche exploratoire, spécifique selon les groupes. Par-delà les activités supposées des fonctions avec lesquelles des contacts pouvaient être pris, il nous fallait dresser une cartographie de leurs réels domaines d'action et localiser les interlocuteurs privilégiés souhaités. Nous avons d'abord procédé par contacts téléphoniques successifs. Ces entretiens téléphoniques se tenaient à partir et à propos de « memos » et de petits questionnaires adressés préalablement par courriel. Ils étaient autant destinés à préciser les demandes qu'à légitimer la démarche de recherche, tout en permettant de circonscrire progressivement les différents niveaux et types d'acteurs pertinents pour la recherche. Au terme de cette démarche exploratoire, nous avons eu au moins deux longs entretiens : un premier pour cerner le contexte et le cadre de leur action ; un second, après avoir pris connaissance des données concernant leurs actions, pour analyser avec eux les logiques et les résultats de ces actions.

tionnelle à partir d'une réalité envisagée du seul point de vue fonctionnel qui leur est offert.

La notion de champ organisationnel, concept-clé de la théorie néo-institutionnaliste, nous permet de mieux comprendre les mécanismes de l'action collective impactant la construction des propositions faites au titre du développement managérial. Tout d'abord, il nous faut souligner que les actions de développement managérial jouent un rôle majeur pour tenter d'homogénéiser les pratiques au sein des entreprises. Certes, on peut considérer que le jeu

concurrentiel s'intensifie et que l'environnement a un impact croissant aux différents niveaux d'exercice des activités managériales. Cela ne nous conduit cependant pas à considérer que le niveau d'isomorphisme des organisations et des systèmes de rôles managériaux relève de la seule adaptation aux exigences de compétitivité. D'autres logiques pèsent sur le niveau d'isomorphisme. Tout simplement, les acteurs n'inscrivent pas seulement leur action dans le cadre organisationnel de l'entreprise à laquelle ils appartiennent, mais aussi dans un système de relations plus complexe avec

leur environnement; ce que DiMaggio et Powell ont appelé le champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983). Ces deux auteurs définissent le champ organisationnel comme formé des organisations qui, en s'agrégant, forment un domaine particulier d'activités sociales: des organisations en interdépendance, des organisations professionnelles ou jouant un rôle dans la régulation des relations entre les acteurs appartenant à ce champ. L'intérêt d'une telle approche est d'envisager la totalité des acteurs participant à un même processus d'institution qui fait converger quatre phénomènes: l'augmentation des interactions entre organisations au sein du champ; l'émergence de structures interorganisationnelles, définies avec précision; l'intensification des échanges d'informations entre ces organisations; le développement de préoccupations communes de la part des participants à une « entreprise » commune. Ces mêmes auteurs identifient trois mécanismes (coercitif, normatif et mimétique) qui, au sein du champ organisationnel considéré, poussent à l'isomorphisme des formes d'organisation. Utilisant ce cadre interprétatif, nous avons envisagé, pour chaque entreprise de notre échantillon, les organisations relevant de différents champs et susceptibles d'être impactées par ces pressions à l'isomorphisme et conduisant à autant de solutions contraintes en matière de développement managérial³. Quand bien même les équipes dirigeantes auraient une vision cohérente de leur politique de transformation et des actions qu'il leur faudrait entreprendre, ce qui est loin d'être le cas,

pour des raisons tenant au contexte particulier de changement dans lequel elles se trouvent désormais (Besson et Mahieu, 2003) pour définir et mettre en œuvre les solutions alternatives qu'elles entrevoient, elles sollicitent les acteurs des organisations qu'elles ont créées. Que ces acteurs appartiennent à des structures fonctionnelles ou à des structures « ad hoc », les équipes de direction ont à composer avec des organisations qui connaissent des processus d'institutionnalisation qu'elles ne peuvent totalement contrôler dès lors que ces acteurs ont tissé des liens étroits dans le champ organisationnel auquel ils appartiennent. Cette problématique nous permet de mieux comprendre les divergences socio-cognitives, les débats et les conflits sur la structuration et l'affectation des ressources lorsqu'il s'agit de définir et de mettre en œuvre les actions de développement managérial. Elle nous permet d'interpréter le jeu subtil des logiques de prescription de ces actions, de construction des appels à prestation interne et externe à l'entreprise, de négociation de ces prestations et de gestion des actions de développement définies. De fait, les acteurs mobilisés au sein des entreprises pour assurer ce développement entretiennent des liens particuliers avec d'autres avec lesquels ils partagent des conceptions communes, par exemple en matière de consommation des ressources, ou les mêmes processus de professionnalisation et les mêmes processus normatifs de reconnaissance professionnelle (Greenwood *et al.*, 2002).

3. Ces propositions théoriques ont fait l'objet de nombreux débats et de critiques que nous ne développerons pas ici (par exemple, Desreumaux, 2004; Hasselbladh et Kallinikos, 2000).

2. Topographie des champs organisationnels du développement managérial

Forts de cette problématique appliquée aux éléments empiriques recueillis, nous avons caractérisé quatre types d'acteurs correspondant à quatre champs organisationnels du développement managérial. Dans certains groupes, nous avons ainsi repéré des acteurs au sein d'équipes peu structurées et peu instituées, porteurs d'un mandat flou, assez largement auto-proclamé, et qui utilisent l'autonomie dont bénéficient certains dirigeants, par exemple des responsables opérationnels en attente d'un repositionnement, ou certains experts, au sein des fonctions de direction générale. Ces opportunités offertes par l'existence d'un *slack* organisationnel sont souvent mises à nu lorsque les contraintes se resserrent et que les évaluations deviennent plus précises, en cas de changement brutal, de fusion-acquisition par exemple. La légitimation en tant que telle, au sein d'une équipe reconnue par un mandat explicite, ou l'intégration au sein d'une structure fonctionnelle apparaîtront alors comme autant de possibles solutions. En effet, désigner et positionner des acteurs particuliers sur le thème du développement managérial et dégager des ressources spécifiques en revient à se donner un embryon de politique en la matière. C'est confier un mandat, une mission à quelqu'un. C'est aussi lui donner la possibilité de former une équipe en charge de concevoir puis de superviser la mise en œuvre d'actions susceptibles de conforter ou développer les

compétences managériales considérées comme critiques dans la perspective du pilotage réussi d'une transformation nécessaire. Dans cette logique, on exclut du champ de la recherche, et donc des contacts de travail à établir, les acteurs qui se positionnent explicitement et exclusivement sur la question du développement du management dit de proximité, lorsque ce management est présenté comme formant le premier niveau managérial. On exclut aussi les acteurs en charge de toutes les formations techniques correspondant à la mise à niveau des compétences fonctionnelles. On exclut enfin, les acteurs en charge de l'application des dispositions réglementaires ou négociées dans l'entreprise permettant aux individus de solliciter pour eux-mêmes une formation (dans le cadre d'un congé individuel de formation ou équivalent, par exemple) basée sur un cursus de formation externe (suivre un MBA de sa propre initiative, par exemple). Dans les grands groupes d'origine française avec lesquels nous avons mené cette recherche, plusieurs situations ont été observées. Nous avons ainsi dégagé quatre « organisations » principales que nous désignons de la façon suivante : service formation ; politique managériale, département d'une DRH Groupe ; université d'entreprise ou institut du management ; *task-force* transformation managériale.

Le tableau 1 ci-après synthétise les principales caractéristiques de ces modes d'organisation de l'action de développement managérial.

Tableau 1
LES ORGANISATIONS DU DÉVELOPPEMENT MANAGÉRIAL

	Forme d'organisation	Objectif et cibles	Mandat et profil	Réseaux professionnels externes
A – Service formation	Service opérationnel d'une direction fonctionnelle	Assurer la mise en œuvre des actions de formation pour les managers	Opérationnel, expert fonctionnel	Association des responsables de formation, congrès, salons
B – Politique managériale en DRH-Groupe	Fonction au niveau Groupe, en charge de la politique	Concevoir et diffuser une politique et des principes managériaux	Politique, explicite responsable fonctionnel niveau corporate	Association des RH, par exemple ANDCP, congrès
C – Institut et université d'entreprise	Unité d'affaire	Intégrer les entrants et les accédants aux équipes de direction	Opérationnel, patron d'unité d'affaire	Corporate Universities Exchanges
D – <i>Task-force</i> transformation managériale	Mission en proximité de l'exécutif	Construire les acteurs-clés des transformations stratégiques	Stratégique et implicite, leader de transformation	<i>Intuitu personae</i>

La forme d'organisation la plus classique est celle du service formation (A). Un tel service met alors en avant l'ingénierie des actions de formation considérées comme génériques dans la perspective du développement de ces catégories. La redéfinition de leurs missions et rôles n'apparaît pas de son ressort. Dans tous les cas constatés, les impératifs de compétitivité se renforçant, il est demandé à ce service d'être opérationnel, de livrer des actions, stages ou modules dans les meilleurs délais et de les gérer au mieux. Une deuxième forme d'organisation (B – Politique managériale, département d'une DRH-Groupe) a souvent été insti-

tuée, en plus de la première et assure parfois sa tutelle. Il s'agit alors d'une fonction en charge de la définition et de l'actualisation d'une politique managériale. Il lui revient de définir des principes susceptibles de servir de cadre aux cahiers des charges qu'elle doit élaborer pour lancer ensuite des appels d'offres. Elle s'appuie pour cela sur des réseaux internes et externes constitutifs de son champ organisationnel et avec lesquels elle entretient des rapports étroits. La troisième forme d'organisation rencontrée (C – Université d'entreprise ou institut du management) est plus récente. L'institution d'une telle structure correspond souvent à

la dynamique même de constitution ou de transformation des groupes. Il pourra s'agir d'intégrer de nouveaux managers issus des sociétés rachetées au titre de la croissance externe, de constituer les équipes des nouvelles entités, des filiales, de leur inculquer les valeurs et fonctionnements du groupe, d'« adouber » ceux, parmi les jeunes managers à potentiel, destinés à constituer les nouvelles équipes dirigeantes. Parfois la structure « université » ou « institut » se réduit à une équipe très restreinte assurant la gestion logistique d'une action de formation relevant davantage d'un « événement » et de techniques de communication, voire la gestion d'un lieu de prestige qui symbolise le groupe et l'accès aux fonctions dirigeantes. L'accent est alors mis sur les moyens et l'autonomie conférée à une organisation en unité d'affaire. Enfin, une quatrième forme d'organisation est émergente dans certaines entreprises (*Task-force transformation managériale*). Plus difficile de contact pour la recherche, parce que moins « visible », elle est plus difficile à cerner et à comprendre. Elle prend la forme d'une mission confiée à une équipe, parfois très restreinte, mais qui peut se targuer d'un lien direct et privilégié avec certains membres du noyau dirigeant. Son mandat émane directement de tout ou partie de l'équipe dirigeante. Sa capacité d'action est, tout à la fois, forte et faible. Elle est forte dans la mesure où l'équipe peut faire état d'une légitimité qui lui vient du plus haut niveau de l'entreprise. Parfois, la proximité du comité exécutif, voire du président, en sera l'argument principal. La possibilité de participer à des réunions restreintes aux seules équipes dirigeantes du groupe (Top 100, Top 50, etc.) en sera une

autre. Mais sous d'autres aspects, ceux de l'organisation du pilotage des ressources par exemple, son mandat pourra apparaître faible. Dans notre échantillon, plusieurs de ces organisations cohabitent. Le tableau suivant (tableau 2) en présente une synthèse.

3. Assurer la transformation managériale : une question de configurations d'acteurs

Compte tenu des modes de gouvernance auxquels elles se réfèrent et de leur mode d'action principal, ces différentes organisations sont plus ou moins adaptées pour traiter la transformation managériale, tout au moins pour en être le maître d'œuvre. Tout au plus, certaines d'entre elles peuvent être des prestataires mobilisés dans une logique et par des modes d'action que les acteurs de certaines organisations auront de la difficulté à considérer comme allant de soi. Ainsi l'organisation A, le service formation, semble la plus évidente d'un point de vue opérationnel. C'est aussi celle qui a l'accès le plus facile, parce que réglementé, aux ressources du budget formation. Elle sera aussi la plus en difficulté lorsqu'il s'agira de concevoir des dispositifs d'apprentissage innovants. L'organisation B (Politique managériale en DRH-Groupe) apparaîtra à beaucoup comme la plus légitime parce qu'intégrée à une fonction *corporate*. Mais il lui faudra alors se solidariser avec cette fonction RH dont on sait que le positionnement dans le jeu stratégique est loin d'être évident; tous les colloques et les débats consacrés au rôle des RH dans la stratégie sont là pour le montrer. Elle sera souvent dans l'incapacité de construire des dispositifs d'apprentissage centrés sur les projets à fort enjeu stratégique. L'organisation C

Tableau 2
LES ORGANISATIONS DU DÉVELOPPEMENT MANAGÉRIAL
DANS NOTRE ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES

Les entreprises de l'échantillon	A – Service formation B – Politique managériale, département d'une DRH-Gruppe C – Université d'entreprise ou institut du management D – <i>Task-force</i> transformation managériale
I	Un service central de la formation (A) est fortement structuré et centralise les ressources. La DRH-Gruppe a été dessaisie de la politique managériale au profit de D. Contrôlée par D, une université d'entreprise (C) est en chantier.
II	En l'absence de D (certaines actions de transformation existent mais sont de l'initiative de dirigeants au sein de certaines divisions sans globalisation de la démarche.), avec un Institut (C) dont l'action se limite à quelques opérations sans réel impact à l'échelle du groupe et avec des services formation (A) décentralisés par métier, par pays et focalisés sur des contenus techniques, la DRH-Gruppe (B) tente de faire valoir des principes très généraux.
III	A s'est centrée sur la formation métier et n'a pas de compétence en matière de management. B est émergent et tente de se donner des principes managériaux et de construire des appels d'offre en les concertant avec les principales unités d'affaire qui font obstacle à cette globalisation.
IV	Une <i>task-force</i> (D) est embryonnaire. Isolée dans une DRH-Gruppe focalisée sur la gestion des conséquences d'une croissance externe, elle tente de construire des actions innovantes pour les équipes managériales des entités rachetées, désormais filiales du groupe.
V	Des politiques managériales affirmées et prises en charge par B, dès l'origine du groupe. Les actions qui visent à diffuser des compétences managériales génériques et adaptées aux valeurs du groupe sont portées directement par B et par un institut du management qui correspond dans les deux cas davantage à la recherche d'un label qu'à une organisation de type C.
VI	
VII	Des actions ciblées sur les dirigeants des entités opérationnelles, prises en charge par des équipes internationales rassemblées au sein d'une université d'entreprise (type C).
VIII	L'« entreprise » ne prend en charge directement que les niveaux managériaux subalternes et, concernant son management intermédiaire et dirigeant, s'appuie sur une structure partagée entre grands établissements publics qui assure la mise à niveau des compétences managériales génériques.

(université et institut d'entreprise) a, la plupart du temps, la particularité de s'adresser

à des catégories de managers directement concernés par le dialogue stratégique et

même de participer à la mise en scène de ce dialogue. La logique de valorisation économique de son action fait d'elle une entité partie prenante de ce dialogue. Elle aura à rendre des comptes et à assurer son propre développement sur base d'un plan d'affaires, par exemple. Plus elle sera autonome, moins elle sera porteuse d'une dynamique globale de transformation. Les limites des premières formes d'organisation dans leurs capacités à agir de façon innovante pour le développement managérial et en phase avec un programme de transformation qui se dessine confusément pousseront les dirigeants de certaines entreprises (les cas I, IV, et, dans une certaine mesure, III) à faire émerger une organisation « ad hoc ». Cette organisation D (*task-force* de transformation managériale) est pourtant bien paradoxale. Bien que fortement légitimée par les plus hautes instances, son mandat est souvent implicite. Aucune structure, aucun événement ou rendez-vous régulier de gestion ne viennent affirmer puis conforter son existence. Son action ne peut s'appuyer sur aucune routine organisationnelle. Bien plus, elle doit affronter ces mêmes routines pour se déployer, au risque de disparaître. De par son mode et son périmètre, l'action à mener est difficile à comprendre pour son équipe de direction, tant elle est inédite. Elle l'est plus encore pour les autres acteurs de l'entreprise. Certes, ses responsables pourront s'appuyer sur des méthodologies plus ou moins connues et diffusées dans leur entreprise, notamment celles du management de projet⁴. Mais c'est aussi, souvent, une découverte pour eux. Dans les cas

observés, les acteurs concernés insistent sur le fait qu'ils doivent « intervenir eux-mêmes », « mettre la main à la pâte » pour rendre possible les actions. Ils sont dans l'obligation de le faire, parce qu'ils n'ont pas les moyens de leur mandat et de leur politique. Mais, c'est aussi parce que, tout au moins au début de leur action, ils ne sont pas en mesure de formaliser une demande spécifique et de rédiger un cahier des charges précis à d'éventuels prestataires, internes ou externes à l'entreprise. Leur activité n'impacte que progressivement l'organisation globale de l'entreprise. Elle n'est perceptible que lorsque commence à se formuler une politique du changement et que peuvent converger des actions conçues par eux, centrées sur les dispositifs et projets à fort enjeu stratégique, et des initiatives émanant de différentes entités de l'entreprise qu'ils confortent en les reprenant à leur compte. Une des caractéristiques majeures de ce mode d'action est bien de se donner une perspective globale et sur un périmètre qui est celui du groupe dans son ensemble. Pour cela, ce mode d'action pourra utiliser la dynamique créée par la restructuration du processus stratégique et faire de projets à fort enjeu stratégique des opportunités pour réenvisager les routines et leurs systèmes de rôles, en recourant aux dispositifs appropriés. C'est dans ce cadre que cette organisation en « task-force » est amenée à se préoccuper de la transformation des managers. Il ne s'agira alors pas de leur faire acquérir des compétences managériales génériques, mais de construire des vecteurs de transformation à la dimension

4. Ces méthodes relèvent souvent de la socio-technique et de la dynamique des groupes, démarches auxquelles on réduit souvent les actions axées sur la recherche du leadership. On est alors loin d'aborder de front et d'une façon méthodique les questions posées par les mutations de la gouvernance organisationnelle.

du groupe. Malgré sa forte légitimité politique, pour développer les actions nécessaires, cette organisation pourra éprouver de réelles difficultés pour obtenir les ressources suffisantes; celles-ci demeurant aux mains d'une structure organisationnelle non (encore) remise en cause.

Une des conséquences majeures de cette analyse des capacités différenciées de ces organisations possibles du développement managérial est de considérer que la mise en œuvre d'actions significatives en matière de transformation managériale conduit à un réaménagement important des rapports entre ces quatre acteurs que sont le service formation, la politique managériale au sein d'une DRH-Groupe, l'université d'entreprise et la *task-force* transformation. Toutes n'existent pas ou n'ont pas le même niveau d'institution, mais le fait de développer des actions véritablement transformatrices bouscule le jeu de ces quatre institutions et de leurs acteurs internes et externes à l'entreprise. Les institutions caractéristiques des différentes organisations du développement managérial avaient circonscrit les transactions avec les prestataires. Les actions élaborées au titre de la transformation managériale changent la nature des prestataires. Ce ne seront pas les mêmes supports internes, ni les mêmes formes d'ingénierie. Ce ne seront pas non plus les mêmes prestataires externes qui seront sollicités. La hiérarchie des transactions et la structure de leurs coûts ne seront plus les mêmes. Cela se traduira par un changement profond des rapports de prestation interne et externe; par exemple, par une modification des appels d'offre et des prestataires susceptibles d'y répondre.

CONCLUSION

Les responsables de ce type d'organisation *ad hoc* construisent ainsi des démarches souvent inédites. Leur capacité d'action réflexive à partir de leurs pratiques ne peut que difficilement s'enrichir de partage d'expérience. Aucune institution existante ne leur correspond véritablement. Peu d'expériences ont fait l'objet de mise en commun et de capitalisation. La littérature professionnelle rend certes compte de certains aspects pour en dégager des facteurs-clés de succès. C'est le cas s'agissant, par exemple, de la conception des dispositifs d'apprentissage et du choix des projets sur lesquels centrer le travail des dispositifs (Boshyk, 2000). Mais les actions sont alors envisagées sous l'angle de leurs effets immédiats sur les managers concernés et en privilégiant une transformation des relations de proximité. On reste alors largement dans un cadre socio-technique classique. Malgré des pratiques souvent innovantes, des éléments importants échappent au périmètre de ces réflexions: que ce soit la prise en compte simultanée des effets locaux et globaux dans le réaménagement des systèmes de rôles obtenus par une dynamique intégrée des actions de transformation et de leurs dispositifs, ou que ce soit la reconstruction des managers concernés dans sa dimension socio-cognitive. Les acteurs porteurs de réels programmes de transformation ont, de fait, peu de lieux pour mettre en commun des expériences lorsqu'elles relèvent de ces dimensions. Le champ organisationnel qui y correspondrait apparaît peu développé et, à coup sur, pas structuré. Aussi, n'est-il pas étonnant que, dans un tel contexte, la recherche académique soit peu présente.

BIBLIOGRAPHIE

- Besson P., Mahieu C., « Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin 2003, p. 61-77.
- Boshyk Y., *Business driven action learning*, Macmillan Business Press, London, 2000.
- David A., Hatchuel A., Laufer R. (éds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2000.
- Derr C. B., Jones C., Toomey E. L., "Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirty-three U.S. Corporations", *Human Resources Management*, vol. 27, n° 3, 1988, p. 273-290.
- Desreumaux A., « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », *Institutions et gestion*, Huault I. (Ed), Vuibert, Paris, 2004.
- DiMaggio P., Powell W. W., "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, n° 48, 1983, p. 147-160.
- Eisenhardt K. M., "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, p. 532-555.
- Greenwood R., Suddaby R., Hinings C.R., "Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, 2002, p. 58-80.
- Hasselbladh H., Kallinikos J., "The project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies", *Organization Studies*, vol. 21, n° 4, 2000, p. 697-720.
- Hatchuel A., "The Two pillars of New Management research", *British Journal of Management*, vol. 12, numéro special, 2001, p. 533-539.
- Isaacs W., "Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, n° 22, 1993, p. 24-39.
- Kolb D.A., "Management and the learning process", *Californian Management Review*, vol. 18, n° 3, 1976, p. 21-31.
- Lewin K., *Field Theory in Social Science*, Cal., Harper and Row, London, San Francisco, 1951.
- Margerison C., "Success factors in management development", *Management Development Review*, vol. 6, n° 2, 1993, p. 16-22.
- Reason P. (Ed.), *Human Inquiry in Action*, Sage Publications, London, 1988.
- Starkey K., "In Defence of Modes One, Two and Three: A response", *British Journal of Management*, vol. 12, numéro special, 2001, p. S77-S80.
- Tichy N., DeRose C., "The Pepsi Challenge: Building a Leader-Driven Organization", *Training and Development*, mai 1996, p. 56-66.
- Thomson A., Mabey C., Storey J., "The Determinants of Management Development", *International Studies of Management and Organization*, vol. 28, n° 1, 1998, p. 91-113.
- Vicere A. A., Fulmer R. M., *Leadership by Design*, Harvard Business School Press, Boston, mars 1996.
- Yin R. K., "The Case Study Method as a Tool for Doing Evaluation", *Current Sociology*, vol. 40, n° 1, 1992, p. 121-141.

