



HAL
open science

Récits sur les besoins de développer un sens de coopération chez les managers

Kim Vu

► **To cite this version:**

Kim Vu. Récits sur les besoins de développer un sens de coopération chez les managers. Biennale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles 2015 : "Coopérer ?", Association Biennale, Conservatoire national des arts et métiers, Jun 2015, Paris, France. halshs-01182185

HAL Id: halshs-01182185

<https://shs.hal.science/halshs-01182185>

Submitted on 31 Jul 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

- Biennale Internationale Education, Formation, Pratiques professionnelles 2015 – Coopérer ?
- Numéro de la communication : 421
- Nom de l'atelier : Entreprise
- Titre et sous-titre complets : Récits sur les besoins de développer un sens de coopération chez les managers.
- Nom et prénom de l'auteur : VU Kim, doctorante
- Affiliation complète de l'auteur : Axe 2 : Activité, Expérience, Apprentissage, Centre de recherche sur la formation (CRF) Ecole doctorale Abbé-Grégoire, Cnam.

Résumé

Entretenir le sens de la coopération est l'une des compétences « douces » des managers. Cette étude exploratoire s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale et vise à décrire comment la façon de se comporter et la manière de penser des managers sont influencées par le souvenir de situations déjà vécues dans la vie quotidienne.

Nous nous appuyerons sur les travaux de Schugurensky (2007) concernant l'apprentissage informel, l'intentionnalité et la conscience que l'on peut considérer comme des indicateurs de différentes formes d'apprentissage informel. L'objectif de cette communication étant de présenter les données recueillies à partir des dossiers d'inscription au CNAM MBA¹ non seulement les récits des candidats mais également les commentaires de leurs employeurs.

Mots clés : apprentissage informel, compétence, besoins, sens de la coopération, manager

Le contexte

En juin 2014, le résultat de l'enquête menée par *ICM Research*¹ auprès de 4000 adultes pour Brathay Trust (<http://www.brathay.org.uk/2014/06/young-advised-give-job-application-personality-boost/>), dont 908 managers, a révélé que 38% des employeurs souhaitent que les demandeurs d'emploi et les jeunes donnent plus d'importance aux réalisations personnelles et aux expériences vécues lors de l'élaboration de leurs fiches de candidature. 37% des employeurs estiment que les demandeurs d'emploi ne sont pas conscients de l'importance accordée aux compétences « douces ». 26% des managers interrogés estiment que les compétences « douces » devraient être mises avant d'énumérer d'autres qualifications. Les résultats de l'enquête montrent aussi qu'une forte capacité de travail, l'éthique, l'engagement, la communication et surtout la capacité à travailler en équipe sont les qualités que les recruteurs valorisent le plus chez les candidats. Les résultats de l'enquête ont révélé que rafraîchir les compétences « douces » peut

¹ ICM Recherche - enregistrée en Angleterre et au Pays de Galles, Royaume-Uni (UK) (numéro 02571387), ICM Research est une agence de recherche basée sur des témoignages individuels, fondée en 1989. ICM, cette filiale de Creston Insight, société de services de marketing, est devenue, à partir de Juin 2014, membre du British Polling Council.

être utile pour les employés déjà en poste ainsi que pour les nouvelles recrues. 30% des cadres pensent que les employés qui améliorent de manière proactive les compétences « douces » sont plus susceptibles d'être promus. 24% pensent que les compétences « douces » des employés aident à distinguer leur entreprise de la concurrence.

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

Compte tenu de la vive concurrence dans les secteurs qui recrutent bien et de l'explosion du nombre de candidats éligibles, il est normal que pour les employeurs, ce soit le meilleur qui l'emporte.

C'est peut-être la raison pour laquelle aujourd'hui les employeurs sont de plus en plus à la recherche **des qualités personnelles** que les candidats pourraient apporter à l'entreprise dans l'immédiat et à long terme. Comment définir le profil idéal du candidat pour le poste de manager? Selon l'APEC, les entreprises recherchent des professionnels aux réalisations exemplaires, dotés d'un sens aigu des affaires, qui seraient en mesure d'apporter une véritable valeur ajoutée à l'entreprise. Ils souhaitent recruter des candidats dotés d'un esprit ouvert, d'un bon flair commercial, qui sont non seulement capables d'identifier les problèmes, mais aussi de trouver rapidement des solutions... « *Nous cherchons des profils capables de bien communiquer, de ne pas avoir peur d'aller au contact, avec lesquels nous sentons que nous pourrions **travailler efficacement ensemble*** ». C'est ce qu'exprime notamment un cadre dirigeant supérieur d'un grand groupe à propos de sa vision sur les critères de recrutement des managers. Dans cette optique, comme le premier sens du mot « coopérer » est agir, travailler conjointement avec quelqu'un en vue de quelque chose, participer, concourir à une œuvre ou à une action commune (source: <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/coop%C3%A9rer>), il est clair que « coopérer » devient ainsi une activité très importante dans la profession de manager.

Les points abordés ci-dessus donnent probablement un aperçu du point de vue des entreprises sur l'importance des compétences « douces », mais l'image reste toujours incomplète, puisqu'il manque un élément – l'opinion des individus concernés. A partir de quel moment auront-ils l'intention de modifier leur comportement habituel afin de pouvoir collaborer avec les autres ? Sont-ils conscients de ce processus de changement ? Dans la limite de ce document, nous allons utiliser le sens de coopération ou, pourrait-on dire, savoir « coopérer » comme un exemple afin de fournir un autre éclairage sur ces questions à travers les récits recueillis auprès de candidats à la formation CNAM MBA.

Nos sujets

Tout d'abord, il est utile de connaître les conditions d'entrée établies par les concepteurs de la formation CNAM MBA afin de mieux appréhender la typologie des personnes inscrites dans cette formation.

Comme c'est le cas dans la plupart des autres MBA, les conditions d'entrée au programme CNAM MBA exige des candidats :

- Un diplôme du niveau Licence ou équivalent
- Un minimum de 3 ans d'expérience professionnelle
- La maîtrise de la langue anglaise

Examinons successivement les trois critères mentionnés ci-dessus. Concernant la première exigence, les concepteurs, et en particulier les universitaires, qui considèrent que le MBA est aussi un Master comme tous les autres (Master en science, en économie, etc.), requièrent cette condition dans le but d'assurer l'intelligence académique ou autrement dit la capacité des étudiants à suivre des matières très techniques dans le domaine du management, matières incluses dans le contenu du programme MBA comme : comptabilité, les statistique ou la finance. Pour entrer dans certains programmes MBA, il faut obtenir un score GMAT² entre 550-700 sur 800. Le test GMAT a été créé pour mesurer la capacité en écriture analytique (AWA)³, capacité en matière quantitative (mathématiques) et capacité verbale (lecture, compréhension et argument). En revanche, le test GMAT ne mesure ni la motivation ni la capacité à coopérer des candidats.

La deuxième condition d'admission reflète bien la nature du Cnam. En effet, les « étudiants » MBA du Cnam possèdent en moyenne 10 ans d'expérience professionnelle – ce qui est largement supérieur à la moyenne générale des autres MBA en France et plus encore des MBA aux Etats-Unis ou en Asie. En quoi le nombre des années d'expérience professionnelle est-il si important? La réponse nous semble très liée à la culture des entreprises comme le soulignent

² *Graduate Management Admission Test – Test de sélection pour les formations du 3e cycle en management*

³ Analytical Writing Assessment

Paul Dubrulle et Gérard Pélisson - les deux co-présidents de groupe Accor dans le livre « *Le Plus Management* » de Craig Hickman : « *Nous sommes prêts à créer des emplois à vie [...]* » (Hickman, 1991). Selon cette logique, les recruteurs de formation CNAM MBA considèrent que les entreprises ont besoin de managers expérimentés, car une partie du potentiel constitue « l'intelligence pratique », y compris la connaissance de la culture et de l'histoire de l'entreprise, l'intelligence émotionnelle et la mémoire qui conserve les souvenirs des différentes situations vécues au travail ou dans la vie. Robert Sternberg - un psychologue américain contemporain rejoint tout à fait ces opinions en définissant : « *l'intelligence pratique est l'ensemble des compétences et des dispositions utilisées pour résoudre les problèmes quotidiens en appliquant les connaissances acquises [...]. On utilise ces compétences pour (a) gérer soi-même, (b) gérer les autres, et (c) gérer les tâches.* » (Sternberg, 2007)

La dernière exigence relative à la bonne maîtrise de la langue anglaise continue à susciter un grand intérêt et à provoquer de vifs débats. Les « défenseurs de la langue française ne comprennent pas pourquoi les candidats et les professeurs français, doivent utiliser une autre langue pour les cours. D'autre part, pour les « avocats de la langue anglaise », indépendamment du fait que l'anglais est la langue des affaires, le recours à la langue de Shakespeare est plus favorable à une ambiance internationale très ouverte. Hormis le fait qu'une grande majorité des MBA proposés dans le monde entier soient enseignés en anglais. Tous les étudiants MBA sont supposés être capables de suivre des cours en anglais, de lire en anglais, de rédiger leurs travaux et parler en anglais couramment avec leurs camarades de classe et professeurs. L'origine de cette condition est probablement venue aussi du fait que la formation MBA a été créée aux Etats-Unis et ensuite diffusée dans le monde comme une « marque d'excellence américaine ».

En ce qui concerne la « raison d'être » du MBA au Cnam, selon la déclaration du concepteur de cette formation dans un document interne, à l'origine, l'objectif de la formation MBA du Cnam était d'accompagner et orienter ingénieurs et scientifiques, disposant d'une solide expérience professionnelle vers des postes à hautes responsabilités managériales.

Les concepteurs de la formation MBA du Cnam avaient basé le processus de « conception » de la formation sur la demande d'une double compétence des Managers et sur l'absence de cours managériaux comme marketing, économie, comptabilité, gestion, finance, gestion des ressources humaines des ingénieurs-managers dans les formations réservées aux ingénieurs. Cependant, le curriculum de la formation CNAM MBA à l'époque ne contenait aucun cours relatif au développement des compétences « douces ».

Depuis 2003, pour répondre à la demande croissante des managers de haut niveau dans les différents secteurs d'économie ainsi qu'à une grande internationalisation dans le monde entier, la

formation CNAM MBA ne se limite plus à une formation en management pour les ingénieurs français. Seize ans après sa création, la formation CNAM MBA continue de s'ouvrir vers un public plus diversifié, plus international. Elle a accru la part des cours et conférences enseignés en anglais jusqu'à 100%, elle a aussi introduit de nouveaux éléments hors management classique dans le curriculum, par exemple, le jeu d'entreprise (la simulation de la gestion d'une entreprise virtuelle), les cours de communication et de négociation, les voyages d'études à l'étranger. Et avant tout, pendant les cours, les professeurs ont commencé à accorder plus d'attention au développement des compétences « douces » telles que l'esprit d'équipe et le sens de la coopération.

Notre observation depuis dix ans a montré que non seulement les compétences dites « douces » gagnent de plus en plus d'importance mais qu'elles deviennent également inséparables des connaissances et des compétences « dures ». Ainsi, le besoin d'une combinaison de différents éléments au-delà des connaissances et des compétences « dures » est devenu une tendance généralisée dans toutes les entreprises. En adoptant la définition de Jean-Marie Barbier qui considère la compétence comme une « *propriété conférée à un sujet individuel et / ou collectif par attribution des caractéristiques construites par inférence à partir de son engagement dans des activités situées, finalisées, donnant lieu à attribution de valeur.* » (p. 37), nous allons considérer la capacité à savoir mobiliser les compétences nécessaires pour pouvoir coopérer comme une des compétences « douces » des managers et nous allons nous concentrer sur le processus de développement de cette compétence comme une forme d'apprentissage sans aller plus loin dans la définition de la compétence « douce ».

Les matériaux

Comme l'une des hypothèses de notre recherche doctorale est que les managers apprennent beaucoup lorsqu'ils mènent des réflexions critiques sur certains souvenirs de la vie quotidienne, nous nous intéresserons à différentes formes d'expression de la pensée des managers. Pour cette phase d'analyse exploratoire, dans un premier temps, nous avons creusé les dossiers de candidature de la promotion 2013/2014.

La procédure de sélection du CNAM MBA exige que les candidats rédigent quatre récits pour répondre aux quatre questions ouvertes suivantes : 1) Quel est votre objectif de carrière après le MBA et quel rôle la formation CNAM MBA peut jouer dans la réalisation de votre objectif; 2) Décrivez une de vos expériences de réussite ; 3) Décrivez une de vos expériences d'échec ; 4) Décrivez une de vos expériences de leadership.

En outre, le dossier contient aussi deux formulaires remplis par des tiers professionnels dont un employeur ou un interlocuteur en entreprise. Les formulaires demandent à ces tiers professionnels de répondre aux questions suivantes: 1) Dans quelles conditions avez-vous connu le/la candidat(e) et depuis quand; 2) Quelles sont les qualités principales du candidat(e)? 3) Dans quel(s) domaines le/la candidat(e) devra-t-il s'améliorer ? 4) Existe-t-il des facteurs susceptibles de compromettre l'aptitude du candidat(e) à intégrer la formation MBA?

Afin d'illustrer notre analyse nous allons décrire ci-dessous cinq dossiers examinés. Il est intéressant de noter que lorsque certains candidats ont exprimé le désir de tirer profit de ce diplôme pour avancer et pour accéder à des postes au niveau de la direction, notre attention a été plus attirée par les expressions de ceux qui décident de changer de profession : passant de « pilote », « ingénieur » ou « artiste »... en « manager ».

Nous allons observer si les récits de ces individus vont ou non à l'encontre de notre point de vue.

1) Dans le premier dossier, la candidate a répondu à la première question en indiquant qu'elle voulait acquérir de bonnes connaissances en management afin d'accéder à des postes de management. Elle a écrit ainsi que la formation lui donnerait la confiance en soi et l'aiderait à consolider la longue expérience qu'elle a acquise au cours des vingt-cinq dernières années. Pour la deuxième question, elle a mentionné également ses réussites résultant d'efforts et de capacités personnelles. Dans le troisième témoignage sur son expérience d'échec, le mot « incompatibilité » est apparu comme le mot clé. Les situations utilisées pour illustrer l'incompatibilité incluent les conflits survenus en raison du volume d'heures de travail et de ses responsabilités familiales, de sa passion et de sa santé, avec son sens des responsabilités et les défauts techniques des entreprises.

Considérant l'obligation d'accepter le fait que son métier de pilote n'était plus compatible avec sa vie familiale comme un « échec », se souvenant des jours et des nuits en mission sans possibilité d'assister aux événements familiaux, elle a même choisi le fait d'avoir refusé d'exécuter un ordre de mission pour sa société, qui, selon elle, n'avait pas satisfait aux conditions de sécurité afin d'illustrer son expérience de leadership. Nous constatons que ses souvenirs pendant cette période ont déclenché son intention de changer sa manière de travailler avec les autres. Comme l'indique la dernière phrase de son texte : « *La nouvelle étape de ma vie professionnelle commence* » qui reflète parfaitement le niveau de sa prise de conscience

Il est intéressant de noter que les deux remarques émises par des tiers professionnels en abordant les domaines dans lesquels la candidate devra s'améliorer, sont également focalisées sur sa manière de se comporter « *elle devra faire plus abstraction du jugement des autres* » et « *une amélioration dans une affirmation plus marquée de soi* » (Dossier no. 1).

2) Dans le deuxième dossier, le candidat est un ingénieur informatique, autodidacte. « *Mes démarches ont été successivement : instinctive, académique et pragmatique. J'ai d'abord été concentré principalement sur les aspects techniques de ma profession, en utilisant seulement mes réflexions. Puis j'ai alors cherché à légitimer mes solutions en utilisant des concepts théoriques. Ensuite, travailler sur les projets de plus en plus grands m'a apporté le pragmatisme requis. Enfin, j'ai découvert surtout le plaisir de diriger une équipe, à la fois dans le contexte d'un projet, de travailler ensemble pour assurer le succès, mais aussi dans le contexte d'une entreprise, d'accompagner transversalement tous ses membres vers plus de perfectionnement professionnel et d'accomplissement qui sont les clés d'un travail de qualité. C'est encore le pragmatisme qui m'amène à avoir le but d'accéder à la gestion d'une entreprise ou d'une unité d'affaires et plus précisément d'avoir une plus grande flexibilité dans le développement de ma vision de ce que pourrait être une entreprise. Je attends de ce MBA une vision à 360 ° de ce qu'est une entreprise par une approche concrète et pratique, mais aussi la dimension académique qui permet de lever les doutes qui ne manquent jamais de m'attaquer à cause de mon cursus atypique* » (Dossier no. 2). Les mots qui ont attiré notre attention sont : « doutes » et « atypique ». Selon lui, autodidacte signifie « atypique ». Réussissant seul pendant le processus d'acquisition des connaissances et des compétences, il a senti qu'il avait toujours beaucoup de doutes.

Dans son deuxième récit sur une expérience de réussite, il a écrit : « *Je n'étais pas vraiment conscient de mes réussites. J'ai fait ce que j'avais à faire, pour être sûr que tout allait bien. Et finalement je ne l'ai remarqué qu'à travers les yeux des autres. Néanmoins, en regardant en arrière, ma carrière peut elle-même être considérée comme une sorte d'accomplissement* ». L'intention de faire bien les choses existait mais il n'y avait pas de conscience de ce qu'il avait réussi.

Et dans son troisième récit sur l'expérience d'échec, il a mentionné « *ce qui me gênait le plus est effectivement ce qui m'a fait rebondir* ». Ensuite, ce qu'il a considéré comme étant des erreurs mineures sont le manque de préparation ou d'implication ou le manque d'accent mis sur les actions au bon moment. Ecrivant ainsi « *Une autre erreur courante que j'ai fait était de rester caché derrière la modestie en attendant que quelqu'un assez intelligent reconnaisse ma performance* ». Il a caché en fait son désir de se positionner parmi les autres. La dernière ligne de son troisième récit révèle plutôt son regret de « *ne pas avoir passé plus de temps avec l'être cher avant sa disparition...* ». A la différence du premier dossier, les défauts sélectionnés dans le deuxième dossier sont tous liés au candidat lui-même et à sa propre manière d'agir. Ce qui mérite également d'être souligné selon nous est que : « *Bien que la pression était de plus en plus importante, j'ai gardé mon équipe à l'abri de cette pression* ». Selon les expériences décrites,

nous avons constaté un niveau très faible de capacité à travailler en équipe. Malgré une bonne intention exprimée d'apprendre à coopérer, il était encore trop habitué à agir seul ou en équipe, mais non pas ensemble avec la force de l'équipe.

3) Dans le troisième dossier, la candidate est une jeune personne qui totalise moins de 4 ans d'expérience en tant que coordinatrice en marketing. Elle a exprimé son intention de tirer profit de ce diplôme pour, d'une part entrer dans une grande entreprise et accéder à de plus grandes responsabilités et d'autre part, acquérir les compétences nécessaires pour obtenir des récompenses financières élevées. Elle a noté : « *Mon objectif, si je peux entrer dans cette entreprise après l'obtention du diplôme, sera la refonte du marketing et de l'activité commerciale pour aider l'entreprise à atteindre le succès qu'elle mérite. Il est clair que le MBA serait un passeport pour m'aider à entrer dans l'entreprise à un niveau élevé et ajouter plus de valeurs à l'entreprise avec les compétences que je vais acquérir* ». A propos de son expérience de réussite, elle a déjà constaté l'importance de la communication et de la compréhension des clients. Selon elle : « *La communication quotidienne avec le client est la clé de réalisation de ce projet. J'ai réalisé que, pendant le processus de conception, une bonne communication et une bonne compréhension des clients favoriseraient une bonne collaboration et mèneraient ainsi à la solution* ». Son sens de la coopération semble être généré dès les premières années de sa carrière.

Dans son deuxième récit, nous avons détecté un autre exemple d'incompatibilité lorsque la candidate révèle : « *J'ai été embauché en tant que designer. On m'a donné la responsabilité de toutes les décisions relatives à la forme au style et même l'initiative de terminer le projet. On m'a donné aussi la liberté de lancer le résultat sur le marché. Cependant, j'étais toujours positionnée en tant que designer. En même temps, j'ai commencé à réaliser qu'un designer est vraiment considéré comme un artiste. Cela signifie qu'une activité aussi sérieuse que le marketing ou le management était hors de la sphère de ma capacité reconnue. Tout ce que je pouvais faire et je l'ai fait souvent était de prouver par l'action que mes capacités avaient dépassé ce que l'on attend généralement d'un designer...néanmoins ceci ne m'a rien rapporté hormis quelques félicitations. Quel était mon échec dans tout cela ? Pourquoi aucun des responsables de cette entreprise n'a voulu reconnaître qu'un designer pouvait également être un professionnel de haut niveau ? En choisissant de me positionner au niveau de la direction, je peux à l'avenir éviter une telle situation tout en faisant le meilleur usage de mes capacités de conception.* »

Dans le dernier récit : « *Comprendre les habitudes d'achat des clients internationaux a été un grand défi. Segmenter la base de données fournie par l'équipe informatique et globalement augmenter les ventes en ligne était un effort quotidien de même qu'analyser les données réelles et prévoir les tendances futures. Un exemple où j'ai fait preuve de leadership et introduit un*

changement est celui où j'ai réussi à identifier le moment approprié pour envoyer les e-mails. Un autre défi était de faire en sorte que les différentes équipes travaillent efficacement ensemble ».

En ce qui concerne les domaines où la candidate doit s'améliorer, les tiers professionnels remarquent : *« Apprendre à se détendre davantage, ne pas attendre trop des autres puisqu'elle peut être un peu perfectionniste et comprendre que tout le monde n'est pas aussi talentueux et travailleur qu'elle ... faisant cela, elle pourra se montrer plus compréhensive à l'égard ce type de personnes ».*

« Elle a de fortes capacités managériales mais son jeune âge relatif demande parfois l'apprentissage des règles de diplomatie. Elle doit également apprendre à canaliser son énergie et son envie de bien faire afin d'optimiser son temps et ses ressources. » (Dossier no. 3).

4) L'intention du quatrième candidat a été ainsi décrite : *« Après avoir travaillé dans un département de finances pendant six ans, j'ai acquis une très bonne connaissance de la comptabilité, l'audit, la budgétisation et le reporting. Après ce travail, j'ai eu l'occasion de relever les défis de la création d'une fonction ... pour un groupe de centaines de personnes. Aujourd'hui, j'aimerais poursuivre ma carrière en intégrant, à l'avenir, un poste de direction générale. Le MBA me permettra de satisfaire plus facilement le désir de découvrir d'autres secteurs et d'autres activités dans ma future carrière. Je souhaite changer ma fonction d'aujourd'hui au profit du poste de directeur général ou de directeur d'une division. Ce changement me permettra d'élargir mes compétences. Je veux avoir l'occasion d'obtenir un emploi dans un pays étranger. Je veux développer mon réseau de contacts et de relations par la formation professionnelle.»*

Son expérience de réussite est présentée ainsi : *« Une expérience professionnelle significative de ma carrière a été la gestion d'un projet de ré ingénierie du processus industriel dans une usine. Ce projet de 3 ans m'a appris à mener les activités suivantes : examiner le plan du projet, gérer l'équipe du projet, rencontrer les employés de l'usine, suivre le développeur, effectuer le test et le suivi de l'exploitation du processus, apprendre à inciter les gens à se joindre à un plan d'affaires, assurer la conduite du changement, rédiger des procédures ».*

Son expérience d'échec présente également un intérêt : *« Je tiens à moderniser la façon dont l'information est transférée entre les services de comptabilité et d'achat. Je pense que j'ai échoué dans ma communication pour ce projet. J'étais la seule personne à être convaincu de l'utilité du projet. »*

Concernant son expérience de leadership il a noté : « *Dans mon groupe, j'ai réussi à imposer le choix de nouvelles technologies n'ayant encore jamais été utilisées en France dans mon secteur. Pour mener à bien mon travail de directeur des achats, il était indispensable de bien comprendre notre entreprise, nos besoins d'innovation et de comprendre la nouvelle technologie. J'ai acquis le leadership dans le groupe parce que ma compréhension des aspects techniques et des utilisateurs m'a permis de développer de nouveaux produits. Cela a permis un changement de conduite dans nos investissements dans les économies financières* ». (Dossier no. 4)

5) Le cinquième dossier : « *Maintenant que je ai de solides antécédents dans la compréhension technique et en coordination d'équipes multiculturelles, j'aimerais élargir mes compétences par l'acquisition de plus de compétences axées sur les affaires et donc d'être en mesure d'occuper nouveaux postes tels que Business Unit Manager ... Et j'ai l'intention de démarrer ma propre entreprise. Le MBA réunissant les connaissances requises pour développer les compétences de gestion d'entreprise est la solution idéale pour mon plan de carrière. En outre, l'acquisition de compétences nécessaires apporte la confiance en soi, qui est également un facteur important pour diriger une entreprise prospère* ».

Dans son deuxième récit sur l'expérience de réussite : « *Grâce à un bon travail d'équipe avec la R & D et l'équipe de déploiement, le produit pourrait être développé et déployé dans un délai acceptable pour tous les clients. Adopter une approche progressive en impliquant l'équipe de R & D et les Managers des programmes dès la phase de définition du produit et de proposer le nouveau périmètre aux clients au lieu d'essayer de s'insérer dans un calendrier serré et de prendre le risque d'avoir un impact sur tous les clients est un facteur clé.* »

Encore une fois, les situations sélectionnées pour illustrer les réussites de la personne sont des projets et un travail en équipe avec l'implication de plusieurs départements et personnes.

Pourtant, l'expérience choisie pour illustrer son échec concernait son projet personnel : « *A la suite d'une réorganisation de l'entreprise, j'ai été transféré à la division des produits et du marketing comme Product Line Manager sans avoir aucune expérience spécifique dans la gestion des produits. J'ai décidé de commencer un MBA à temps partiel afin d'acquérir et de renforcer certaines compétences dont j'avais besoin. Malheureusement, ma demande de financement a été refusée par l'entreprise ainsi que par l'organisme de financement. Comme je ne pouvais pas le financer moi-même, j'ai dû reporter mon projet. Regarder en arrière m'a*

permis de réaliser qu'il me manquait un plan de carrière clair et j'ai été pris par surprise par la réorganisation ».

Dans son dernier récit sur le leadership, il est intéressant de noter : « *Afin d'être en mesure d'atteindre le calendrier serré déjà engagé avec le client, j'ai décidé de convaincre l'équipe de R & D de démarrer sur un prototype existant au lieu de développer les fonctionnalités à partir de zéro comme ils comptaient le faire. Ce n'était pas facile à réaliser parce que la société était très R & D, alors j'ai commencé par la discussion avec l'équipe de déploiement et le chef de projet technique, exposant les avantages et les inconvénients de cette approche. Une fois que nous en étions convenus, j'ai soumis l'idée au Manager de R&D en développant les deux alternatives et expliquant pourquoi la solution proposée était la meilleure pour toutes les parties. Je développe naturellement le leadership quand je me sens fort et plus confiant en moi dans mon rôle. Il est encore difficile pour moi de faire preuve de leadership dans l'incertitude ou dans des situations instables. C'est quelque chose que je continue à travailler. »*

Selon les remarques de tiers professionnels, les domaines qu'elle devra améliorer sont : le leadership, la gestion de soi, la confiance en soi et l'envergure intellectuelle. (Dossier no. 5)

Discussion

Au cours de notre recherche, les récits des individus confirment que le sens de la coopération est un élément très important pour le passage d'employé à manager. L'intention d'apprendre à travailler conjointement avec les autres peut-être déclenchée dans des situations très variées. Quand une personne est choisie par l'organisation ou par son supérieure hiérarchique pour un poste de manager, pour diriger un groupe, elle passe d'une étape professionnelle relativement simple à une nouvelle étape où elle prend en charge la responsabilité d'autres personnes. Autrement dit, la personne passe de la relation « directe » dans le couplage : sujet – environnement (objet de son travail) à la relation « indirecte » : sujet – autrui (autres sujets) – environnement. C'est la raison pour laquelle, nous considérons que le métier de manager est un travail non pas seulement avec autrui, mais aussi sur autrui et à travers autrui.

Le point de départ pourrait se trouver aussi dans des situation critiques en lien avec l'incompatibilité entre ce que l'individu aime faire pour lui-même et ce qu'il doit faire pour les autres, les doutes sur ses propres idées, le niveau élevé de complexité d'un projet, nécessitant l'implication des autres etc.

Maintenant, il devient plus évident, à partir de ces récits, que les individus présentés dans notre recherche partagent un point commun : l'intention d'apprendre une nouvelle manière de faire les choses. Après avoir accumulé suffisamment d'expérience et d'expertise, au lieu d'agir seul et directement sur l'objet de travail, l'intention d'apprendre de ces individus s'est tournée vers un niveau plus sophistiqué. Ils veulent apprendre à influencer les autres, faire les choses à travers les autres, assumer les responsabilités pour le travail des autres et par conséquent à maintenir des relations beaucoup plus complexes avec les personnes interdépendantes.

Selon la classification de Schugurensky (2007), il y a trois formes d'apprentissage informel: les apprentissages autodirigés (conscients et intentionnels), les apprentissages fortuits (non-intentionnels, mais conscients) et la socialisation (apprentissage non intentionnels, non conscients). En ce qui concerne la dernière forme, il précise : « *la socialisation (ou apprentissage tacite) renvoie à une assimilation presque naturelle qui se produit dans la vie quotidienne pour les valeurs, attitudes, comportement, savoir-faire et connaissances. Non seulement l'apprenant ne manifeste aucune intention préalable de les apprendre, mais il n'est absolument pas conscient qu'une activité d'apprentissage a eu lieu.* » (ibid, p.16). Ici, nous voulons démontrer que, sous certaines conditions, l'apprentissage peut être parfois un processus intentionnel mais non-conscient. La preuve est que dans certain cas, les individus nous ont montré qu'une personne ayant l'ambition de devenir un manager garde souvent à l'esprit un ou plusieurs « exemple » à suivre (ou un ou plusieurs « anti-exemple à éviter). Bien que l'intention soit présente dès le début, le « sentiment d'apprendre » comme une preuve de la conscience de l'apprentissage peut apparaître après coup. Cela signifie que pendant une première phase du cycle, la conscience de l'apprentissage a été absente, alors que l'intention était déjà présente.

Pour terminer, l'argument que nous voulons développer est que la coopération avec autrui joue un rôle déterminant dans les processus d'apprentissage des managers. D'ailleurs, la plupart de leurs récits sur les relations interpersonnelles confirment des études antérieures qui démontrent l'influence des personnes clés de l'entourage comme la famille, les proches, ainsi que les chefs ou les subordonnés sur l'individu. Puisque le sens de coopération ne peut pas être appris dans des conditions isolées, sans interaction avec autrui.

Conclusion

Henry Mintzberg a fait valoir que le travail du manager ne se limite pas à la planification, l'organisation, la coordination et le contrôle. Ainsi que les rôles d'un manager peuvent être inversés lorsque les tâches, les situations et les attentes évoluent. « *Le travail du dirigeant n'est pas ordonné, continu, séquentiel ; il n'est ni uniforme, ni homogène. Il est au contraire extrêmement fragmenté, irrégulier, changeant, variable. Il est aussi marqué par sa brièveté, à*

peine a-t-il fini une activité qu'il lui faut passer à une autre. » (p.71). C'est pourquoi le travail de manager ne contient pas toujours des actions purement professionnelles comme dans les autres métiers, mais il se compose de processus qui sont parfois difficiles à nommer et qui sont reliés les uns aux autres par des relations plutôt indirectes et complexes. Si les relations directes ne relient que des activités professionnelles dans un temps ou dans un lieu spécifique, les relations indirectes peuvent impliquer l'ensemble des activités d'un manager autour du sens de son travail, à travers des temps, des espaces et même des cultures différentes. Dans cette optique, il s'agit d'un élément primordial pour notre recherche que l'apprentissage des managers n'est pas considéré comme étant une action isolée, mais comme une combinaison des activités changeantes en fonction des situations.

Enfin, nous pouvons ajouter que les récits de ces individus nous ont permis de confirmer la pertinence de nos hypothèses sur l'apprentissage à travers de la pensée réflexive sur les souvenirs de la vie quotidienne des managers. Nous pouvons aussi, à ce stade, inviter les autres chercheurs à utiliser et tester ces termes, qui nous semblent appropriés pour les autres recherches à l'avenir.

Bibliographie

- Barbier J-M. (2011). Vocabulaire d'analyse des activités. Paris : PUF.
- Hickman, G. & Dubrul, P. Pélisson, G. (1992), *Le plus management*, Maxima
- Mintzberg, H. (1989). *Le management Voyage au centre des organisations*. (J.-M. Bebar, Trad.)
New York: Eyrolles.
- Schugurensky, D. (2007). "Vingt mille lieues sous les mers" : les quatre défis de l'apprentissage informel. *Revue française de pédagogie* (No 160), pp. 13-27.
- Sternberg, R. J. (2007, janvier). A systems model of leadership. *American Psychologist*, pp. 34-42.