

# LA CONDUITE DU CHANGEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES. CAS D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

**Alexis ROCHE**  
ISEOR et Magellan,  
iaelyon, Université Jean Moulin Lyon 3  
(France)

## **RÉSUMÉ:**

Avec la croissance des entreprises en taille et la complexification des rapports ainsi que des attentes sociales, la transformation des compétences managériales devient un enjeu majeur de gestion. L'attribution d'un titre de "manager" s'associe rarement avec l'assurance que la personne possède les compétences managériales requises. Nous positionnons le sujet puis analysons le cas d'une entreprise industrielle et la transformation des compétences managériales au cours d'une recherche-intervention menée pendant 4 ans. Les démarches actives de changement peuvent permettre de transmettre des compétences managériales et faire évoluer concomitamment les comportements des acteurs. Le but de la recherche était d'aider les managers à mieux comprendre et assumer leur rôle ainsi qu'à développer leurs compétences contribuant à une meilleure performance de l'organisation.

**Mots clés:** Compétences managériales, comportements managériaux, conduite du changement, recherche-intervention, ressources

## **INTRODUCTION**

La croissance des entreprises en taille et la complexification des rapports et des attentes sociales appellent une transformation des compétences managériales. Dès lors, les organisations demandent à être accompagnées pour une meilleure gestion des activités et des Hommes par leurs managers. L'environnement interne et externe de l'entreprise est secoué par des changements rapides, nombreux et complexes associés à de nouvelles contraintes normatives d'ordre juridique, financière, commerciale mais aussi sociale. La pression exercée par cet environnement amène une focalisation sur le court-terme, en direction des urgences de l'activité. Cela se fait au détriment d'une gestion habile, plus sereine et plus pérenne de gestion sur le court, moyen et long terme. Nous observons que l'attribution d'un titre de "manager" n'est pas toujours concomitante avec l'assurance que la personne possède les compétences managériales requises. De plus, la prise de responsabilité managériale n'est pas toujours accompagnée car elle est perçue comme prenant du temps sur la gestion des activités courantes. Par ailleurs, les compétences managériales sont parfois vues comme une affaire

de personnalité tenant de l'inné. Notre analyse portera sur le cas d'une entreprise industrielle et la transformation des compétences managériales au cours d'une recherche-intervention menée pendant 4 ans. Nous suggérons que des démarches actives de conduite du changement peuvent permettre d'accroître des compétences managériales. Le but de la recherche-intervention était d'aider les managers à mieux comprendre et assumer leur rôle ainsi qu'à développer leurs compétences en vue d'une meilleure performance de l'organisation.

## 1. FONDEMENTS THÉORIQUES

Les membres de l'encadrement ou « managers » semblent ne pas avoir toujours conscience que leur rôle dépasse la simple gestion d'une activité à travers quelques outils tels que les plannings. Or, la mondialisation et le développement de la complexité des structures et de l'environnement socio-économique ont amplifié la nécessité d'un élargissement des tâches des managers notamment concernant la gestion des Hommes. Ce besoin a été accentué par une diversité plus grande des acteurs du fait du développement du multiculturalisme (Taylor, 1994), des évolutions technologiques, du niveau de vie et de l'éducation particulièrement dans les pays dits « développés ». Ces éléments alimentent de nouvelles attentes des acteurs (Roche, 2013, 2014) pour les travaux les plus qualifiés comme pour les moins qualifiés, cela malgré le chômage. Les employés, à bas salaire comme à haut salaire, prennent beaucoup plus en considération la manière dont est organisée l'entreprise et dont ils sont managés. En France, ils n'hésitent pas à changer d'entreprise s'ils ne se sentent pas reconnus, autonomes et bien traités (Baard, Deci & Ryan, 2004 ; Roche 2016). Par ailleurs, le développement d'une certaine forme de capitalisme dite spéculative et l'application excessive de notions développées par le courant de l'école classique, ont abouti à une fragmentation importante de l'activité et à une dépersonnalisation de l'exercice du travail (Lussato, 1972). On constate également une diminution du temps accordé à la gestion des activités, des personnes et des partenaires, associée à une baisse de proximité (Torres, 2003). Certaines pratiques laissent penser que le management est envisagé comme une affaire de chiffres plutôt que de gestion des Hommes. À ce titre, c'est oublier que la performance réside avant tout dans la bonne gestion des ressources (Mintzberg, 1984 ; Barney, 1991) et du potentiel humain (Savall, 1975) employés avec une stratégie efficace. Ces constats s'imposent au regard de la pauvreté des compétences d'animation d'équipe, de maîtrise des outils et des contenus de gestion. Il semble exister une incompréhension profonde de l'imbrication sociale, notamment de la gestion des équipes, et économique pour amener une performance durable (Roche, 2015). Les managers sont pourtant confrontés au quotidien à ces ambiguïtés et n'ont pas toujours les ressources personnelles, en termes de compétences, de comportements ou de moyens pour y faire face (Bootz & *al.*, 2017). À notre époque, le manager ne peut plus se contenter d'être un expert technique et de « reporting ». Son rôle s'inscrit dans la maîtrise des relations sociales et des besoins de ses collaborateurs, entre eux et avec la hiérarchie, pour dynamiser l'innovation, l'énergie individuelle et la coopération tout en donnant un sens et une direction stratégique à l'action.

Cet article s'intéresse au cas d'une entreprise industrielle. Il évoque le degré de flou, d'indifférence voire de désappointement en début de recherche sur le déploiement de compétences managériales et la finalité des actions managériales. L'évolution des compétences managériales semble l'un des leviers majeurs de la conduite du changement. Nous utilisons les travaux de Mintzberg (1984), la théorie socio-économique (Savall, 1975) et la théorie des ressources (Barney, 1991) comme bases théoriques principales de notre recherche pour définir les rôles et compétences du manager.

Mintzberg (1984, p. 203-206) évoque les compétences managériales à travers des aptitudes des « managers » : aptitude à entretenir des relations non hiérarchiques avec des pairs, aptitude au leadership, aptitude à la résolution des conflits, aptitude au traitement de l'information, aptitude à la prise de décision sous ambiguïté, aptitude à la répartition des ressources, aptitude entrepreneuriale et aptitude à l'introspection. Il évoque également 10 rôles du manager (Mintzberg, 1984, p. 103). Nombre d'entre eux sont des rôles de mise en relation et d'informations pour prendre des décisions.

Trois rôles interpersonnels : celui de symbole (représentation symbolique de l'entreprise et de l'équipe), celui de leader (élaboration d'une vision stratégique c'est-à-dire « vers où les collaborateurs doivent aller et comment » pour créer de la motivation) et celui d'agent de liaison (création et entretien d'un réseau de contacts externes à l'équipe offrant des informations et des faveurs utiles).

Trois rôles informationnels : celui d'observateur actif (recherche d'informations afin de mieux cerner l'environnement interne et externe pour prendre de meilleures décisions), celui de diffuseur d'informations (transmission à son équipe ou son organisation des informations reçues de personnes externes ou internes pour améliorer l'efficacité) et celui de porte-parole (transmission d'informations à des intervenants externes à l'équipe et porte-parole de la hiérarchie vers l'interne).

Quatre rôles décisionnels : celui d'entrepreneur (recherche d'opportunités dans l'organisation et son environnement, prise d'initiative de « projet d'amélioration » et supervision de leur mise en œuvre), celui de régulateur (gestion des actions de correction pour faire face aux problèmes majeurs, aux imprévus et aux conflits dans l'activité), celui de répartiteur des ressources (attribution des ressources au sens large : argent, temps, matériel, équipement, main d'œuvre, réputation, responsabilités) et celui de négociateur (représentation de l'équipe lors des négociations importantes).

La gestion des « ressources humaines » est particulière car elle nous semble relever de la gestion d'une entité multi-ressources. Son avantage est donc d'être difficilement imitable car elle est socialement complexe (Dierickx & Cool, 1989). Un humain donne de son « temps », des « compétences », une « énergie » qui peut être physique ou/et intellectuelle, associée à une volonté ou non, de « coopérer » et de transmettre des « informations ». Ce caractère multiple s'explique aussi par le fait que les « ressources humaines » ne sont pas des ressources passives mais des ressources actives, au sens de l'unité active de Perroux (1973) par leur capacité à agir en autonomie. Une unité est dite active « si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation » (Perroux, 1973, p.99). Cette activité nous amène à utiliser plutôt le terme de « potentiel humain » (Savall & Zardet, 1987). Notons ainsi qu'un

potentiel peut s'accroître et qu'un humain peut mettre à disposition de l'organisation ses ressources personnelles (temps, compétences, énergie, informations) ou choisir de ne pas le faire. Dans le deuxième cas, son potentiel n'est pas utilisé et des compétences managériales peuvent permettre de le mobiliser. L'un des rôles du manager, outre son propre développement personnel, est donc de mettre en place les conditions nécessaires au développement des ressources des autres humains précédemment évoquées : énergie (physique ou mentale notamment capacité d'initiative et créativité au sein de l'entreprise), temps mis à disposition, compétences, comportements positifs et capacité de coopération.

Nous nous basons donc aussi sur les travaux de la théorie des ressources (Barney, 1991) et la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1987) pour élaborer le tableau de compétences spécifiques aux managers. Barney (1991) classe lui les ressources en trois catégories : les ressources physiques (matériel et technologique), les ressources humaines (entraînement, expérience, jugement, intelligence, manière d'agir en relations avec d'autres humains, perception du marché) et les ressources organisationnelles (structure de reporting, systèmes d'informations, planning formel et informel, système de contrôle, système de coordination). Pour nous, les ressources organisationnelles dépendent en fait des ressources physiques et humaines. Notons que les compétences, en particulier les compétences managériales, sont des capacités stratégiques, imparfaitement imitables et difficilement substituables (Prahalad & Hamel, 1990). Les managers ont donc un rôle important dans les organisations car ils sont à la fois partie prenante des structures organisationnelles et des comportements au sein de l'organisation mais sont dans une position de décision et de légitimité qui leur permet d'agir de manière importante sur les structures et les comportements des autres acteurs.

Nous cherchons à identifier les compétences managériales et mettre en avant leur métamorphose lors d'un processus de conduite du changement. L'analyse de cette transformation des compétences des managers justifie une démarche longitudinale portée par un dispositif méthodologique de recherche à visée transformative présenter ci-après.

## **2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

L'objet de la recherche et l'analyse longitudinale du cas, nous font prendre l'option d'une méthodologie qualitative compréhensive (Wacheux, 1996 ; Krief & al. 2013). Nous utilisons la recherche-intervention (Moisdon, 1984 ; David, 2000 ; Plane, 2000) comme méthode d'accès au terrain de recherche permettant une analyse par la méthode de l'étude de cas (Eisenhardt, 1989). La recherche-intervention s'oriente vers le constructivisme qui est favorable aux questions du domaine de la gestion des ressources, notamment humaines (Brabet, 1993). Elle peut ainsi remplir un rôle dans l'analyse et la conception des dispositifs de pilotage de l'action organisée et de conduite du changement (Le Moigne, 1990). Elle permet la production de connaissances génériques et alterne les périodes inductives et déductives (Savall & Zardet, 2004). La recherche-intervention se caractérise en outre par une interaction avec les acteurs du terrain dans un but de transformation de l'objet de recherche pour mieux le définir. La méthode de

collecte des matériaux consiste en des prises de notes des paroles et des gestes lors des différents échanges des acteurs de l'organisation sur des sujets de management notamment selon la méthodologie du « Storytelling » (Boje, 2001) avec des histoires vécues et racontées par les acteurs. Nous présentons ci-après les dispositifs de conduite de changement de la recherche-intervention.

**Tableau 1. Dispositifs méthodologiques de la recherche-intervention.**

Intitulé du dispositif d'échange et de collecte des données	(Années) Modalités en nombre de séances et d'heures
Formations collectives des managers à différents thèmes de management autour notamment des ressources	(2013-2014) 7 séances de 3 h (Direction*) et 7 séances de 3 h (Encadrement) (2014-2015) 6 séances de 3 h (Direction)
Entretiens individuels et collectifs sur l'application d'outils de management et les difficultés de management rencontrées	(2013-2014) 6 séances d'1 h (Direction/Encadrement) (2014-2015) 3 séances de 2 h (Direction) (2015-2016) 4 séances de 2 h (Direction)
Diagnostic sur les dysfonctionnements rencontrés	(2013) 9 entretiens individuels semi-directifs d'1 h (Direction) ; 11 entretiens individuels semi-directifs d'1 h (Encadrement) ; 10 entretiens de groupe semi-directifs d'1,5 h (Personnel - 56 personnes)
Groupe de projet stratégique avec la direction et l'encadrement (formalisation/déploiement stratégique)	(2013-2014) 4 séances de 3 h (Direction/Encadrement)
Groupe de projet opérationnel sur l'amélioration des pratiques avec l'encadrement et le personnel	(2014) 4 séances de 3 h (Encadrement/Personnel) (2015) 7 séances de 3 h (Encadrement/Personnel)
Évaluation sur l'évolution des structures, des compétences et des comportements de l'organisation	(2016) 17 entretiens individuels semi-directifs d'1 h (Direction/Encadrement - 17 personnes) et 6 entretiens de groupe semi-directifs d'1 h (Personnel - 31 personnes)
*Pour la visibilité : nous utilisons le terme Direction pour les 7 membres du comité de direction.	

Nous nous appuyons plus particulièrement sur le diagnostic initial de 2013 et sur l'évaluation de l'action effectuée en 2016 portant sur l'évolution des compétences managériales ainsi que sur une analyse des compétences effectuée avec les acteurs du terrain nous ayant permis d'établir un tableau des compétences managériales. En parallèle, les managers ont été accompagnés lors d'échanges et formations sur leur rôle notamment de gestionnaire de ressources et d'informations. Les échanges avec les acteurs ont également permis de les confronter avec leurs propres paroles et d'observer leurs réactions afin d'affirmer ou d'infirmer certains éléments. La collecte de certains matériaux a été faite en équipe avec un autre intervenant-chercheur. Cette recherche en équipe permet

d'étendre les matériaux collectés, particulièrement les échanges entre les acteurs, et de relativiser certaines données.

### **3. OBSERVATIONS INITIALES SUR LE TERRAIN DE RECHERCHE : DES MANAGERS EN DIFFICULTÉS SUR LEURS COMPÉTENCES ET COMPORTEMENTS MANAGÉRIAUX**

Le cas observé est une PME industrielle de plus de 20 ans d'existence dans le secteur métallurgique. Suite à une reprise de l'entreprise en 2011 par un nouveau dirigeant et une baisse de chiffre d'affaires, pendant 2 ans après la reprise, malgré une croissance du secteur, le dirigeant a souhaité initier une recherche-intervention. L'état à la reprise montrait que l'entreprise était pilotée par un dirigeant propriétaire avec une approche technique et un mode de gestion très centralisé amenant les managers à être plutôt des exécutants experts de leur domaine. Les évolutions vers le titre de « manager » se fondaient en grande partie sur l'expertise technique métier. La demande initiale du nouveau dirigeant était donc d'être mieux épaulé et d'améliorer les compétences managériales à tous les niveaux (comité de direction, comme management intermédiaire) au regard du potentiel de développement de sa PME de 99 personnes. Elle générerait 16 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013, année du début de la recherche. Elle possédait deux sites, un en région Rhône-Alpes avec la majorité des effectifs sur deux bâtiments et un plus petit en région parisienne d'une dizaine de personnes.

Le diagnostic de 2013 nous a permis d'identifier certaines faiblesses managériales liées au contexte historique de l'organisation mais aussi à de nombreuses méconnaissances managériales des encadrants. En affinant l'analyse, nous avons fait émerger quatre catégories de managers en début de recherche-intervention, forcément synthétisées dans la présentation de cet article par simplification afin d'en extraire une approche plus générique :

[1] Des acteurs ayant grâce à de précédentes expériences dans plusieurs entreprises, une connaissance managériale importante comme le nouveau Directeur Général. Toutefois, celui-ci se retrouvait relativement seul pour le déploiement. Le mode de management à développer, tel que le voyait le nouveau dirigeant, était beaucoup plus responsabilisant et décentralisé en opposition au management centralisé précédent. Cela explique sa volonté de faire appel à la recherche-intervention pour changer le modèle managérial. Au départ, nous observions une présence importante de l'ancien dirigeant comme salarié pendant 1 an. Ce dernier avait une grande légitimité même si son mode de management était, par certains aspects, dirigiste et laxiste porté notamment par un marché florissant et avec peu de concurrence. Il accompagnait la reprise mais également la perturbait en maintenant les vieilles modalités de management « top-down » et une forme d'ambiguïté sur un management à deux têtes.

« On est passé d'un stade de fort contrôle à la délégation. Mais, trop de personnes restent exécutantes. » [Dirigeant - 2013].

[2] Des acteurs relativement anciens ayant de l'expérience mais étant à l'origine des collaborateurs non hiérarchiques de l'entreprise. Il s'agit souvent de personnes ayant fait quasiment toute leur carrière dans l'entreprise. Ils avaient une forte légitimité technique mais n'ont jamais été accompagnés pour développer leurs compétences managériales. Cela se traduisait par une forte

hétérogénéité de management. Ainsi, nous avons constaté que beaucoup de managers utilisaient le registre affectif et amical et avait du mal à assurer leur autorité avec des pratiques parfois laxistes. À l'inverse, d'autres managers, plus autoritaires, ordonnaient en vue d'être obéis mais manquaient de pédagogie relationnelle. On observait également un mélange de la posture amicale en temps calme et d'autorité en cas de tensions de production. C'était le cas du directeur du second site et d'un grand nombre de managers intermédiaires en début d'intervention. Il y avait également une forte culture descendante c'est-à-dire de simple exécution des ordres impulsés par l'ancien dirigeant.

« Certains managers se mettent au même niveau que leurs collaborateurs. Ils viennent de la base et ont des difficultés à occuper leur poste » [Comité de direction - 2013].

« Les chefs ne reprennent pas les gars. C'est un état d'esprit, ils ne veulent pas se fâcher entre copains. Ils attendent d'avoir le front sur le crêpi pour agir » [Encadrement - 2013].

La direction du second site en particulier avait du mal à se positionner dans son rôle de management. Issue du terrain, comme ses deux membres d'encadrement, la gestion était peu formalisée, outillée voire réfléchie. Cela créait de nombreux conflits et non-dits.

« Comme manager, je pars le matin un peu comme un électron libre. Je me demande ce que je dois faire car je n'ai pas une grosse formation de manager » [Direction 2<sup>nd</sup> site - 2013].

« On m'a mis à un poste mais je n'ai jamais été formé » [Encadrement - 2013].

[3] Des acteurs souvent jeunes, proches de la sortie de leur cursus scolaire, et récemment recrutés, dont la gestion était plutôt appréhendée à travers un pilotage théorique par les chiffres appris à l'école et par une expertise technique de leur domaine d'activité mais qui étaient peu formés aux dimensions humaines d'accompagnement. C'était le cas notamment des fonctions support comme le responsable qualité et le responsable ressources humaines dans notre cas. Il est à noter que l'expertise technique support (qualité, ressources humaines) qui n'est pas « cœur de métier » semblait apporter moins de légitimité aux yeux des individus de l'entreprise qui reconnaissaient quasi-exclusivement en début d'intervention les expertises techniques en lien avec le « produit/service » délivré par l'entreprise. La mise en place récente en début d'intervention et proche de la direction de ces « nouveaux » managers avait créé une levée de bouclier face à un mode de gestion jugé distancié et basé sur le contrôle. Des erreurs de pédagogie et une approche plus formalisée qu'antérieurement, avaient amené ces managers à être perçus par les collaborateurs comme « l'œil de Moscou de la nouvelle direction ».

« Il y a des jeunes au niveau de la direction qui ne connaissent pas la réalité du terrain. Ils appliquent ce qu'ils ont appris à l'école » [Comité de direction - 2013].

« Le dirigeant s'est entouré de gens qui ne connaissent pas notre manière de travailler. Ce sont des jeunes mal perçus, hautains et qui ont la science infuse » [Encadrement - 2013].

« Deux castes apparaissent les « décideurs » et les « opérationnels ». Les managers ne savent pas ce qu'on fait, n'impliquent pas les personnes et prennent des décisions à côté de la plaque et instables » [Personnel - 2013].

[4] Enfin, des acteurs issus de grandes entreprises qui avaient peu de compétences managériales et une faible légitimité technique au niveau du produit comme le responsable commercial récemment recruté. Leur ancien titre leur avait sans doute permis d'acquérir le poste. En effet, leur manque de compétences se trouvait sans doute noyé dans la masse d'une grande entreprise, mais les lacunes sont révélées rapidement lors de l'intégration dans une PME. Dans le cas du responsable commercial, il dirigeait alors seulement par le statut en essayant d'imposer une autorité dont la légitimité n'était pas reconnue, ni sur la compétence technique support (commercial), ni sur la compétence technique produit.

« L'ambiance s'est dégradée avec la venue de personnes étrangères qui ont mis en place une dictature » [Commercial - 2013].

Les trois dernières catégories de managers envisageaient souvent leurs métiers comme un rôle d'encadrement des débordements, de gestion d'outils de planification et de gestion des urgences du quotidien. Ils se positionnaient plutôt comme des experts techniques ou des gestionnaires d'activités que comme des gestionnaires d'équipes humaines. On observait des difficultés des managers à apporter des réponses aux attentes des personnes avec une pratique managériale pouvant être perçue comme coercitive.

« On a l'impression que nos responsables n'ont pas confiance en nous car nous ne sommes pas valorisés. C'est plus facile d'écraser que de féliciter » [Encadrement - 2013].

Un niveau de prise de recul insuffisant était souligné avec une focalisation sur la gestion quotidienne au détriment de la gestion de l'équipe et des activités à moyen et long termes.

« On est dans le quotidien. On ne prend pas de recul, notamment aux niveaux hiérarchiques 3 et 4, pour corriger nos problèmes à long terme » [Comité de direction - 2013].

Des actes maladroits en management avaient des impacts durables sur la confiance des individus envers la hiérarchie et nuisaient ensuite à la coopération.

« Je suis fliqué. Le responsable est un petit chef qui ne nous défend pas et nous met des bâtons dans les roues. Aucune de nos idées ne sont acceptées » [Commercial - 2013].

« J'ai l'impression qu'on nous prend pour des citrons : on nous presse à fond. Quand on n'a plus de jus, on nous jette. En plus, on prend des claques » [Personnel - 2013].

À l'inverse, dans d'autres services, un excès d'autonomie et une absence de suivi étaient vus comme une marque de déni. Les personnes avaient l'impression de ne pas exister.

« Je me sens seul. Mon chef ne s'occupe pas de moi, personne ne contrôle mon travail, ni ne m'accompagne. Je vais stagner » [Personnel - 2013].

Au début de la recherche-intervention en 2013, il existe donc une fracture qui met en danger l'organisation du fait des deux modes de management. En effet, elle atteint une taille où le fonctionnement sur des bases de type « top-down » dirigistes ou d'entraides informelles spontanées ne marche plus. Cela se traduit par une augmentation des coûts, liée aux pratiques managériales inadaptées aux situations, impactant le chiffre d'affaires et la marge. C'est dans ce contexte que notre intervention prend place avec le déploiement de méthodes et d'outils issus

de la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1987) portant sur les ressources et sur les postures managériales.

L'analyse des théories mobilisées dans la partie théorique et les échanges avec les membres du terrain, nous a permis de formaliser un tableau simplifié des compétences managériales et d'établir le niveau des acteurs en début d'intervention (tableau 2) et en fin d'intervention (tableau 3). Les 1, 2, 3, 4 représentent la catégorie d'acteurs schématiques présentés en début de partie, le (C) montre les personnes faisant partie du comité de direction en 2013 puis en 2016.

**Tableau 2. Représentation simplifiée des compétences managériales en 2013.**

Fonction et catégorie		Compétences									
		DG (C) 1	Ancien G (C) Entre 1 et 2	Dir site 2 (C) 2	Resp. Prod T (C) 2	Resp. Qual (C) 3	Resp. RH (C) 3	Resp. Com. (C) 4	Resp. Log. 2	Manag Inter. 2	
GESTION DES RESSOURCES	Piloter le temps de l'organisation et des Hommes	+	+	-	+	-	-	-	+	-	
	Piloter les compétences des Hommes	+	+	+	-	-	-	-	-	-	
	Stimuler l'énergie et les comportements positifs des Hommes (par négociation)	+	+	-	-	--	-	-	-	-	
	Cadrer les comportements négatifs des Hommes (respect des règles et engagement)	-	+	-	-	-	+	-	-	-	
	Gérer les conflits / coopérations	+	+	-	--	--	-	-	-	-	
	Piloter la circulation des informations	+	+	-	+	-	+	+	-	-	
	Piloter les ressources matérielles	+	+	+	+	+	-	-	+	+	
	Piloter les ressources financières	+	++	-	-	-	-	-	-	-	
GESTION DE LA FORMALISATION ET DE LA MISE EN ŒUVRE	Écoute active et prise d'informations	+	--	--	-	--	-	-	--	-	
	Formaliser une stratégie et prendre des décisions	+	-	-	-	-	+	+	-	-	
	Organiser et piloter la mise en œuvre des décisions stratégiques	-	+	-	+	-	-	-	--	--	
	Évaluer les impacts	+	+	-	+	-	-	-	--	--	

Légende des symboles : Un -- représente une pratique jugée inadaptée, une insensibilité et une méconnaissance des principes, outils et postures. Un – relève une pratique jugée inadaptée mais une prise de conscience des enjeux. Un + relève l'usage de principes, d'outils et de postures améliorables. Un ++ relève une bonne maîtrise des principes, outils et postures.

Nous repérons deux grands axes transversaux de compétences managériales :

- la gestion des ressources (temps, compétences, énergie, coopération, matériel, financier, informations, comportements positifs et négatifs),
- la gestion de la formalisation et de la mise en œuvre d'une stratégie pour impulser une dynamique de changement selon une typologie bien connue : diagnostic, formalisation de projets et décisions, mise en œuvre et évaluation).

Une approche classique (au sens des écoles classiques de gestion et du courant qualité) se centre plutôt sur les ressources les plus matérielles et la ressource temps en déniait les spécificités des « ressources humaines » et de la dimension active de l'être humain (Perroux, 1973). L'être humain y est vu comme un élément passif obéissant aux règles et normes établies. La stratégie y est également vue comme principalement descendante. Au contraire, une approche plus innovante et globale de conduite du changement porte sur l'intégration plus fine des dynamiques liées aux particularités des « ressources humaines » qui sont plus complexes et difficilement maîtrisables, mais aussi dont les pratiques performantes sont difficilement imitables par une autre entreprise (Barney, 1991). La stratégie s'enrichit dans ce cas des observations et apports de tous les acteurs dans une logique simultanément descendante et remontante. Cela rejoint les analyses de nombreux auteurs comme Mc Gregor (1960) entre un paradigme managérial de gestion toujours en activité basé sur la domination et la soumission (peur, appât du gain, règles et obéissance) et un autre paradigme basé sur la négociation avec les acteurs (exigence, volonté de progression et reconnaissance réciproque des besoins multidimensionnels de l'Homme, cf. Roche, 2015, 2021).

Nous précisons l'analyse de la gestion des ressources à travers quatre grands ensembles : [1] le pilotage de ses propres ressources ; [2] le pilotage des ressources des autres acteurs ; [3] le pilotage de l'articulation et de la synergie des ressources ce qu'on peut vulgairement appeler l'« organisation » ; [4] le pilotage du développement des ressources. Nous insistons particulièrement dans ce cadre sur le développement du potentiel humain (temps, compétences, énergie physique, mentale, coopération).

#### **4. LES APPORTS DES DISPOSITIFS ET OUTILS DE CONDUITE DE CHANGEMENT**

Nous allons mettre dans cette partie en relations les dispositifs et outils de conduite du changement (cf. tableau 1) avec certains de leurs effets recherchés. Suite au diagnostic, nous avons fait le constat d'une relative méconnaissance de ce qu'englobe le rôle de manager ainsi que des ressources organisationnelles à gérer. L'intervention a notamment permis de clarifier ce rôle par les formations et échanges avec les managers. Elle a visé à faire connaître les compétences

spécifiques relevant du manager et les ressources qu'il a à gérer et que nous avons évoqué précédemment. Il peut donc y avoir une prise de conscience sur les deux axes évoqués précédemment : [1] gestion des ressources et [2] formalisation et mise en œuvre stratégique, pour créer une dynamique de changement.

Cette prise de conscience s'appuie sur :

- Les dispositifs spécifiques mis en place, c'est-à-dire les lieux et modalités de rencontres entre au moins deux acteurs (réunions, formations, entretiens formels ou informels, etc.) ;
- Les outils appris et déployés dans et hors ces dispositifs (outils de gestion des différentes ressources, de prise de décisions et de suivi des décisions) ;
- La posture des intervenants-chercheurs de neutralité bienveillante et exigeante en terme de résultats (rôle de miroir, développement de nouveau scénario, stimulateur d'énergie, pédagogie, écoute, vigilant à la prise de décisions et à la formalisation...) et la modification de postures des managers (gestes, paroles, etc.).

Concernant les dispositifs : les formations et les entretiens individuels avec les managers sur les pratiques managériales et les outils s'orientaient vers le traitement de cas concrets rencontrés par les acteurs, via la reconstitution des phénomènes, des gestes, des paroles échangés et en réélaborant des nouveaux scénarios de décisions et d'interaction. Cela peut se traduire par des jeux de rôles permettant aux managers de prendre du recul sur les événements à travers un effet miroir sur leurs postures managériales pour en construire de nouvelles. Les dispositifs de conduite du changement permettaient aussi des temps entre guillemets "imposés" pour prendre des décisions globales concertées, préventives et proactives. En outre, le dialogue professionnel qui se crée au cours des formations et des différents dispositifs de la recherche-intervention avait pour but pour les acteurs : de partager des analyses, de comprendre plus facilement le point de vue de l'autre mais aussi d'augmenter la cohésion en réduisant la balance conflit/coopération (Perroux, 1973) entre les acteurs ainsi qu'en stimulant des relations de proximité (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torres, 2003) plus fréquentes et plus apaisées.

Concernant les dispositifs de diagnostic suivi des séances de projet d'amélioration : la restitution de la parole de l'ensemble des acteurs à ces derniers lors du diagnostic permet une prise de conscience collective qui les interpelle en vue de les faire réagir devant des dysfonctionnements managériaux qui ne peuvent plus être oblitérés derrière des comportements de retranchements ou de statu quo. Cela accroît une prise de conscience individuelle mais aussi l'énergie collective avec une volonté de prendre des décisions d'amélioration. Les groupes de projet ont permis aux différents acteurs de proposer des solutions, élément nouveau pour les acteurs qui avaient plutôt tendance à dénoncer les problèmes et à être des exécutants passifs. Ces solutions, une fois validées, en plus de créer de la cohésion, si le dispositif de projet s'est bien déroulé, permettent de donner du sens à la stratégie et de l'opérationnaliser à travers des actions concrètes. Elles peuvent aussi contribuer à un sentiment de réussite propice à l'envie de créer et mettre en œuvre de nouvelles actions de changement.

Concernant les outils : Les outils de gestion communs et la discussion autour de concepts définis collégialement en cours de formation permet la création d'un

« langage commun » autour du management. Une caractéristique constituante des sujets de management des Hommes, contrairement au management des activités, est d'être transversale car tous les managers gèrent des Hommes. De plus, chaque outil proposé portait sur la gestion d'une ressource (temps, compétence, etc.).

Concernant les postures : La posture de bienveillance - c'est-à-dire une disposition favorable et altruiste envers autrui (Robinson, 1996) - et d'exigence - sur la transformation des pratiques et l'obtention de certains résultats qui, sinon, seraient remis à plus tard ou abandonnés - de l'intervenant-chercheur permet des prises de conscience sur de nouvelles modalités d'interaction du manager avec ses propres collaborateurs, sa hiérarchie et ses pairs. Un point d'intérêt porte ici sur les phénomènes de mimétisme. Cela passe par l'apprentissage de nouveaux réflexes, de changement de gestes (paroles, ton, fréquence d'interaction, manière d'amener les informations et les décisions, participation, écoute, courage de dire et de faire, etc.) ainsi que la création de nouveaux dispositifs ou le remodelage d'anciens (réunions, entretiens) s'appuyant parfois sur de nouveaux outils partagés pour coopérer. L'écoute profonde et l'ouverture aux autres en vue de la prise de décisions est féconde pour l'innovation, dans la prise de décision, dans la mise en œuvre (sensibilité aux conditions de mise en œuvre et ressources nécessaires, gestion améliorée des Hommes dans la dynamique de changement), mais aussi dans le suivi et l'évaluation des résultats. De plus, un nouveau niveau d'exigence, notamment sur les engagements pris, est attendu dans les interactions qui est ensuite repris dans les dispositifs classiques internes de l'entreprise (réunions, entretiens internes mais aussi externes, par exemple avec les fournisseurs et les clients) à travers des attentes mutuelles à plus forte valeur ajoutée et stimulatrice d'énergie pour l'action. Le manager s'éloigne d'un modèle de management autoritaire, qui cherche à imposer, et d'un management laxiste, de laissez-faire, pour aller vers un management de négociation d'autonomie, de reconnaissance et d'exigence (Roche, 2015). Suite à la mise en place de ces dispositifs de recherche-intervention, nous faisons un focus sur les changements des compétences managériales avec l'évaluation effectuée avec les acteurs en 2016.

##### 5. Des changements profonds des compétences et des postures managériales

Nous allons illustrer la progression des compétences managériales sur les deux principaux axes identifiés : [1] la gestion des ressources et [2] l'impulsion d'une dynamique de changement avec l'amélioration de la prise de décisions stratégiques et de leur mise en œuvre. Les deux axes s'enrichissent l'un, l'autre, pour accroître la dynamique de performance de l'organisation. Précisons méthodologiquement, que les *verbatim* recueillis portaient sur les améliorations ressenties et évoquées spontanément par les acteurs et non pas sur une grille d'analyse avec des thèmes prédéfinis. Le classement thématique a donc été effectué après l'évaluation pour ne pas orienter les acteurs.

[1] Les acteurs constatent lors de l'évaluation, une clarification et une harmonisation des visions sur le rôle du manager notamment comme gestionnaire de ressources. Nous illustrons les évolutions par quelques *verbatim* sélectionnés, l'amélioration concernant les ressources porte sur le pilotage :

- du temps (répartition de la charge de travail, anticipation, organisation de l'activité, gestion des absences, etc.).

« Le responsable du service est moins débordé qu'il y a trois ans. Grâce à la

gestion du temps, il gère tous les mails en temps et en heure, fait moins d'heures supplémentaires et à plus de temps pour sa vie personnelle » [Personnel – 2016]

- des compétences (former, déléguer, développer les capacités à faire, etc.).

« Je suis beaucoup plus sur des sujets stratégiques et en connexion avec les clients » [Dirigeant - 2016].

« Les changements opérés m'ont permis de développer ma vision industrielle et managériale. On a progressé en management et on a libéré du temps au dirigeant » [Direction du 2nd site – 2016]

« Il y a beaucoup plus de délégations au niveau du comité de direction et, progressivement, au niveau des équipes » [Comité de direction – 2016]

« J'ai plus d'autonomie qu'avant avec plus d'outils et de formations. Je me sens plus autonome dans mes actions » [Encadrement – 2016]

- d'énergie humaine individuelle dans des comportements positifs (stimuler le déploiement d'énergie, physique ou psychique, et l'innovation). L'ouverture du dialogue à toutes les catégories de personnel et le changement de posture managériale a modifié la dynamique énergétique individuelle et collective des individus. Puisqu'ils se sentent entendus, ils accroissent leur engagement dans l'action.

« Les premiers diagnostics ont fait du bien pour libérer la parole » [Comité de direction – 2016]

- du cadrage des comportements négatifs (mettre en place des règles et sanctionner).

« Le management a apporté de la rigueur, du respect des règles et du recadrage qu'on ne faisait pas » [Comité de direction – 2016]

« Il y a trois ans, on a vraiment commencé le management. On a progressé et on a structuré. On est capable de recadrer » [Comité de direction – 2016]

- la capacité d'orchestrer l'énergie collective (développer la coopération, gérer les conflits).

« Il y a un vrai changement de mentalité au comité de direction avec de la stabilité. On s'écoute mieux, on a gagné en cohésion et on a pris le risque de changer » [Comité de direction – 2016]

« Le comité de direction est plus structuré avec des décisions plus collégiales. Le dialogue est plus fluide, il y a moins de tensions, plus d'idées et on va tous dans la même direction » [Comité de direction – 2016]

« On se parle plus et on trouve des solutions » [Encadrement – 2016]

- La gestion des informations (supports d'informations, tri des informations, transmission, indicateurs). Le rôle de « courroie de transmission » informationnelle, notamment des informations stratégiques, nous semble vitale pour la légitimité du manager à la fois par rapport à ses collaborateurs mais aussi par rapport à ses hiérarchiques et collègues.

« Nous avons des réunions hebdomadaires avec mon hiérarchique et je fais la même chose avec mon service. Cela permet d'avancer de manière formalisée et l'information descend mieux » [Encadrement – 2016]

« On a des réunions entre atelier, achat et bureau d'études pour se coordonner. On a aussi un point entre la vente, la logistique et l'atelier, tous les matins » [Encadrement – 2016]

- Tout aussi pertinent, mais plus ou moins mobilisable selon le niveau hiérarchique, la capacité à déployer et à répartir les ressources financières et matérielles est aussi un des enjeux clés de l'encadrement.

La clarification d'une stratégie et de son déploiement à travers la gestion des ressources amènent du sens à l'action des acteurs et est source d'énergie. Ces éléments se recoupent avec les travaux de Mintzberg (1984), Savall & Zardet (1987) et Barney (1991).

[2] Les acteurs constatent lors de l'évaluation, une clarification et une harmonisation des visions sur le rôle du manager en particulier comme créateur de stratégie, d'impulsion de changement à travers des décisions et en suivant la mise en œuvre des décisions par une mobilisation plus efficace des ressources du premier axe. Nous illustrons, ici encore, les évolutions par quelques *verbatim* sélectionnés, l'amélioration concernant l'axe de conduite du changement porte sur :

- L'amélioration de l'écoute active de l'ensemble des acteurs et de la prise d'informations. La démarche permet une ouverture au dialogue de toutes les strates hiérarchiques permettant d'accroître le partage, l'innovation, par des idées issues du terrain, et aux personnes d'évoluer dans leurs compétences managériales.

« Le diagnostic fait en 2013 a permis de mettre le doigt sur les dysfonctionnements et de définir les rôles de chacun. Grâce à l'intervention, des personnes se sont dévoilées. Avant, on ne demandait pas les points de vue » [Encadrement – 2016]

« La liberté de parole a été renouvelée au travers de l'intervention. Par ailleurs, la liberté de parole et l'écoute professionnelle a eu des répercussions très positives dans la vie personnelle de certains » [Encadrement – 2016]

- La formalisation d'une stratégie et l'amélioration des prises de décisions par un meilleur recul qui découle d'une meilleure écoute des acteurs et de l'environnement. Les acteurs observent un changement de posture des différents niveaux managériaux vers une prise de recul sur l'activité, une vision à plus long terme et une volonté de changer l'environnement de travail au-delà de la gestion quotidienne. Les managers apparaissent comme décideurs plutôt qu'exécutants.

« Au rachat de l'entreprise, les managers exécutaient les ordres. Depuis, ils sont montés en compétences » [Comité de direction - 2016]

« On prend des décisions plus fermes, assumées et collaboratives. Les décisions ne sont pas toujours agréables mais toujours bienveillantes » [Comité de direction – 2016]

« On a maintenant une vision de l'avenir. On se projette, on voit loin et c'est rare dans les entreprises du secteur » [Comité de direction – 2016]

- Des améliorations dans le pilotage de la mise en œuvre des décisions par une meilleure gestion des ressources, le sens donné par la formalisation de la stratégie et une plus grande implication de tous les acteurs dans la décision et dans la mise en œuvre notamment à travers des dispositifs et outils de communication remontant et descendant. Ces améliorations peuvent aussi faciliter les relations transversales par l'usage d'outils identiques et d'une stratégie commune globale.

« La stratégie ne repose plus uniquement sur le dirigeant. Elle est démultipliée de manière concrète sur le terrain avec des outils comme le plan d'actions » [Encadrement – 2016]

- L'amélioration de l'évaluation des impacts, la gestion d'indicateurs pertinents et partagés dans une dynamique d'amélioration continue pilotée.

Cela s'articule avec le pilotage des différentes ressources entre elles et d'une stratégie claire faisant sens pour l'ensemble des collaborateurs.

« J'ai mon tableau de bord qui n'existait pas. C'est plus structuré et d'autres ont beaucoup progressé en organisation » [Comité de direction – 2016]

« On a mis en place des outils de management avec de la rigueur. Ils sont plus visuels et on suit mieux la productivité » [Encadrement - 2016]

Notons que, dans notre cas, les réflexions structurelles ont accompagné le meilleur portage des managers, les managers pilotant mieux et prenant des décisions pour améliorer leur environnement interne et externe. Cela contribue aux conditions d'émergence d'innovations de produit/service.

« On a la nouvelle technologie V., cela faisait très longtemps qu'on n'avait pas eu de produits d'innovation et on a franchi un pas en termes de technique » [Encadrement – 2016]

« On a eu le trophée de la région pour l'innovation » [Encadrement – 2016]

L'évolution la plus visible porte sur deux catégories de personnel : premièrement, le comité de direction, que nous associons à la plus forte proportion de temps consacré à la démarche dans les différents dispositifs et outils déployés ; deuxièmement, les managers qui se sont emparés des méthodes et outils en particulier la région plus petite parisienne dont la taille et la posture plus positive, vue comme aidante dès le départ vis-à-vis de la démarche, peuvent expliquer en partie des résultats de progression des compétences managériales supérieures aux autres managers. Le changement se déploie, en effet, beaucoup plus rapidement dans les petites structures (Moles & Rohmer, 1972 ; Torres, 2003).

« Le second site est devenu proche des standards, tant du côté des bureaux que de l'atelier. Le site est devenu une vitrine pour nos clients » [Comité de direction – 2016]

« Sur le second site, on est passé du Kosovo dans une guerre indescriptible à un site propre et net pour recevoir les clients » [Encadrement - 2016].

Les acteurs de la plus petite structure ont exprimé ainsi, dès les premiers mois de l'intervention, un repositionnement du directeur du site avec plus de délégation ainsi qu'une clarification des rôles de chacun, la baisse du sentiment d'isolement de certains membres de l'encadrement, une amélioration des échanges entre les deux structures, une baisse des comportements de mise en porte-à-faux de l'encadrement devant les collaborateurs par le directeur, des retours positifs plus fréquents et un changement de mentalités permettant de mieux gérer les conflits et de les diminuer.

Au sein de la grande structure, les acteurs ont souligné notamment, dès les premiers mois, la clarification de la stratégie, le recadrage et la remontée hiérarchique de plusieurs managers en production se mettant au niveau des collaborateurs, la résolution de problèmes matériels non traités, une meilleure ambiance, un meilleur partage des informations et une meilleure entraide entre services.

Les évolutions du mode de management, des postures et des compétences managériales sont également relevées explicitement par les managers dont voici quelques *verbatim* :

« Les changements opérés m'ont permis de développer ma vision industrielle et managériale. On a progressé en management et on a libéré du temps au dirigeant » [Direction du 2nd site – 2016]

« Le style de management est devenu normal alors qu'avant c'était le monde des gros bras et des managers intermédiaires qui étaient de faux managers » [Comité de direction – 2016]

« J'ai gagné en assurance avec une satisfaction sur les résultats. J'ai progressé sur les compétences en management avec les équipes » [Encadrement – 2016]

Le tableau 3 présente les évolutions des compétences managériales constatées avec les managers.

**Tableau 3. Représentation simplifiée des compétences managériales en 2016.**

Fonction et catégorie		Compétences								Observations
		DG (C)	Ancien Dir site 2 – Resp Prod. (C)	Nouveau Dir. Indus. (C)	Resp. Qual (C)	Resp. RH (C)	Nouveau resp site 2 (C)	Resp. Log.	Manag Intern	
GESTION DES RESSOURCES	Piloter le temps de l'organisation et des Hommes	+ +	+	+	+	+	+	+	-/ ++	Départ 1 an après : Ancien DG  Départ 1 an après : Resp Prod T  Départ 1 an après : Resp Com.  Un Encadrant redevenu salarié
	Piloter les compétences des Hommes	+ +	+	-	+	+	+	+	-/ ++	
	Stimuler l'énergie et les comportements positifs des Hommes (par négociation)	+ +	++	+	+	+	+	-	-/+	
	Cadrer les comportements négatifs des Hommes (respect des règles et engagement)	+ +	+	+	+	+	+	-	-/+	
	Gérer les conflits / coopérations	+ +	+	+	+	+	+	+	-/+	
	Piloter la circulation des informations	+ +	+	+	+	++	+	-	-/+	
	Piloter les ressources matérielles	+ +	+	+	+	-	+	+	+	
	Piloter les ressources financières	+ +	+	+	+	+	+	-	-/+	
GESTION DE LA FORMALISATION ET DE LA MISE EN	Écoute active et prise d'informations	+ +	+	-	+	+	-	-	--/+	
	Formaliser une stratégie et prendre des décisions	+ +	+	+	+	+	+	-	-/+	
	Organiser et piloter la mise en œuvre des décisions stratégiques	+ +	++	+	+	+	+	-	--/+	

	Évaluer les impacts	+	+	+	+	-	+	-	--/-	
		+								

Nous avons mis en rouge les évolutions. Concernant les managers intermédiaires mis dans une seule colonne, nous avons illustré à la fois que certains ont peu évolué, tandis que d'autres notamment en région parisienne ont beaucoup progressé. Pour faire un bilan des évolutions, le départ de l'ancien dirigeant un an après le début de la recherche-intervention a favorisé un réel basculement du modèle managérial. Il a été remplacé par un directeur industriel et innovation. Le responsable du second site est devenu responsable de production au bout de deux ans sur le site principal et est depuis devenu directeur du premier site. Le responsable qualité, qui comme le responsable du second site a fortement progressé dans ses compétences managériales, est devenu par la suite responsable d'un troisième site qui a été racheté après 2016. Le dirigeant a racheté deux entreprises et formé un Groupe. Il y a eu également des évolutions de carrière associées aux changements d'organisation et à la montée en compétences managériales.

« Au niveau management, nous avons fait émerger des personnes des équipes pour constituer une forme de pépinière de managers » [Comité de direction – 2016]

Bien évidemment, la démarche de conduite du changement mise en place lors de la recherche-intervention n'a pas solutionnée tous les problèmes de management et de communication mais elle a contribué au développement de compétences managériales plus adaptées dans 90 % des cas avec des progressions variables de compétences. Certains managers, notamment intermédiaires, en retrait et ayant le moins participé aux différents dispositifs ont eu une progression plus faible, avec des impacts moins forts sur leurs équipes, voire ont été remis à des fonctions purement techniques, c'est le cas d'un manager intermédiaire. D'autres managers, initialement faisant partie du comité de direction, qui a été resserré au cours de la démarche, n'ont pas su trouver leur place et la démarche a révélé parfois leur limite pour progresser spécifiquement au niveau comportemental. Cela a entraîné le départ du responsable T., non remplacé par un rapprochement des deux bâtiments en région Rhône-Alpes avec la mise en place d'un seul responsable production, et du responsable commercial qui n'a pas été remplacé. Les commerciaux ont été par la suite dirigés par les responsables de site.

Enfin, nous avons observé que la légitimité technique reste un élément important de reconnaissance dans une société industrielle. Toutefois, le développement des compétences managériales apparaît comme un tremplin de performance pour l'individu et l'entreprise qui accroît sa légitimité, l'aide à prendre de meilleures décisions, à trancher, mais aussi à écouter et faire progresser l'équipe.

Le chiffre d'affaires a ainsi progressé fortement et proportionnellement à l'augmentation des charges mais avec une progression plus maîtrisée des heures et des personnes nécessaires pour effectuer l'activité et pour absorber la charge de travail supplémentaire permettant un gain d'efficacité comme le montre le tableau 4.

**Tableau 4. Évolution des chiffres clés de 2012 à 2016**

Indicateurs	2012	2013 - Début de recherche-intervention	2014 - Projet de remise à niveau managérial	2015 - Progression, investissement matériel et en personnel	2016 - Poursuite de la progression et évaluation	Évolution entre 2013 et 2016
Chiffre d'affaires	17 610 K€	16 480 K€	17 140 K€	18 690 K€	21 170 K€	+ 28 %
Charges variables	9 940 K€	9 290 K€	9 530 K€	11 200 K€	12 010 K€	+ 29 %
Nombre d'heures	184 690 h	181 260 h	178 580 h	195 700 h	205 550 h	+ 13 %
Effectif moyen	102 ETP	99 ETP	97 ETP	106 ETP	110 ETP	+ 11 %

Cela a également permis à l'entreprise d'investir pour racheter d'autres entreprises à partir de l'année 2016 et de positionner des managers à des responsabilités plus élevées. En conclusion, l'investissement sur l'humain à travers des dispositifs de conduite de changement visant à développer les compétences managériales a permis de développer et mobiliser le potentiel de certaines personnes de l'organisation qui elles-mêmes répercutent cette mobilisation sur leurs équipes avec des accroissements de performance notables. Elles étaient notamment liées à la baisse des conflits, l'augmentation de la confiance, des améliorations organisationnelles associées à des décisions plus collectives et une meilleure écoute des idées du personnel ainsi qu'un accroissement du pilotage des différentes ressources. La démarche a donc contribué, dans la majorité des cas, à améliorer les compétences managériales par une meilleure gestion des rôles, tels que ceux décrits par Mintzberg (1984), des compétences et des ressources de l'entreprise (Barney, 1991 ; Savall & Zardet, 1987), sources de performance.

## CONCLUSION

Nous nous sommes intéressés à l'évolution des compétences managériales suite à la mise en place de dispositifs de conduite du changement lors d'une recherche-intervention. Pour valider notre hypothèse, nous avons utilisé les travaux de Mintzberg (1984), la théorie socio-économique (Savall, 1975) et la théorie des ressources de Barney (1991). Un premier résultat est l'identification de compétences managériales sur deux axes : d'une part, la formalisation et la mise en oeuvre stratégique, d'autre part, une meilleure gestion des ressources. Après avoir fait un point sur les problématiques initiales de l'entreprise avec un diagnostic et identifié différents types de managers ainsi qu'un tableau des compétences managériales, nous avons mis en valeur les dispositifs de conduite du changement (formations, entretiens, groupes de projets) mis en place puis les résultats obtenus. Les dispositifs, outils et postures déployés lors de la recherche-intervention ont permis un effet miroir aux managers par la prise de conscience

de leurs défauts de posture et de gestes de management. Nous avons analysé des évolutions lors des 4 années de recherche-intervention avec notamment une évaluation par les acteurs lors de la 4ème année. Une perspective illustrée par notre cas est que le manager peut accroître ses compétences managériales à travers un dispositif de conduite du changement outillé, même si les dispositifs, outils et postures ne garantissent ni une évolution positive de tous les managers, ni une progression de compétences équivalentes. Cette évolution dépend de leur implication, en énergie personnel et en temps. Les compétences managériales ont parfois moins ou peu progressé pour les managers les moins impliqués, les plus techniques ou les moins à même de remettre en question leurs pratiques. Certains sont redevenus membre du personnel ou ont quitté l'entreprise. La progression managériale est notamment rendu possible par une meilleure maîtrise des ressources, en particulier humaines, et de pilotage stratégique par l'intermédiaire d'une meilleure maîtrise des relations sociales, des dispositifs d'animation d'équipe et des processus de décisions. Les résultats du cas montrent que, dans 90 % des cas, les dispositifs, les outils et l'accompagnement des managers ont permis une métamorphose positive de ces managers et de leurs compétences favorisant le développement d'une performance durable. Ces résultats ont été énoncés et validés par les acteurs, en particulier lors d'une évaluation effectuée en 2016 après les 4 années d'accompagnement. Il serait nécessaire toutefois d'étendre le nombre de cas et de comparer ces résultats avec ceux issus d'autres recherche-interventions, utilisant, ou non, les mêmes dispositifs et outils, ainsi qu'à d'autres méthodes de recherche à visée transformative.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Baard P.P., Deci E.L., Ryan R.M. (2004), Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings, *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Boje, D.M. (2001), *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, London: Sage.
- Bootz J-P., Schenk E., Sonntag M. (2017), Gestion stratégique des compétences en PME. Les enseignements d'une recherche-intervention, *Revue française de gestion*, 267(6), 25-43.
- Brabet, J. (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris : Economica.
- David A. (2000), La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ?, in David, Hatchuel et Laufer (Dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris : Editions Vuibert, Collection FNEGE.
- Dierickx I., Cool K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Krief N., Zardet V. (2013), Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, *Recherches en sciences de gestion*, 95, 211-237.

Le Moigne J-L. (1990), Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in Martinet, *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris : Economica.

Lussato B. (1972), Introduction critique aux théories d'organisation: modèles cybernétiques, hommes, entreprises, Paris : Dunod.

Mahé de Boislandelle H. (1996), L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH, *3ème Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Québec, 101-115.

Mc Gregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGrawHill.

Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Paris : Editions d'Organisation.

Moisdon J-C. (1984), Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de gestion*, Septembre-Octobre.

Moles A. & Rohmer E. (1978 ; 1ère ed : 1972), *Psychologie de l'espace*, Paris : Casterman.

Perroux F. (1973), *Pouvoir et économie*, Paris, Bordas.

Plane J-M. (2000), *Méthode de recherche-intervention en management*, Paris : L'Harmattan.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 3, 79-81.

Robinson S.L. (1996), Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Roche, A. (2013). Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur [Thèse de doctorat en Science de gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3]. these.fr. <http://www.theses.fr/2013LYO30011>.

Roche, A. (2014). La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations, *@GRH*, 4(13), 11-42.

Roche, A. (2015). Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations, *RIMHE*, 3(17), 20-44.

Roche, A. (2021). Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs, *RIPCO*, 67, 51-79.

Savall H. (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Paris : Dunod.

Savall H. et Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris : Economica.

Savall, H. & Zardet, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique - Observer l'objet complexe*, Paris : Economica.

Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1997), A Meta-analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-1995, *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122-1149.

Taylor C. (1994), *Multiculturalisme. Différence et démocratie*, Paris : Flammarion.

Torres O. (2015, 1ère publication : 2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 253, 333-352.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.