

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la
FNEGE*

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2001)

**LA FORMATION AU MANAGEMENT
DES INGÉNIEURS ET CADRES DANS L'ENTREPRISE**

par

Christian MOREL
Secrétaire Exécutif
Direction du Personnel
et des Affaires Sociales de Renault SA

Philippe ROUSSELET
Directeur de la Gestion des Ingénieurs
et Cadres Sollac (Usinor Sacilor)

Séance du 25 juin 1997
Compte rendu rédigé par Gilles Garel

En bref

Philippe Rousselet conçoit la formation au management comme partie intégrante du rôle des cadres et des ingénieurs. Christian Morel recense et discute les différents types de formation au management. Tous deux s'accordent sur l'incapacité des entreprises à définir des contenus précis de formation au management. Comme le dit un intervenant au cours du débat, "l'école n'a pas à se laisser terroriser par les exigences, pas toujours clairement formulées, des entreprises".

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

INTERVENTION de Philippe ROUSSELET

J'ai orienté ma présentation vers les rôles de l'encadrement. Sollac compte aujourd'hui mille huit cents ingénieurs et cadres. Avec les techniciens et agents de maîtrise supérieurs, on compte jusqu'à deux mille cinq cents à trois mille personnes. Le collectif dans une organisation est la somme des individus. Raisonner sur le futur de ces emplois, c'est raisonner sur autant d'individualités. Nous recherchons la réussite professionnelle de chacun à long terme en privilégiant la coopération plus que la compétition, la confrontation ouverte plutôt que le cloisonnement ou le secret, le contrat plutôt que l'autoritarisme... Ce n'est pas la carrière de quelques-uns qui nous intéresse, mais la réussite du plus grand nombre.

Le cadre dans un rôle de formateur

La mission des cadres dépend à la fois d'une fonction - je suis - et d'une activité - je fais. La fonction et l'activité évoluent en fonction d'objectifs collectifs et personnels. Les cadres sont d'abord des gestionnaires. Gérer, c'est prendre des décisions pour obtenir des résultats différents de ceux qui seraient obtenus en suivant une "tendance naturelle". À cette fin, les cadres disposent d'une triple autorité mais avec une double limite : comment contrôler sans inhiber et comment décentraliser sans abdiquer ? Je distingue l'autorité de commandement qui procède d'un mandat ou d'une délégation, l'autorité de compétence et l'autorité liée à la construction de l'action collective. Cette dernière procède d'un talent et/ou d'un apprentissage personnel. Le cadre rend ici ses collaborateurs capables de faire par eux-mêmes. Il est donc d'abord un formateur. Pour les cadres, la formation n'est donc pas seulement l'apprentissage personnel de savoirs et de savoir-faire, c'est aussi la formation du collectif dont ils ont la responsabilité. Toutefois, on ne sait pas dire dans les entreprises quelles compétences sont requises pour un emploi donné. Il n'y a pas de modèle. Par exemple, que signifie "entreprendre" ? Faire ce qui n'a jamais été fait ? Par définition l'entrepreneuriat n'a pas de référentiel.

L'entretien individuel servira à évaluer l'apprentissage réalisé et à prendre en compte l'apprentissage à venir. L'entretien compare la performance attendue par l'encadrement et la performance analysée sur le terrain.

Des domaines d'action du cadre à la performance de son action

L'encadrement a six domaines d'action. Les compétences métiers (ex. : la comptabilité, l'emboutissage...), l'économique, le social, les systèmes d'information (acheter, vendre et transmettre des connaissances), la représentation de l'entreprise, qui dépasse d'ailleurs son strict champ géographique, et le commercial. Dans ces six domaines, le cadre a trois objectifs : l'efficacité, le progrès et le changement.

On ne peut parler de performance qu'au niveau de l'entreprise : j'abhorre la notion de performance individuelle. La performance se décline selon trois dimensions : l'efficacité ou le meilleur emploi des ressources allouées, le progrès ou l'amélioration de la fonction $Outputs = f(Inputs)$ et le changement qui consiste à transformer les fonctions dans l'entreprise. Le changement représente une rupture par rapport au passé. La mission de l'encadrement implique de prendre en compte simultanément les trois dimensions. L'efficacité est source de gain pour chacun, par exemple en termes de salaire, et permet de financer le changement. L'efficacité est d'abord recherchée, ensuite le progrès, et enfin le changement s'il reste des ressources ou si celui-ci s'avère indispensable. La sidérurgie a connu des moments difficiles avec la nécessité de conduire des changements lourds sans ressources dégagées par l'activité. Les cadres gèrent directement le progrès. Par exemple, l'organisation du travail peut changer sous l'effet de leur action sans investissement. Ce rôle est spécifique aux cadres. Ils réalisent alors "du plus sans investissement". Ni la maîtrise, ni la direction ne "font" le progrès.

INTERVENTION de Christian MOREL

Mes propos n'engagent pas mon entreprise. Ils s'appuient sur un contexte particulier, celui de grandes entreprises industrielles, et n'ont pas de prétention généralisante.

La diversité des formations au management dans l'entreprise : constat et explications

Il peut exister dans une même entreprise une très grande diversité de contenus dans les programmes d'enseignement du management. On peut distinguer les formations de gestion classique inspirées des *Business Schools* américaines (ex : le CEDEP pour les jeunes cadres), les formations aux techniques d'animation (conduite de réunion, conduite d'entretien, techniques de négociation...), les formations orientées sur les techniques de développement personnel (prise de parole, gestion de son temps, expression orale) ou les formations à la qualité totale. Existente également des formations à la conduite de projet, à la conduite du changement, des programmes où le manager apprend à "gérer son personnel" dans le cadre des procédures internes de l'entreprise ou du droit du travail français. On trouve aussi des formations fondées sur les disciplines des sciences humaines et sociales, comme l'étude des relations humaines reposant sur une approche psychologique, les formations à l'analyse des organisations, l'étude de la régulation sociale, la sociologie du conflit pour les directions des usines... Existente par ailleurs des formations à la culture générale dans des domaines variés comme l'économie, les arts, la littérature, la philosophie, l'immigration... Dans telle entreprise, celles-ci s'adressent notamment aux techniciens ETAM qui passeront cadres. Il faut citer enfin des cycles sur l'entreprise elle-même (ses produits, sa stratégie, ses valeurs...).

Quelles sont les raisons de cette diversité ? Il n'y a ni modèle ni standard de ce que doit être une formation à la gestion. Il y a eu, un temps, le modèle des *Business Schools* ou celui des relations humaines, mais aucun ne s'est réellement imposé. Il existe aussi, et cela est lié, une grande diversité de profil des formateurs : des hommes d'affaires expérimentés aux universitaires les plus académiques. La diversité tient aussi à la difficulté de bien évaluer l'efficacité de ces formations (exemple de la culture générale). L'absence de standard permet curieusement des percées et des innovations, notamment fondées sur les sciences sociales. Il semble que la France a moins de modèles en matière de formation au management qu'ailleurs. Chez Volvo, en Suède, toutes les formations au management reposaient soit sur le modèle des *Business Schools*, soit sur celui des relations humaines.

Dès lors, il existe une marge de manœuvre pour les formateurs. Sur un objectif aussi flou que "former les équipes", on peut diffuser des techniques ou faire de la sociologie. Les directions générales ont tendance à réfléchir plus sur le contenu pédagogique que sur les objectifs en amont. Elles ont aussi tendance à donner des objectifs catégoriels (former les cadres, les directeurs de projets) ou structurels (créer une université d'entreprise).

Les réactions des clients de la formation au management

L'attitude des clients de la formation au management est à la fois complexe, contradictoire et variable. Il y a une forme d'hostilité vis-à-vis des formations incantatoires et des discours creux. Sur les outils, les formations emportent davantage l'adhésion, surtout pour les outils simples. Les outils complexes séduiront principalement les publics scientifiques. Les formations sociologiques peuvent être bien perçues, même avec des publics totalement ignorants ex ante. Les formations par des gourous, généralement plus brillants que profonds, sont diversement appréciées entre ceux qui ne se laissent pas bernier par le caractère superficiel du discours et ceux qui, au contraire, "tombent dans le panneau".

Les clients ne savent pas ce qu'ils attendent précisément. Des demandes variées sont formulées sur un même objet : "je veux mieux connaître le système de rémunération de mes employés" ou "formez-moi au management des hommes". Cela pose le problème de la définition des besoins et renvoie aux difficultés de choix de la direction générale que nous évoquions.

L'évaluation est également difficile. J'ai vu des actions de formation à la gestion dépréciées dans les discours de collègues alors même que le concepteur présentait à la direction d'excellentes évaluations. Dès qu'on offre une possibilité de rencontre entre personnes, de discussions avec des métiers de directions différentes, ces échanges sont très valorisés par les participants. Cela rend les participants très indulgents vis-à-vis de la formation. Les aspects résidentiels et le travail en groupe sont essentiels de ce point de vue. La formation au management participe de la formation du corps social. Par exemple, le stage de trois à quatre semaines des cadres supérieurs dans une grande entreprise est très intégrateur. Il en sort des collègues de promotion. La formation a une fonction de cohésion et de transversalité dans l'entreprise

Une vision personnelle de la formation idéale au management

Les formations doivent à mon sens développer une capacité des managers à analyser ce qui se passe dans l'entreprise et dans son environnement ainsi qu'au recueil de l'information (savoir la chercher et la faire remonter). Pour cela, il faut connaître les outils de gestion de l'information, leurs limites et leurs pièges. C'est un peu de l'esprit de la recherche qu'il faut faire passer ! Or, la culture de la rapidité dans les entreprises va à l'encontre de cet objectif. Il est plus utile pour un cadre de situer dans le temps une négociation, de la caractériser socialement, d'évaluer le rapport des forces, que de savoir qu'il vaut mieux utiliser ses arguments forts en fin de négociation plutôt qu'au début.

La formation au management doit aussi faire prendre conscience de la relativité des solutions. Celles de l'entreprise ne sont pas universelles. Il s'agit de développer le benchmarking, les stages et la mobilité des salariés.

DÉBAT

Un intervenant : *Que pensez-vous de la formation et de la désignation des cadres à haut potentiel (CHP) dans l'entreprise ?*

Philippe Rousselet : Il faut veiller à ne pas trop privilégier les CHP au détriment des autres cadres. Leur formation ne pose pas de problème particulier. Ce sont les difficultés de terrain qui, à mon sens, les révèlent.

Christian Morel : La désignation des CHP relève de facteurs tels que les circonstances ou de soutiens présents à l'instant "T" dans l'entreprise.

Int. : *La gestion d'un parcours d'obstacles savamment organisé fait partie d'une formation réussie. Il ne suffit pas toujours d'être le "fils de" pour réussir en affaire.*

Int. (approuvé par les invités) : *Gérer des carrières c'est gérer sur vingt ou trente ans, d'où l'importance de la mémoire. Les entreprises doivent se doter d'un cadre stratégique de moyen et de long terme pour gérer leurs ressources humaines.*

P. R. : Tous nos métiers sont organisés en "comités métiers", transversaux aux "comités carrières" qui sont d'essence hiérarchique et rattachés à un site déterminé. Les comités métiers garantissent à la direction générale que tels et tels types d'emplois seront "fournis" dans dix ans. Ils réalisent des plans de remplacement des personnes composant l'actuelle hiérarchie. Ceci

implique une forte aptitude à juger pertinemment des individus, qualité peu entretenue chez les managers... Or, si vous voulez porter une appréciation sur les autres, sachez d'abord comment vous évaluer vous-même. Le bilan professionnel permet en partie de juger l'aptitude des cadres et des dirigeants à évaluer les autres.

Int. : *Que pensez-vous de l'enseignement au management dispensé en école d'ingénieurs aujourd'hui ?*

C. M. : Je ne suis pas un expert de ces institutions d'enseignement. Pour des raisons personnelles, je connais l'enseignement actuel à l'École des mines de Paris. Les jeunes élèves de première année ont un préjugé défavorable contre les cours de sociologie. Spontanément ils appellent ça la "pipologie" alors qu'ils ne connaissent rien des exigences des entreprises. Je suis pour une véritable initiation aux sciences sociales dans les écoles d'ingénieurs et de commerce.

P. R. : Que votre mérite dépende du résultat du travail des autres (ceux que vous encadrez) ne fait pas partie de la formation dans les écoles. Au contraire, les formations scientifiques sont très individualistes. Le succès s'explique par l'effort et la réussite individuelle. En outre, les jeunes candidats répliquent les discours de leur entourage. Ils n'apprendront à penser par eux-mêmes que plus tard.

Int. : *Les enseignements ont beaucoup évolué mais les gens des entreprises ne s'en rendent en général pas compte : les entreprises se désintéressent des programmes des écoles alors que l'entreprise prend un poids considérable aujourd'hui dans les écoles.*

Int. : *L'école n'a pas à préparer les gens selon les besoins formulés par les entreprises à un moment donné : les besoins sont en général mal formulés par les entreprises, qui sont souvent dominées par des considérations de court terme. Par ailleurs les besoins changent trop vite pour concevoir un cursus solide. L'école ne doit donc pas se laisser terroriser par les exigences des entreprises : elle doit au contraire leur transmettre une méthode et des contenus leur permettant d'affronter au mieux les mutations à venir.*

Diffusion novembre 1997