

## 5. MANAGER, CELA S'APPREND

Pour la CFDT, le management est une pratique qui peut et doit s'apprendre, mais de façon permanente. « *Former les managers, c'est aussi leur apprendre à se méfier des évidences et à prendre le temps de regarder, d'écouter et d'interpréter* »<sup>13</sup>. En partant du travail du manager, on peut faire trois constats à propos de l'apprentissage du management<sup>14</sup>.

1. Le management peut s'apprendre mais il n'est pas sûr qu'il puisse s'enseigner. La nature du management, art plutôt que science, induit les modes de son apprentissage. Celui-ci n'est pas d'ordre intellectuel. Il se fait à travers la pratique, l'action et l'expérience. Ce qui nécessite une pédagogie de l'alternance comme pour la formation des médecins ou des artisans. Henri Mintzberg rappelait qu'on n'apprend pas à nager en lisant un livre sur la natation ! Plus récemment, il proposait une réforme des MBA qui s'inspire des pratiques de formation des médecins : former, non pas de façon théorique et abstraite de futurs managers, mais former des praticiens en se confrontant à la pratique professionnelle<sup>15</sup>.

2. C'est non seulement l'intérêt mais aussi la responsabilité de chaque manager de se professionnaliser. Et l'entreprise qui l'emploie doit faire en sorte qu'il puisse y parvenir. Ses responsabilités vis-à-vis de ses collaborateurs l'incitent à parfaire son apprentissage et à ne pas se contenter d'appliquer à la lettre, sans prise de distance, les consignes de sa hiérarchie. Ce devoir de professionnalisation passe au contraire par le développement du sens critique, utilisé à bon escient, qui peut même, dans certains cas, aller jusqu'à l'exercice d'un droit d'alerte lorsque le cadre est témoin de pratiques anormales.

3. L'apprentissage par l'expérience n'exclut pas le recours à une diversité de sources et de modalités d'apprentissage. « L'expérience, ce n'est pas ce qui nous arrive, c'est ce que nous faisons de ce qui nous arrive. »<sup>16</sup> L'expérience (apprendre en faisant, en ressentant) - qui est primordiale - doit être complétée et enrichie par l'observation et la réflexion (apprendre en analysant et en évaluant sa pratique), la conceptualisation (apprendre à partir d'un savoir théorique) et l'expérimentation (apprendre à partir d'essais et d'erreurs). Un apprentissage complet et profond est un processus durable, voire continu, dans lequel ces différentes formes d'apprentissage se succèdent et permettent des alternances entre le concret et l'abstrait, entre la pensée et l'action.

---

**13** Philippe Lorino, *op. cit.*

**14** Cf. le colloque de l'Observatoire des Cadres et du management *Apprend-on à manager ?* du 6 déc. 2013.

**15** H. Mintzberg, *Des Managers, des vrais ! Pas des MBA. Un regard critique sur le management et son enseignement*, Éditions d'Organisation, 2005.

**16** Aldous Huxley, *Le Meilleur des mondes*, 1931.

*Ces formations ne doivent pas vous détourner des approches du travail et du management qui vous permettront de sortir au mieux des difficultés, car l'expérience du travail, la réalité et le partage des pratiques sont une autre manière, efficace, de se former. La période de prise de poste doit être accompagnée et doit être réversible. On doit également ajouter que parfois un cadre peut se sentir plus à l'aise dans un rôle de cadre expert plutôt que dans celui d'un cadre manager. Si tel est votre cas, retourner à un poste expert ne doit pas être un déclassement ou vécu comme tel.*

## Faire face aux logiques gestionnaires et comportementales

Attention également, sous un foisonnement apparent, l'offre de formation en direction des managers se limite à deux approches largement dominantes : la logique gestionnaire et la logique comportementale.

### La logique gestionnaire

Dans la logique gestionnaire, la réalité est réductible à l'outil. Tout peut être codifié, classé et modélisé, y compris le collaborateur lui-même. La pensée managériale (façon de diriger, fondements du leadership, comportements-clés du manager...), si elle existe, s'efface derrière les différents outils : outils de diagnostic, de benchmarking, détecteurs de facteurs critiques, référentiels de compétences, etc. Un phénomène qui s'explique par une idéologie de la toute-puissance technologique et la croyance irrationnelle selon laquelle l'outil peut supplanter le réel et l'humain peut être réduit à une « catégorie de gestion ». On parle ainsi de rationalité instrumentale.

Il y a deux grands types de formation dans ce domaine : des formations courtes, supposées rendre le manager immédiatement opérationnel, parfois réduites à des notes d'informations dans un Intranet ou à des formations en e-learning<sup>17</sup> effectuées en quelques heures et des formations haut-de-gamme inspirées du lean management<sup>18</sup>. Ce sont de véritables parcours de formation et de promotion organisés pour les collaborateurs dits « à fort potentiel ».

Cette logique gestionnaire traverse toutes les formations au management et à la communication. Elle risque de vous enfermer dans un système de pensée unique. La dérive absolument perverse étant de penser rendre le monde ajustable. Si la situation est intenable, c'est à la personne de s'adapter en « positivant », en « recadrant » et en « relativisant ». Sans en nier une certaine efficacité, il ne faut pas oublier que le contexte et l'entreprise ne sont jamais remis en cause dans ces formations, occultant la réalité subjective du travail. Appliquées à la lettre, elles sont susceptibles

**17** E-learning ou formation en ligne désigne l'ensemble des solutions et moyens permettant l'apprentissage par des moyens électroniques.

**18** Le lean est une méthode d'organisation du travail en entreprise, originaire du Japon, notamment de Toyota (d'où le terme « toyotisme ») et utilisée principalement comme méthode de gestion pour réduire les coûts et la non-qualité.

d'aggraver les risques psychosociaux, mais, surtout, de focaliser les problèmes sur le « personnel » et non le « professionnel », sur les individus plutôt que les systèmes.

## La logique comportementale

Cette approche psychologisante surfe sur la vague actuelle de développement personnel. Elle est complémentaire et s'insère facilement dans la logique gestionnaire ! Dans ce type de formation, on retrouve par exemple des quizz d'auto-évaluation, des courbes pour exprimer les différentes étapes de la résistance au changement pour les salariés en période de restructuration...

Ces formations se centrent sur l'acquisition de compétences comportementales, censées remplacer les compétences techniques pour promouvoir deux grandes valeurs : le changement et la performance totale. Dans un univers de concurrence exacerbée, les compétences liées au savoir-faire seraient insuffisantes. L'efficacité professionnelle s'évaluerait désormais à l'aune de la juste gestion de la relation à soi et à autrui. Il faudrait désormais gérer ses émotions, être assertif ou développer son estime de soi pour être performant<sup>19</sup>. Ces formations, elles aussi, ne se confrontent pas au réel, aux limites, aux conflits et aux échecs que le manager peut rencontrer car cela représente une contre-image de la performance. On met en avant des modèles incantatoires de managers ou de collaborateurs idéaux : ainsi le modèle du « *manager leader* » ou du « *manager coach* », charismatique, visionnaire, capable de partager sa vision sans l'imposer, puisque chaque collaborateur est un leader potentiel...

## Être manager, c'est accepter de déconstruire les mythologies

**managériales**, les méthodes miracles où l'individu-manager est tout-puissant (maîtrise ses sentiments, ses réactions et a tous les outils nécessaires...). Il faut s'ancrer sur les situations concrètes du terrain, mettre à distance, replacer dans le contexte, réhabiliter la pratique et la parole de ceux qui exercent l'activité de management au plus près des réalités<sup>20</sup>.

## Le management est un art en situation

Le management n'est ainsi pas réductible à un ensemble de techniques<sup>21</sup>. C'est un art dans le sens où l'esprit de finesse, le sens des situations comptent autant sinon plus que l'esprit de géométrie, l'application de méthodes ou l'utilisation d'outils et la rationalité stricte. Le management est un art aussi dans le sens d'artisanat. Chaque œuvre est unique et

---

19 Cf. Valérie Brunel, *Les Managers de l'âme*, La Découverte, 2004.

20 La CFDT Cadres propose chaque année plusieurs formations au management *via* le Crefac (voir [www.crefac.com](http://www.crefac.com)).

21 Ici se rejoignent les questions de « *la tension vitale empêchée* » (Roland Guinchard) et du « *travail empêché* » (Yves Clot). Le travail du manager consistera à dégager le terrain de ces deux dimensions.

sa qualité repose d'abord sur des savoir-faire acquis par la pratique et réinvestis intelligemment, pas de façon automatique ou répétitive : « *La manière de manager des gens au travail m'appartient en propre...* ». Logique ou rationalité gestionnaire, comportementale, procédurale ou normative, instrumentale, peu importe les termes : tout cela ne saurait constituer une seule réponse à la réduction ou la maîtrise de la complexité du monde dans lequel nous vivons, de l'univers de travail dans lequel vous évoluez. Au lieu du manager super-héros, censé maîtriser, dominer cette complexité, nous préférons : le jeu collectif privilégiant le dialogue, la confrontation des points de vue, des logiques, la pluralité des acteurs et des expertises, pour réduire et mieux maîtriser cette complexité qui nous dépasse. Citons un chef d'entreprise affirmant que « *les entreprises qui prennent les bonnes décisions sont celles qui savent organiser les débats contradictoires et la confrontation.* » La qualité des délibérations et des compromis négociés participe de la pertinence des décisions prises. L'art de manager consiste notamment à organiser ces espaces de débats, de confrontation, de délibération et de prise de décision concertée, même si, au bout du processus, la décision est prise par le manager ou un dirigeant et qu'elle doit être collectivement assumée.

Le travail du manager est toujours *in situ*. **On n'est manager qu'en situation**, dans une entreprise ou une administration, dans une fonction donnée et avec des partenaires donnés. Développer des compétences managériales ne consiste donc pas seulement à décliner des savoir-faire théoriques ou universels mais passe par la prise en compte d'éléments de contexte tels que :

- L'activité principale (production industrielle, administration, conseil, guichet...) et le secteur dans lequel elle opère (en devenir ou en fin de cycle, marché concurrentiel ou non...),
- Le statut social de l'entreprise (société anonyme cotée ou non, coopérative, mutuelle...) ou le type d'administration (ou association...), sa taille et sa présence au niveau national (ou européen, international...),
- le nombre de niveaux hiérarchiques dans le système de management,
- la présence massive ou non d'intérimaires, de contrats à durées déterminées, de sous-traitants, de contractuels,
- les modes d'organisation du travail (serviciel, taylorien, organisation apprenante, lean, salariés majoritairement nomades ou sédentaires...),
- les niveaux de qualification et de formation des personnes managées,
- les pratiques sociales auxquelles le manager est censé prendre part comme les modes de rémunération (variables, individualisés...), les modes d'évaluation et de reconnaissance, les modes de fixation des objectifs, les modalités de promotion,

- l'importance accordée à la gestion des personnes et de leurs parcours professionnels, la qualité (ou l'absence) de la fonction RH,
- les traitements différenciés entre les hauts potentiels, les dirigeants, les emplois dits « sensibles », les emplois critiques et plus généralement entre les jeunes et les seniors, les salariés diplômés ou non,
- la culture d'entreprise ou de service public et le mode d'inscription de l'entreprise sur un territoire.

---

*Ces éléments agiront sur le management réel. Encore une fois, le manager n'est pas le héros, l'homme ou la femme parfaite ! Il ne s'agit pas de culpabiliser si le management que l'on souhaite ne peut être mis en pratique ou que l'on a envie de faire différemment. Certaines organisations rendent le bon management très difficile, voire impossible. C'est souvent une non-question, une non-préoccupation. L'organisation dans laquelle vous évoluez n'est pas nécessairement soucieuse des conditions nécessaires à un exercice efficace du management.*