

COMPETENCES MANAGERIALES

vs

COMPETENCES EXPERTES



MASTER 2 INGENIERIE D'AFFAIRES / FC – 2019/2020

Jérôme PAWLOWSKI

Directeur de mémoire : Eric SCHENK – Maître de conférences HDR

COMPETENCES MANAGÉRIALES VS COMPETENCES EXPERTES

**Quel dosage trouver entre compétences managériales et
compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes
dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?**

Diplôme préparé : MASTER 2 INGENIERIE D’AFFAIRES / FC – 2019/2020

Jérôme PAWLOWSKI

Directeur de mémoire : Eric SCHENK – Maître de conférences HDR

Remerciements

La reprise d'études n'est pas chose facile, surtout à 41 ans.

Il s'agit de sortir de sa zone de confort !

Toutefois et contre toute attente, cela s'est avéré être plus simple que je ne l'aurai imaginé.

La promotion 2019 / 2020, mélange d'apprentis et de personnes en formation continue : l'habilité et la rapidité des uns, l'expérience et la réflexion des autres... une véritable osmose s'est créée, des liens d'amitié se sont également tissés.

En cela, merci !

Cependant, cette période de reprise d'études a été perturbée par l'arrivée du COVID-19, venu chambouler nos méthodes d'enseignements et d'apprentissages, rendant encore plus compliqués nos échanges et nos interactions..., perturbant à la fois les élèves mais également les enseignants. Ce virus aurait pu nous couper dans notre élan.

Il a fallu s'adapter, modifier nos habitudes et persévérer.

Après ces longs mois de confinement et la reprise d'une vie « normale », nous en sortons tous également grandis, plus polyvalents, plus forts. Cette période nous a permis d'ouvrir les yeux...

Je tiens à remercier l'EM STRASBOURG !

Merci à Mme DEKHILI, merci également à tous les autres enseignants.

Merci aux personnes de la scolarité MASTERS.

Merci à mon directeur de mémoire Éric SCHENK, pour son attention, ses conseils avisés et sa disponibilité.

Bien évidemment, je n'oublie pas les personnes qui ont participé à l'enquête, sans lesquelles rien n'aurait pu se faire.

Merci également aux personnes qui ont cru en moi et qui m'ont soutenu tout au long de cette année scolaire (famille, amis, collègues...).

Enfin, merci à mon épouse Sandra et à mes deux filles Marion et Romane, pour leur patience et leur soutien au quotidien. Ce travail, ce n'est pas que le mien, c'est le nôtre.

Seul, je n'y serai pas arrivé.

« Tu ne traverseras jamais l'océan si tu as peur de perdre de vue le rivage »

Christophe Colomb

COMPETENCES MANAGÉRIALES vs COMPETENCES EXPERTES

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

1- Introduction

2- Contexte global

2.1- Tendances

3- Partie théorique – Revue de littérature

3.1- HARD SKILLS vs SOFT SKILLS

3.2- Carrière Experts / Managers : double-échelle

3.3- Ancres de carrière

3.4- Entrepreneuriat / Intrapreneuriat

3.5- Synthèse de la revue de littérature

4- Partie empirique – Méthodologie

4.1- Présentation de l'enquête

4.2- Démarche méthodologique

4.3- Analyse des résultats

4.4- Discussion des résultats et préconisations

5- Conclusion

6- Références bibliographiques

7- Annexes

8- Table des illustrations

9- Table des matières

1- Introduction

Pendant longtemps, dans les filières techniques, technologiques, scientifiques, recherches et développements..., les spécialistes « Experts » qui possédaient les connaissances techniques suffisaient aux entreprises à se démarquer.

Avec l'arrivée des nouvelles technologies, l'évolution du monde tel que nous le connaissons, l'accélération des besoins (tout pour tout de suite), les différences de générations (incluant des divergences interculturelles et intergénérationnelles), la nécessité de faire face de plus en plus rapidement à des situations inédites et difficiles... ont provoqué le besoin de compétences nouvelles et transversales et qui dépassent de loin les simples compétences techniques, jusque-là suffisantes.

Subissant ces changements, les organisations mobilisent les spécialistes « Experts » et les placent au milieu d'une équation avec comme volonté leurs mutations vers des spécialistes à double vocation « Experts / Managers d'Experts ».

En effet, cette double compétence désormais incontournable associera la dimension cognitive (compétences) à la dimension sociale (sollicitation, confiance, réputation).

Avec toutefois un bémol, on ne naît pas Manager...

L'objectif de notre mémoire est de répondre à une problématique, fréquemment rencontrée dans les entreprises, essentiellement P.M.E. des filières techniques, technologiques, scientifiques, R&D... :

COMPÉTENCES MANAGÉRIALES vs COMPÉTENCES EXPERTES : quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

Pour nous permettre de répondre à cette question, nous allons dans un premier temps, argumenter sur le fait que cette problématique est bien d'actualité.

Dans le deuxième chapitre et au travers de notre revue de littérature, nous développerons tout d'abord les aspects HARD SKILLS vs SOFT SKILLS. Suivra dans un deuxième temps, la définition de la carrière Experts / Managers ainsi que la perception de la « double-échelle ».

Dans un troisième temps, nous préciserons les notions d'ancres de carrière.

Enfin dans un quatrième et dernier temps, nous développerons les notions d'entrepreneuriat et intrapreneuriat.

Pour nous servir de transition, nous ferons une synthèse de la revue de littérature et présenterons un certain nombre d'hypothèses. Nous poserons ici les premières bases de notre futur guide d'entretiens.

Le troisième chapitre nous permettra, au travers d'une enquête qualitative guidée par des entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès d'employés de structures différentes, de tailles différentes, de milieux et secteurs différents... de déterminer les similitudes et/ou les écarts avec la littérature, d'obtenir des avis, des points de vue, des à priori, des tendances, des observations... de faire apparaître des notions complémentaires et des résultats exploitables.

Nous répondrons enfin à notre problématique en analysant les résultats et en proposant nos recommandations managériales sur ces différents sujets.

2- Contexte global

2.1- Tendances

La quantité effarante d'articles en lien avec cette thématique démontre bien que le sujet et la problématique abordée ne datent pas d'hier. Et bien évidemment, cette problématique évolue à la hausse au fur et à mesure que les années passent.

Ci-dessous, quelques chiffres (pas forcément uniquement en lien avec les P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques) :

D'après Cadre Emploi (Déc. 2019) : un cadre sur deux affirme avoir déjà souffert d'un burn-out. De plus d'après MOONCARD (Déc. 2019) : 95 % des cadres pensent de temps en temps au travail le soir quand ils sont chez eux, 60 % souvent.

Selon GRAS SAVOYE WILLIS TOWERS WATSON (Sept. 2019) : 16 %, c'est l'augmentation de l'absentéisme en France depuis 2014. Sur cent salariés, pratiquement quatre sont absents chaque jour.

D'après une source IFOP (Fév. 2020) : 56 % des salariés considèrent que leur entreprise s'occupe de leur bien-être au travail (rien pour les 44 % restants).

Selon Cardeo (Janv. 2020) : 50 % des cadres français travaillent plus de 45 heures par semaine et 57% voudraient un droit à la déconnexion effectif.

Selon Seton (Janv. 2020) : 16 % des salariés déclarent avoir subi de la violence verbale de la part de leur Manager.

Selon le Harvard Business Review (Janv. 2020) : les Managers ne consacrent que 9 % de leur temps à faire évoluer leurs collaborateurs (manque de moyens, de temps, d'envie, de compétences ??).

Selon OPINIONWAY (Oct. 2019) : 54 % des Managers n'ont jamais demandé à le devenir.

D'après DELOITTE & CADREMPLOI (Déc. 2019) : 70 % des salariés estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur.

Selon ADP (Janv. 2020) : pour 21 % des français, leur productivité est freinée par un mauvais management (et pour 23 %, par le manque de moyens, notamment humains).

D'après KANTAR-TNS (Déc. 2019) : 92 % des tops Managers estiment que les pratiques managériales doivent changer.

L'optimisme est à la baisse – selon ADP (Janv. 2020) : seuls 73 % des salariés français se disent optimistes quant à leur avenir professionnel à cinq ans (c'est le taux le plus bas d'Europe).

Un récent sondage (Janv. 2020) : sur 1123 personnes interrogées, 77 % déclarent vouloir changer de travail en 2020.

Les P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques (qui font l'objet de ce mémoire) ne font pas exception à la règle.

Si l'on souhaitait retracer l'historique du concept des compétences, il apparaît clairement que ce dernier ne date pas d'hier. Selon LE BOTERF (2015), il apparaît qu'en 1955 « la qualification était une histoire de notion ». Après les événements de 1968, les compétences ont commencé à surgir pour finalement monter en puissance dans les années 1980/1990. Or, être compétent dans les années 2000 ne signifie plus du tout la même chose que dans les années 1950. De nos jours, la relation initiale « formation initiale → niveau d'emploi → valorisation de l'expérience par l'ancienneté » n'est plus suffisante.

En effet, la notion de compétences n'est plus « évidente ».

Actuellement en poste de chargé de projets dans une P.M.E. strasbourgeoise (Bureau d'Etudes Techniques), j'ai eu envie d'appliquer cette problématique au milieu dans lequel je me trouve. En effet, j'ai occupé plusieurs postes depuis la fin de mes études (cinq postes de chargé d'études, chargé de projets, cadre technique...) et j'ai passé la quasi-totalité de mon temps (dix-neuf années) dans des entreprises de type P.M.E. en milieu technique.

Il me semblait intéressant de porter la réflexion au cadre dans lequel j'évolue depuis plusieurs années et dans lequel j'ai été amené à me poser un certain nombre de questions. Cette approche me permettra sans doute d'y voir un peu plus clair ou de me conforter dans l'idée que je me fais du management actuel au sein de ces P.M.E.

3.1- HARD SKILLS vs SOFT SKILLS

De quoi parle-t-on ?

Les SOFT SKILLS sont une combinaison de compétences sociales et interpersonnelles, de communication et de traits de caractères ou de personnalité. Un ensemble d'attitudes et d'attributs de carrière, d'intelligence sociale et de QE (quotient émotionnel) ... qui permettent aux individus de naviguer dans leurs environnements professionnels et de bien travailler avec les autres, d'être compétents et performants et d'atteindre leurs objectifs en complétant les HARD SKILLS.

Les SOFT SKILLS sont des qualités indépendantes des compétences acquises : ces qualités sont le bon sens, la capacité à traiter avec les gens et une attitude positive.

Le mot SOFT (compétences douces) à l'opposé de HARD (compétences dures) peut être traduit par « subjectif, flou et peu fiable ». Ceci explique pourquoi les SOFT SKILLS sont à peine évaluées et jamais totalement maîtrisées. Catégorisées comme des compétences non techniques, elles ne sont pas toujours clairement comprises par les employeurs et employés.

Dans ce contexte DRUCKER (2008) indiquait « *Success in the Knowledge Economy comes to those who Know Themselves – their strengths, their values, and how they best perform* ».

Et bien avant, MINTZBERG (1989) pointait du doigt l'efficacité des Managers, influencés de façon significative par leur regard d'introspection sur leur propre travail.

Tout le problème est là : la connaissance de soi.

Pour différencier et comprendre ces deux notions SOFT SKILLS et HARD SKILLS, nous allons analyser quatre critères :

	HARD SKILLS Compétences Dures	SOFT SKILLS Compétences Douces
TANGIBILITE	-les compétences se manifestent de manière concrète -savoirs et savoirs-faire appris	-les compétences sont comportementales, émotionnelles (intelligence émotionnelle) et relationnelles -créativité, esprit d'équipe, empathie, leadership
OBJECTIVATION	-les compétences sont analysées et mesurées -grilles d'évaluations, niveaux de compétences, hiérarchisation par niveau	-les compétences sont très difficilement mesurables -en lien avec la personnalité, varie d'un individu à l'autre
DUREE D'APPRENTISSAGE	-les compétences s'apprennent rapidement -tout le monde peut accroître et développer ses savoirs et savoirs-faire	-plus compliqué (développer son esprit critique ou bien prendre plus de risque) -s'acquière sur le long terme, parfois il faut toute la vie
FORMALISME	-les compétences acquises sont formalisées et évaluées -niveau théorique --> diplôme --> métier	-les compétences organisationnelles, comportementales, émotionnelles et relationnelles ne peuvent pas être formalisées -absence de formalisme

Tableau 1 - Tableau Hard Skills vs Soft Skills - Etabli par l'auteur

Après analyse de ces quatre critères, il apparaît qu'aucune compétence n'est à négliger. Cependant, l'approche métier telle que nous la connaissons est sur le point de devenir ou est devenue obsolète. A l'ère du digital, il apparaît donc « évident et préférable » de favoriser une nouvelle façon de travailler et ainsi de se pencher davantage sur les compétences et apprentissages personnels des individus.

Rappelons ci-après les SOFT SKILLS identifiables chez les Experts / Managers, à savoir la résolution de problèmes complexes, la pensée critique, la créativité, la gestion des équipes, la coordination, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, l'écoute, la pédagogie, l'adaptabilité, la gestion du stress, les jugements et prises de décisions, la négociation, la souplesse cognitive...

Dans l'entreprise, toutes ces compétences ont pour but de mettre du lien dans les équipes, d'interagir avec les autres de manières efficaces, de renforcer la culture de l'entreprise et d'améliorer la communication et l'organisation agile dans les entreprises.

D'après LE BOTERF (2017), lui-même citant KOLB (1984) et son modèle d'apprentissage expérientiel, tout processus de construction de la compétence passe par un cycle d'apprentissage. Ce cycle est composé de quatre phases :

- La phase « expérience concrète – expérimentation » : c'est le moment où l'individu s'engage dans une action, se confronte à la résolution d'une/de situations problématiques, à la réalisation de projets...
- La phase « observation réfléchie – réflexion » : c'est le moment où l'individu analyse ses propres expériences mais également celles des autres, pour en tirer des données significatives,
- La phase « conceptualisation abstraite – raisonnement » : c'est le moment où l'individu prend du recul par rapport aux expériences vécues pour en extraire : les principes directeurs, les hypothèses, les fondamentaux, les concepts, les conditions de réussite,
- La phase « expérimentation active – mise en pratique » : c'est la phase où l'individu met en place les éléments acquis. C'est le moment de mettre à l'épreuve de la réalité les concepts et théories d'action apprises et les interpréter en fonction des nouveaux contextes, suivants de nouveaux cas de figure.

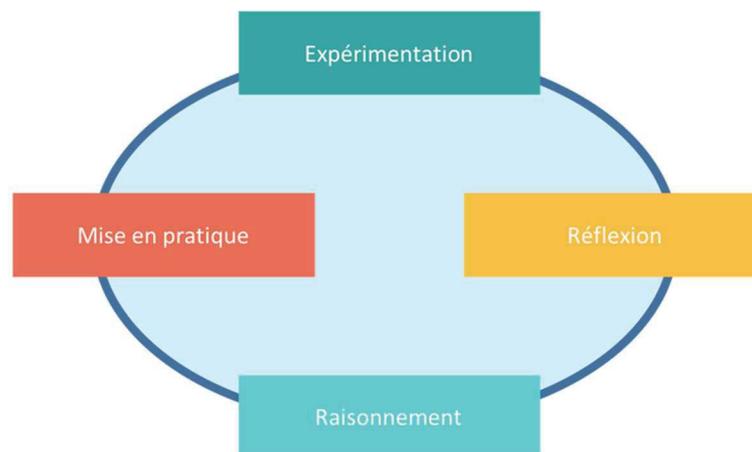


Figure 1 - Le cycle d'apprentissage - Selon KOLB (1984)

Selon DELAVALLEE (2010), force est de constater que de plus en plus de Managers accèdent au statut de Manager sans forcément en avoir les compétences et les moyens, réalisant ainsi en partie leur fonction, voire pas du tout. Le constat est en perpétuel augmentation.

Le processus de managérialité se décompose en trois dimensions : la dimension culturelle, la dimension sociale et la dimension psychologique.

On pourrait définir un « bon Manager » avec les expressions suivantes, à savoir qu'il n'hésite pas à s'entourer de personnes meilleures que lui (techniquement), qu'il ne doit pas avoir de chose à se reprocher et enfin qu'il doit accepter les points de vue (techniques, stratégiques...) de ses collègues (même s'ils sont différents de son propre point de vue).

Attention d'ailleurs avec ce dernier point : si le Manager bascule à l'opposé de cette expression (n'accepte pas le point de vue des autres car croyant que ces derniers ne remettent en cause son autorité...), on obtient alors un Manager autocrate !

Toujours selon DELAVALLEE (2010), certains Managers pratiquent depuis longtemps sans forcément avoir appris quelque chose ou transmis quelque chose.

LE BOTERF (2017) développe, ci-après, l'équipement en ressources personnelles dans lequel l'individu peut puiser pour agir avec compétence.

TYPE	FONCTION	MODE PRINCIPAL D'ACQUISITION
Connaissances générales	Savoir comprendre	Education formelle Formation initiale et continue
Connaissances spécifiques sur l'environnement professionnel	Savoir d'adapter Savoir agir sur mesure	Formation continue et expérience professionnelle
Connaissances procédurales	Savoir comment procéder	Education formelle Formation initiale et continue
Savoir-faire opérationnels	Savoir procéder Savoir opérer	Expérience professionnelle
Savoirs et savoirs-faire expérientiels	Savoir y faire	Formation continue et expérience professionnelle
Savoirs-faire relationnels	Savoir coopérer Savoir se conduire	Formation continue et expérience sociale et professionnelle
Savoirs-faire cognitifs	Savoir traiter l'information Savoir raisonner	Education formelle, formation initiale et continue, expérience sociale et professionnelle analysée
Aptitudes et qualités	Savoir s'engager	Education et expérience sociale et professionnelle
Ressources physiologiques	Savoir gérer son énergie	Education
Ressources émotionnelles	Savoir ressentir une situation Savoir capter des signaux faibles	Education et expérience

Tableau 2 - L'équipement en ressources personnelles - Etabli par l'auteur / Selon LE BOTERF (2017)

Toujours d'après LE BOTERF (2015), lui-même citant KAHNEMAN (2011) au sujet des savoirs faire et notamment les deux systèmes (systèmes 1 et 2) et deux vitesses de pensées d'un individu.

Dans le cas du système 1 :

Avantage : celui-ci fonctionne rapidement, automatiquement, avec peu d'effort, sans contrôle délibéré. C'est le cas du traitement des situations familières, situations et décisions de routine.

Inconvénient : celui-ci risque de vouloir aller trop vite et de tirer des conclusions trop hâtives sur des situations inhabituelles, tendance aisée à la crédulité, d'une fiabilité faible en se focalisant uniquement sur les preuves existantes (et en négligeant les preuves qui manquent – sans les chercher).

Dans le cas du système 2 :

Avantage : celui-ci fait appel à une attention volontaire, contrôle les pensées, les sentiments. A tendance également à contrôler les actions en provenance directe du « système 1 ». Il est méthodique mais également lent. De plus, il doute toujours. L'autocritique est permanente. Il fait ses choix en fonction de critères bien établis.

Inconvénient : celui-ci est paresseux et risque de céder devant la mise en œuvre épuisante de raisonnements ou devant les exigences d'une recherche rigoureuse

Toujours d'après LE BOTERF (2015 et 2017), lui-même citant ARGYRIS et SCHÖN (2001) au sujet de l'apprentissage organisationnel d'un individu. Il en ressort trois types d'apprentissage :

Les trois boucles sont issues des travaux d'ARGYRIS et SCHÖN (1974). Pour autant, c'est BATESON (1942) qui a introduit en premier le terme de *deutero-learning*.

Selon LE BOTERF (2017), ces trois boucles peuvent permettre de développer, à partir de l'expérience du/des individus, des compétences individuelles et collectives ainsi que la faculté individuelle et collective d'apprendre.

	APPRENTISSAGE SIMPLE BOUCLE <i>(simple loop learning)</i>	APPRENTISSAGE DOUBLE BOUCLE <i>(double loop learning)</i>	APPRENTISSAGE TRIPLE BOUCLE <i>(deutero-learning)</i> APPRENTISSAGE DE L'APPRENTISSAGE
Caractéristiques	-fondé sur des routines -à l'intérieur des structures existantes	-fondé sur des processus cognitifs, en dehors des routines -objectifs de changement des règles et des routines	-apprendre à modifier ou à développer sa façon d'apprendre -tirer les leçons de l'expérience
Résultats	-contexte simple -changement de niveau de comportement ou de performance -capacité de résolution de problème	-contexte complexe -changement des cadres de référence mentaux -développement de nouveaux mythes, de nouvelles histoires, de nouvelles cultures	-améliore le fonctionnement des 2 boucles précédentes -l'apprentissage devient un objet d'apprentissage

Tableau 3 - L'apprentissage organisationnel - Etabli par l'auteur / Selon ARGYRIS et SCHÖN - Selon BATESON (1974)

3.2- Carrière Experts / Managers : double-échelle

Dans les années 1990, les études sociologiques mettent en évidence deux fonctions qui s'imposent dans les organisations : « l'Expert » et le « Manager ». Le Manager assume les responsabilités d'encadrement d'employés/du personnel quand l'Expert lui, fonde sa légitimité sur son expertise. Chacune de ces fonctions se caractérise par des missions propres et distinctes et surtout par des parcours, des perspectives d'évolution ou de carrière différentes.

3.2.1. L'Expert

Dans la littérature, les auteurs se sont penchés sur l'expertise et l'Expert. Nous décrivons, ci-après, respectivement les connaissances d'une part et l'individu d'autre part.

3.2.1.1. Définition de l'Expert

Selon BOOTZ et SCHENK (2009), « *en considérant l'expert à travers une double dimension à la fois cognitive et sociale... qui nous invite à considérer trois figures possibles allant de l'expert-spécialiste à l'expert-expert en passant par l'expert-savant* ».

Comme l'indique LELEBINA et SARDAS (2011), les Experts (individus d'exception) se distinguent des autres professionnels (individus moyens) par leur engagement individuel (passion) et le niveau élevé d'expertise dans un domaine de compétences, leur capacité à produire des connaissances nouvelles, le caractère unique et spécifique de leur savoir, la durée de leur formation et du développement de leurs compétences, qui supposent une ancienneté importante (règle des dix ans) dans l'entreprise, leur capacité à identifier les problèmes et y apporter des solutions concrètes.

Toujours selon LELEBINA et SARDAS (2011), les Experts sont finalement caractérisés par leurs capacités supérieures à apprendre mieux et plus vite, à mieux mémoriser, à organiser et traiter l'information, à maîtriser les diverses complexités, à faire preuve de flexibilité et d'adaptation dans toutes leurs analyses.

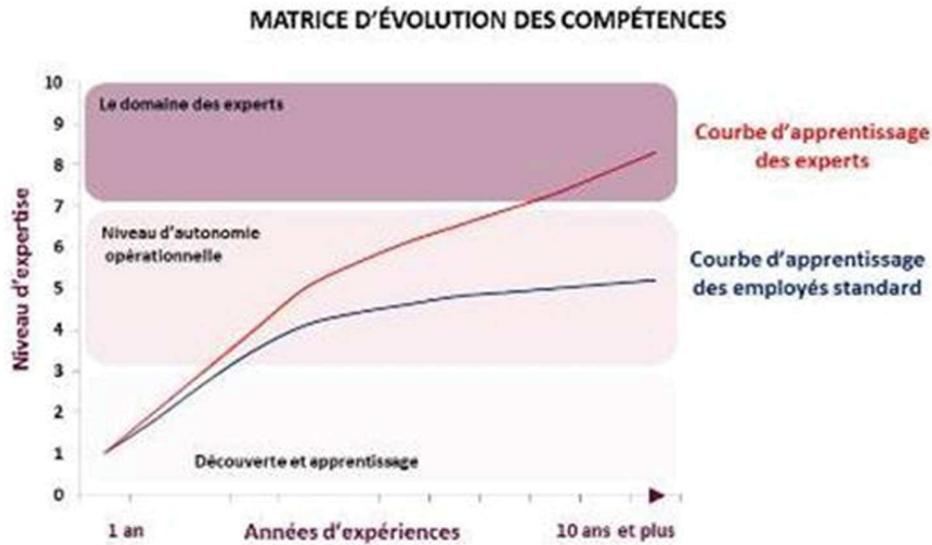


Figure 2 - La matrice d'évolution des compétences - Selon ERICSSON (2006)

De plus, selon DUBOIS et al. (2005), la légitimité et les connaissances de l'Expert sont rassurantes. Ce dernier devient la figure emblématique de « celui qui sait, qui sait comment faire, qui sait conseiller... ».

Ces éléments mettent en évidence les aspects cognitifs et sociaux de l'Expert. Ces éléments permettent de se pencher sur la question de la valorisation des Experts dans les organisations et du développement de leurs compétences.

a. Les deux dimensions de l'Expert

Selon BOOTZ et SCHENK (2009), la définition globale de l'Expert réside en sa double dimension : la dimension cognitive et la dimension sociale.

b. La dimension cognitive

	COMPETENCES
SPECIALISTE	intervient dans le cadre de la résolution de problèmes ordinaires
	il agit dans un domaine précis et circonscrit qu'il domine techniquement
	s'est construit à travers son expérience un apprentissage itératif et répétitif
	il intervient dans le cadre d'une "situation simple"
SAVANT	intervient dans le cadre de la compréhension de problèmes généraux et universels et non plus contextuels
	il vise à créer de la connaissance afin d'alimenter la communauté scientifique
	ce processus de création de connaissances correspond à un apprentissage en "double boucle" (cf Argyris&Schön)
	il intervient dans le cadre de "situations- problèmes" ou "situations complexes"
EXPERT	le cadre d'intervention de l'Expert se situe à l'intersection de ceux du savant et du spécialiste
	il intervient dans la résolution de situations-problèmes ou situations complexes qui sont également contextuelles voire multi-contextuelles
	il n'agit pas dans un domaine précis et circonscrit mais dans des contextes différents et sans cesse renouvelés
	il n'utilise pas de règles, pas de suivi systématique de procédures mais évalue la situation à l'aide de quelques indicateurs pertinents que le cerveau discrimine en un "temps record"
	il opère ainsi une comparaison entre la situation et une classe de situations antérieures puisées de son expérience

Tableau 4 - La dimension cognitive de l'Expert - Etabli par l'auteur / Selon BOOTZ et SCHENK (2009)

Selon BOOTZ et SCHENK (2009) : « on pourrait définir l'Expert comme un individu qui dispose d'une compétence à analyser et résoudre des situations diverses et non triviales en s'appuyant sur une capacité à combiner et à mobiliser rapidement savoirs théoriques et empiriques ».

c. La dimension sociale

La sociologie de l'expertise ainsi que la science politique se penchent quant à eux sur l'aspect social de l'Expert et la relation entre sollicitation et acceptation (BOOTZ et SCHENK (2009)), c'est-à-dire entre l'Expert et la personne qui sollicite son expertise. La sollicitation de l'Expert induit la reconnaissance et la légitimité de son expertise, qu'elle soit objectivement ou subjectivement identifiable. Elle peut en effet être formalisée par un statut ou une qualification reconnue au sein de l'organisation comme à l'extérieur. Mais elle peut également présenter un caractère informel, basé sur une reconnaissance tacite de l'expertise d'un individu en interne, qui sera toutefois difficile à appréhender en dehors de l'organisation.

Selon BOOTZ et SCHENK (2009), la reconnaissance de l'expertise peut s'appuyer sur des signaux Forts : identification de l'Expert, qualification formelle, mais également sur des signaux Faibles : donne à l'Expert l'image d'un individu ayant les compétences pour réaliser l'expertise,

Pour citer DUBOIS et al. (2005), « *la légitimité peut être considérée comme la caractéristique d'un savoir, d'un jugement, d'une action ou d'un usage reconnu et admis par un groupe, c'est-à-dire une valeur qui répond à un certain nombre de règles établies (formelles ou tacites) et qui obtient de ce fait la reconnaissance du groupe* ».

d. La gestion des Experts et limites de l'expertise

La course à la gestion des Experts (devenue un enjeu managérial dominant dans nos sociétés de la connaissance) présente pour les organisations des enjeux stratégiques en termes d'avantages concurrentiels. Il est nécessaire donc d'identifier les talents et surtout à les insérer rapidement dans des parcours d'expertise valorisant et reconnus, qui leur apportent une légitimité et favorisent la transmission des connaissances entre Experts et également spécialistes.

Comme le disait DRUCKER, « *Knowledge is Power, which is why People who had it in the Past often tried to make a Secret of it. In post-capitalism, Power comes from transmitting Information to make it productive, not from hiding it* ».

Selon OIRY (2005), le préalable à la gestion des Experts réside dans l'identification des talents, de leur potentiel et de leurs compétences par une démarche liée au métier, à l'emploi ainsi qu'aux qualifications.

Comme identifié par BOOTZ et SCHENK (2009), ces deux approches présentent des limites quant à l'identification des compétences de l'Expert, qui relèvent de l'expérience et présentent un caractère tacite difficile à évaluer. Concrètement, les entreprises se basent (et se contentent de) sur des critères d'évaluation d'ordre général de type « l'Expert est capable de gérer les situations atypiques rencontrées ... ». Aux vues des difficultés d'évaluation et d'interprétation du niveau de compétences des Experts, les organisations ont mis en place des « assessment centers » ou centre d'évaluation.

Comme l'indique KAHNEMAN (2011), une limite de l'expertise consiste en l'analyse d'un biais cognitif (effet de surconfiance) de l'Expert, qui va avoir tendance à court-circuiter la réflexion et avoir plus recourt à son intuition d'Expert (même si son intuition est fautive).

Toutefois, l'Expert veillera à ne pas s'éloigner de son domaine de prédilection (dans lequel il est reconnu). Pour argumenter ceci, DRUCKER disait « *Today Knowledge has Power. It Controls Access to Opportunity and Advancement* ».

Selon COGET et al. (2009), il y a bien un lien entre émotions (présentes ou absentes) et prise de décision.

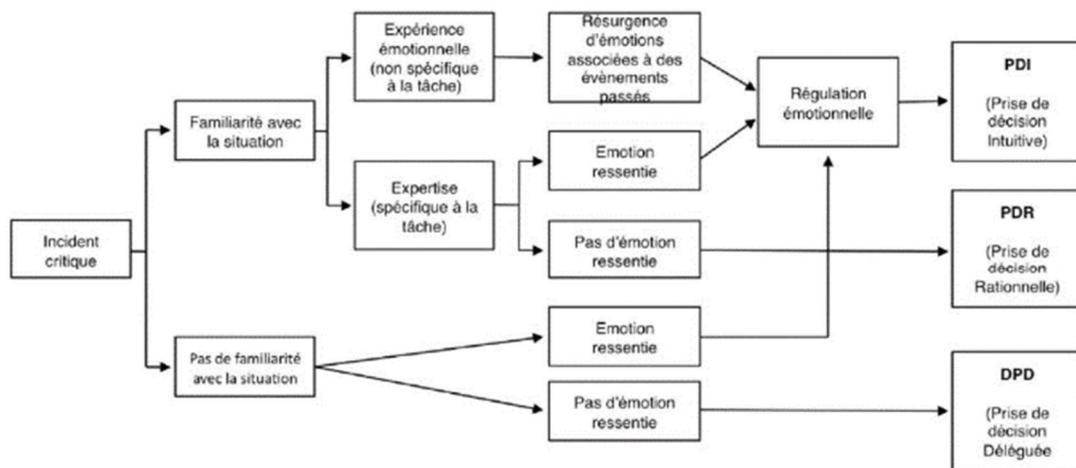


Figure 3 - Les 5 processus de prise de décision menant à la PDI, la PDR ou la DPD - Selon COGET et al. (2009)

Selon BAYLOR (2001), le niveau d'expertise est directement en lien avec l'âge de l'individu. Les connaissances plus expertes se développent généralement avec l'âge et l'expérience.

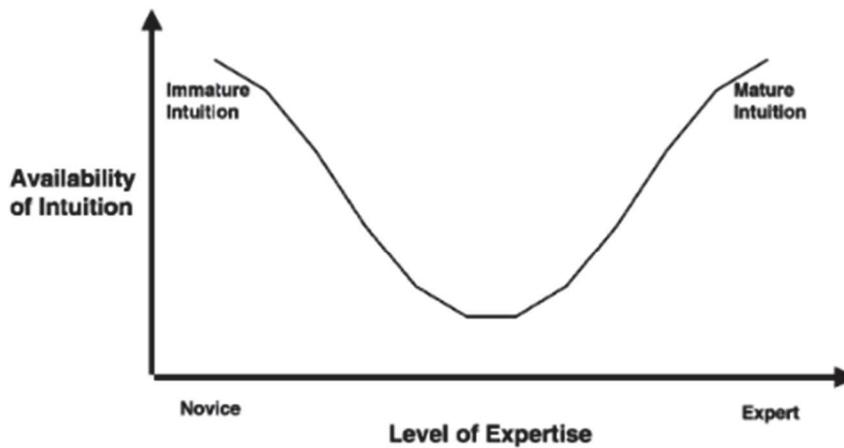


Figure 4 - Courbe en U - Selon BAYLOR (1997)

3.2.2. Le Manager

3.2.2.1. Les fonctions du Manager

FAYOL (1916) est le premier à décrire les différents rôles des Managers. Celui-ci identifiera un processus composé de cinq activités principales du Manager que sont la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

Depuis, certaines variantes ont vu le jour. Aujourd'hui, la littérature limite ses activités à quatre : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (DE RIDDER et al. – 2019).

Selon un sondage HAYS (Avril 2018), 65% des répondants interrogés (Experts, techniciens, cadres, Managers...) trouvent que le rôle du Manager est plus difficile à endosser aujourd'hui que par le passé (évolution des compétences, changements technologiques, économiques et organisationnels, importance du bien-être au travail...). Et il le sera encore plus dans les années à venir.

Selon DE RIDDER et al. (2019), le métier de Manager est à l'heure actuelle en profonde mutation et doit « se réinventer » pour faire face aux nouveaux enjeux auxquels les organisations doivent faire face.

En 2013, BOOTZ précise que le Manager doit « parvenir à fournir une âme à la communauté dont il assure la coordination ».

3.2.2.2. Les rôles du Manager

Le bon Manager devrait (en théorie) être défini comme quelqu'un qui écoute et qui prend en compte les idées de ses collaborateurs, qui accepte les autres points de vue, qui accepte les désaccords, qui donne le droit à l'erreur, quelqu'un qui forme, qui donne du sens, quelqu'un qui fait grandir, qui fait évoluer l'individu et l'organisation, quelqu'un qui guide, qui décide, quelqu'un qui valorise ses collaborateurs, quelqu'un qui donne des signes de reconnaissance, qui récompense et sanctionne de manière juste et impartiale, quelqu'un qui sait s'entourer des bonnes personnes (en adéquation avec le projet), quelqu'un qui établit une confiance, quelqu'un qui prône l'esprit de solidarité, quelqu'un qui prône l'esprit d'équipe, qui maintient l'enthousiasme, quelqu'un qui fixe des objectifs clairs, précis, mesurables et atteignables, quelqu'un qui laisse à ses collaborateurs des prises d'initiatives, qui favorise la créativité, quelqu'un qui délègue et développe l'autonomie, quelqu'un qui donne l'exemple...

DELAVALLEE (2010) évoque selon lui un système de management efficace, basé sur cinq catégories de facteurs à prendre en compte dans les organisations :

- Facteur « culturel » : quelles sont les valeurs, les croyances, les normes de comportement... ?
- Facteur « organisationnel » : distribution des responsabilités ? Comment est réparti le pouvoir décisionnel ? Quelle surface d'action ?,
- Facteur « instrumental » : quels sont les outils de pilotage, d'évaluation, de développement... ?,
- Facteur « informationnel » : rôle du/des Managers dans la diffusion et la circulation des informations ? Principaux modes de reporting ?,
- Facteur « RH » : quelles compétences et attitudes valorise-t-on ? Comment les Managers sont-ils recrutés, promus, évalués, rémunérés ?

D'après LE BOTERF (2015), fini le temps où l'on posait la question : « qu'est-ce qu'une compétence ? ». Elle est remplacée par « qu'est-ce qu'un professionnel compétent ? »

En effet, une personne peut avoir beaucoup de compétences et ne pas être compétente.

En 1982, MINTZBERG évoque l'impact des organisations sur les rôles et les missions des Managers. Selon lui, il y a un lien entre la structure ou l'organisation dans laquelle évolue le Manager et son rôle.

D'après HAMEL (2008), ce dernier dénonce les dérives du management traditionnel et indique que les Managers d'aujourd'hui doivent managers autrement et qu'il appartient aux organisations de relever cinq défis managériaux importants, à savoir les valeurs organisationnelles, l'innovation continue, l'adaptabilité rapide, la passion et l'idéologie managériale.

MINTZBERG (1984) a identifié dix rôles que remplissent les Managers. Ces dix rôles sont regroupés en trois catégories : les rôles interpersonnels, les rôles informationnels et les rôles décisionnels.

<i>Catégorie</i>	<i>Les 10 rôles du manager</i>
Rôle interpersonnels	Cadre symbole
	Leader
	Agent de liaison
Rôles informationnels	Observateur actif
	Diffuseur d'informations
	Porte-parole
Rôles décisionnels	Entrepreneur
	Régulateur
	Répartiteur de ressources
	Négociateur

Tableau 5 - Les 10 rôles du Manager - Etabli par l'auteur / Selon MINTZBERG (1984)

Certains rôles sont sans doute secondaires voir insignifiants dans une activité. Il conviendra de prioriser les rôles à travailler pour être efficace.

a. Les rôles interpersonnels (concernent les relations et échanges que l'individu a avec autrui, aussi bien en interne qu'en externe)

Dans cette catégorie, les trois rôles sont :

Le cadre symbole : ce statut confère à l'individu un rôle de symbole en interne comme en externe. Il est le « chef » avec ses pouvoirs hiérarchiques et décisionnels aux yeux de ses collaborateurs et le représentant de l'organisation pour les parties prenantes externes. MINTZBERG précise que le cadre symbole exerce une responsabilité cérémoniale, sociale et légale. Points importants : image (interne et externe), réputation, respect.

Le leader : dans ce statut, l'individu est dans son rôle de leader. Il cherche à concilier les besoins de l'organisation avec le profil individuel de ses collaborateurs. Il fixe une vision, définit

une organisation et le rôle de chacun, il élabore un système d'objectifs cohérent. Enfin, il influence ses collaborateurs pour les mettre en mouvement et atteindre le niveau de performance visé. Points importants : écoute, empathie, intelligence émotionnelle, leadership.

L'agent de liaison : cela signifie que vous créez, développez et entretenez des réseaux internes comme externes pour échanger des informations, des pratiques, etc... utiles pour l'exercice de votre métier. Points importants : management de réseaux de contacts.

b. Les rôles informationnels (correspondent à la partie information du métier de l'individu)

Dans cette catégorie, les trois rôles sont :

L'observateur actif : dans ce statut, l'individu met en place et actionne les bons réseaux ; en observateur actif, il recherche et collecte de l'information. Points importants : apprendre à sélectionner les sources, rechercher et organiser l'information pertinente, apprendre à qualifier la valeur d'une information.

Le diffuseur d'informations : dans ce statut, l'individu est un diffuseur d'informations au sein de son organisation. Il partage les données collectées en tant qu'observateur actif. Points importants : maîtrise des outils de partage d'informations, savoir communiquer à l'écrit.

Le porte-parole : c'est un rôle moins fréquent en externe qu'en interne. Toutefois, dans les deux cas, l'individu est le porte-parole de l'unité dont il a la responsabilité. MINTZBERG (1984) mentionne dans son modèle le rôle orienté vers l'extérieur de l'unité que l'individu gère. Points importants : facilité dans la préparation des présentations, réussir ses présentations, talents d'orateur.

c. Les rôles décisionnels (définissent la façon dont l'individu utilise l'information)

Dans cette catégorie, les quatre rôles sont :

L'entrepreneur : au-delà du management quotidien, le rôle de l'individu est d'identifier et de développer de nouveaux gisements de création de valeur. Points importants : technique de créativité, méthode de résolution de problèmes, gestion du changement, élaboration de plans d'affaires, mise en place de plans d'actions.

Le régulateur : certains évènements nécessitent d'être traités, régulés. L'individu traite les imprévus, les conflits – il régule et apaise la situation le cas échéant. Points importants : gestion des conflits et des résistances aux changements.

Le répartiteur de ressources : dans ce rôle, l'individu est le gestionnaire. Il définit et optimise les moyens pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Il fait des choix en termes de personnel, d'investissement, etc... Il gère également le « temps » notamment au travers de l'organisation du travail. Points importants : mise en place de plans d'affaires, élaboration de budgets, définition des priorités.

Le négociateur : dans ce rôle, la négociation tient un rôle important dans l'activité de l'individu. Que ce soit avec son équipe, ses collaborateurs, ses collègues, ses supérieurs... Points importants : préparer une négociation, mener une négociation.

Selon DE RIDDER et al. (2019), les rôles du Manager d'aujourd'hui et de demain évoluent et se répartissent en quatre dimensions : la gestion des équipes et des personnes, la gestion des processus de travail, la gestion du changement, la polyvalence,

Toujours selon DE RIDDER et al. (2019), l'axe central du profil du Manager d'aujourd'hui et de demain est avant tout la « gestion des équipes et des personnes ». La fonction première du poste du Manager de demain pourrait être résumé à « l'image d'un coach ou d'un coordinateur équipé de solides SOFT SKILLS ».

3.2.2.3. Les compétences du Manager

Le descriptif des rôles et compétences du Manager de MINTZBERG (1984) est fréquemment cité et s'enrichit au fil du temps de nouveaux rôles que l'on attribue aux Managers.

En 1974, KATZ proposait de regrouper les compétences en trois catégories que sont :

- les compétences techniques : elles représentent la faculté à appliquer un savoir spécialisé ou une expertise,
- les compétences humaines : elles définissent l'aptitude au travail et à la collaboration au sein d'une organisation ou d'une équipe en motivant et en comprenant les problématiques et opinions/idées/choix de chacun,
- les compétences conceptuelles : elles représentent les capacités intellectuelles et mentales d'analyse de situations complexes,

En 2010, CRISTOL développait davantage les compétences du Manager, à savoir techniques, comportementales, imitatives, innovatrices, générales, spécifiques, tacites ou explicites, incorporées ou non incorporées, acquises, reconnues, mobilisées, rémunérées, situées, etc....

Selon DE RIDDER et al. (2019), les compétences du Manager d'aujourd'hui et de demain ont évolué et se répartissent en trois catégories :

SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ETRE	SAVOIRS
Gérer une équipe et des personnes	Etre un exemple	Avoir une expérience opérationnelle
Gérer des processus et des projets	Etre un guide (un leader)	Avoir une expertise managériale
Se former	Etre responsable	
Décider	Etre un coach	
Communiquer	Etre une figure d'autorité	
	Etre polyvalent	
	Etre agile	

Tableau 6 - Grille de compétences du Manager d'aujourd'hui - selon DE RIDDER (2019)

3.2.2.4. Le style de leadership et de management

La typologie de l'organisation, les contraintes situationnelles, les compétences du Manager ainsi que ses caractéristiques personnelles ont une influence sur le style de management qu'il « tente » de mettre en œuvre.

Les travaux de LIKERT (1961) ont débouché sur quatre styles de management, appelé « continuum des quatre systèmes de management de groupe » :

- « directif » ou « exploiteur » : TOP-DOWN, les méthodes utilisées par cette catégorie de Managers génèrent « *de la peur et des craintes* ». Les décisions sont uniquement descendantes sans esprit d'équipe et une forte centralisation du pouvoir, ce système de management est jugé « dépassé »,
- « persuasif » ou « paternaliste » : TOP-DOWN, les Managers mettent en place la sanction (blâme...) / gratification (prime...) afin de générer des comportements de soumission au sein des employés. Les idées et propositions des collaborateurs ne sont peu voire jamais prises en compte, seules les décisions de la direction sont jugées pertinentes. Ce style de management est un frein à la performance de l'équipe,
- « délégatif » ou « consultatif » : BOTTOM-UP, le management favorise un esprit d'équipe et contribue à l'implication et à la motivation de ses collaborateurs,

- « participatif » : BOTTOM-UP, on parle d'intelligence collective et de travail collaboratif, les membres de l'équipe sont systématiquement consultés sur les prises de décisions,

Les travaux de LIKERT (1961) soulignent l'importance et les effets positifs d'une plus grande participation des salariés et ont permis d'orienter les organisations vers une gestion plus poussée et active des ressources humaines.

En 1964, BLAKE et MOUTON vont transformer et adapter le « continuum linéaire de LIKERT » en une grille d'analyse comportant les cinq principaux styles de management, appelée « grille managériale » :

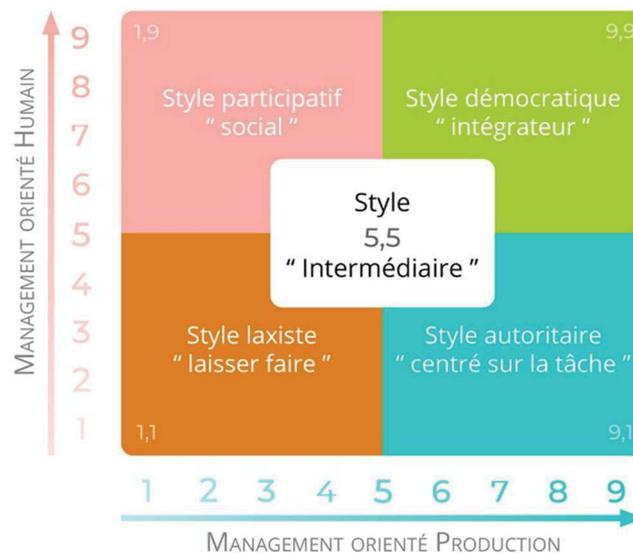


Figure 4 - Grille managériale – selon BLAKE et MOUTON (1964)

Selon BASSO (2006), lui-même citant HERSEY et BLANCHARD (1977), ces derniers ont établi l'existence d'un lien entre les différents types de leadership et les contextes dans lesquels évoluent le Manager et son équipe.

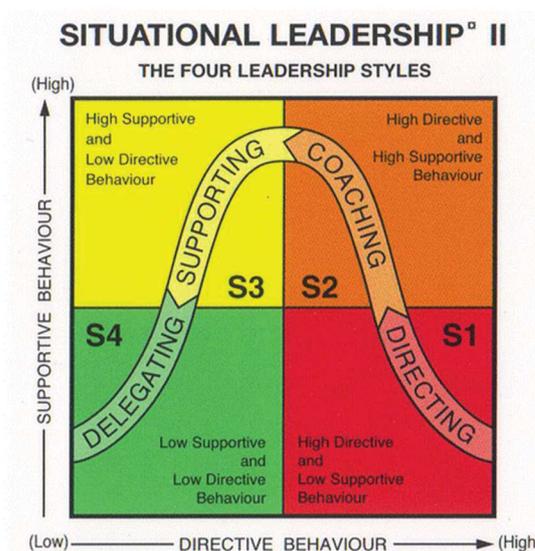


Figure 5 - Situational Leadership - Selon HERSEY et BLANCHARD (1977)

Après analyse de ce modèle de leadership situationnel, il en découle qu'il n'existe donc pas de style efficace. L'usage de cet outil dépend du contexte et de son analyse. C'est au Manager d'adapter son comportement en fonction de son environnement et de la nature des collaborateurs concernés.

Toujours selon BASSO (2006), l'exercice du leadership revient à trouver le juste équilibre entre supervision et force motivante.

3.2.2.5. L'apprentissage du management

Selon DELAVALLEE (2010), « *la nomination à un poste de responsabilités managériales ne fait plus automatiquement le Manager* », ce dernier parle de « *managérialité* » pour définir « *le processus par lequel une personne devient Manager* ». Il précise ainsi l'importance des aspects culturels, sociaux et psychologiques de ce processus ainsi que du contexte dans lequel le Manager exerce sa fonction et de son expérience dans la fonction : « *c'est en manageant qu'on devient Manager* ».

Toutefois, toujours selon DELAVALLEE (2006), « *il ne suffit pas d'être Manager pour manager* ». Car en effet « *on peut être Manager depuis longtemps et ne rien avoir appris du tout, pas même qu'on ferait mieux de faire autre chose* » et en complément « *l'expérience : une condition nécessaire, pas suffisante* ».

L'expérience est bien un élément fondamental de l'apprentissage du Manager.

Comme développé dans le chapitre 3.1 sur les COMPETENCES, tout processus de construction de la compétence passe par un cycle d'apprentissage. Ce cycle est composé de quatre phases, selon KOLB (1984) :

- phase une : l'expérience concrète ; le vécu, l'intuition,
- phase deux : l'observation réflexive ; analyse devant l'action, réflexion sur l'action,
- phase trois : la conceptualisation abstraite ; interprétation de l'expérience et des observations par des représentations individuelles connues ou en cours de construction,
- phase quatre : l'expérimentation active : mise en application, mise en pratique des connaissances nouvelles pour apporter des solutions au questionnement de l'étape une, possibilité de création d'un nouveau processus d'apprentissage,

3.2.3. La double-échelle

Longtemps, la seule manière de progresser dans une société consistait à escalader la voie managériale.

Inventée par SHEPARD (1958) aux Etats-Unis, la double-échelle est un outil R.H. dédié à la gestion et à la fidélisation de profils Experts de haut niveau dans les organisations dites S&T : « scientifiques » et/ou « techniques ». A l'origine, l'idée est de solutionner une problématique récurrente dans les organisations S&T : maintenir l'expertise individuelle et collective et pallier la problématique de reconnaissance des Experts, qui manifestent très largement un sentiment de manque de reconnaissance et qui ne trouvent jusqu'alors des possibilités d'évolution de carrière que dans les fonctions managériales.

Citation de SHEPARD (1958 – p. 179) : « *When a good scientist is made a manager, a good scientist is lost. Yet, promotion to management is the reward for competence in scientific work. Hence, the laboratory becomes a school for making non-scientists of its scientists* ».

La gestion des profils « Experts » en entreprise reste très présente malgré l'existence d'outils opérationnels plus ou moins adaptés. Conserver les meilleurs Experts est un objectif primordial pour les organisations, qui orientent ces profils vers des fonctions managériales. Cette tendance a toutefois pour effet de les éloigner de leur filière technique originelle, pour les concentrer sur des missions plus administratives.

L'objectif de la double-échelle est d'apporter une solution concrète à l'attractivité des carrières pour fidéliser les meilleurs éléments. Elle a pour but notamment de créer une seconde échelle de carrière dédiée à « l'Expertise » à côté de la filière managériale.

D'après GASTADI et GILBERT (2016), la double-échelle a pour but d'offrir aux Experts des axes de motivation par une reconnaissance formalisée et une progression de carrière spécifique. La double-échelle organise la gestion des profils Experts ou Managers de façon différenciée par des parcours classiques « managériaux » et des parcours alternatifs dit « d'expertises ou techniques », dont les échelons sont fonction du niveau de responsabilité ou d'expertise. L'attractivité des parcours, qu'ils soient managériaux ou techniques, est assurée par des statuts similaires et des rétributions égales. La double-échelle doit donc permettre de valoriser et de fidéliser les éléments les plus brillants, en les maintenant dans leur champ d'expertise et en garantissant leur position et leurs avantages financiers. La double-échelle a également pour but d'enrayer les problématiques telles que démotivation et turn-over.

Toujours selon GASTADI et GILBERT (2016), la double-échelle peut également être une réponse à d'autres problématiques : l'existence de perspectives d'évolution, la réduction du turn-over, le maintien des meilleurs Experts dans des fonctions techniques pour éviter l'orientation vers des fonctions managériales, le développement de l'expertise (en interne), la présence d'un traitement équitable entre Experts et Managers, l'importance de la fonction R&D dans et en dehors de l'entreprise, l'attractivité des jeunes talents techniques et scientifiques.

Cependant KATZ & ALLEN (1986) identifient « des dérives » dans l'usage que font les entreprises de la double-échelle.

En effet, selon eux, au lieu de servir et distinguer l'excellence S&T « scientifique » ou « technique », l'usage que font les entreprises tend à dégrader la valeur du statut d'Expert aux yeux des professionnels S&T.

Ainsi, la filière technique est parfois détournée pour attribuer des « lots de consolation » à des scientifiques et ingénieurs R&D incapables de progresser sur la voie managériale, en raison de leur manque de compétences relationnelles, de leadership, de liens ou de supports internes.

La double-échelle est également parfois détournée pour trouver des « points de chute » à de piètres Managers auxquels on souhaite retirer leurs responsabilités « en douceur ».

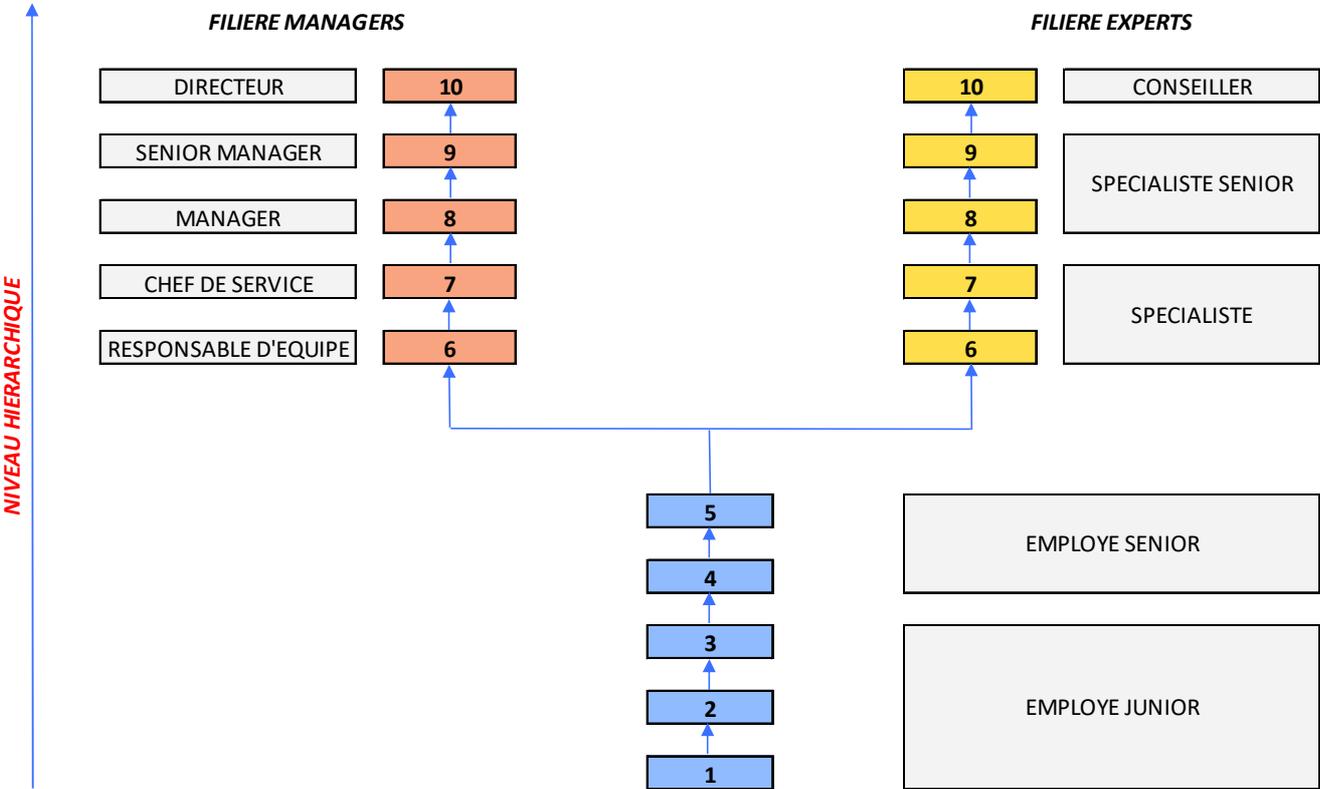


Figure 6 – Double échelle ou DUAL LADDER – Etabli par l'auteur / Selon KATZ & ALLEN (1986)

Après avoir étudié la double-échelle durant plus de vingt ans, KATZ (2005) préconise l'abandon de ce dispositif qu'il juge inefficace et dépassé. En effet, l'outil n'a pas ou peu évolué depuis sa création et reste proche de ses caractéristiques d'origine (datant des années 1950). Malgré les critiques formulées dans la presse professionnelle (par les chercheurs et praticiens...), de nouvelles organisations continuent d'adopter la double-échelle, tandis que la grande majorité de celles qui en sont déjà dotées la conservent alors même qu'elles en éprouvent les limites.

Malgré le constat de l'inefficacité de la double-échelle, ce dispositif n'est pourtant pas prêt de disparaître.

KATZ (2005) préconise de se focaliser sur l'amélioration des facteurs de motivations intrinsèques (la variété des compétences mobilisées, la signification du travail, l'autonomie, les feedbacks...) qu'il considère comme le seul levier efficace pour mobiliser et espérer fidéliser les professionnels S&T.

3.3- Les Ancres de carrière

Le concept des ancrs de carrière est né en 1968. Le plus grand Expert dans ce domaine reste à ce jour SCHEIN, reconnu dans le domaine du développement de carrières et développement organisationnel.

D'après la littérature, une ancre de carrière correspond à ce qu'une personne considère de plus important et de non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière de l'individu.

Le concept d'ancres de carrière est né de l'étude approfondie de la mobilité des individus au sein des entreprises et également de la perception qu'a l'individu de lui-même.

La mobilité peut être verticale (plus de responsabilités hiérarchiques), horizontale (changement de fonction ou redéfinition de la fonction actuelle), latérale ou radiale (rapprochement ou éloignement du centre décisionnel).

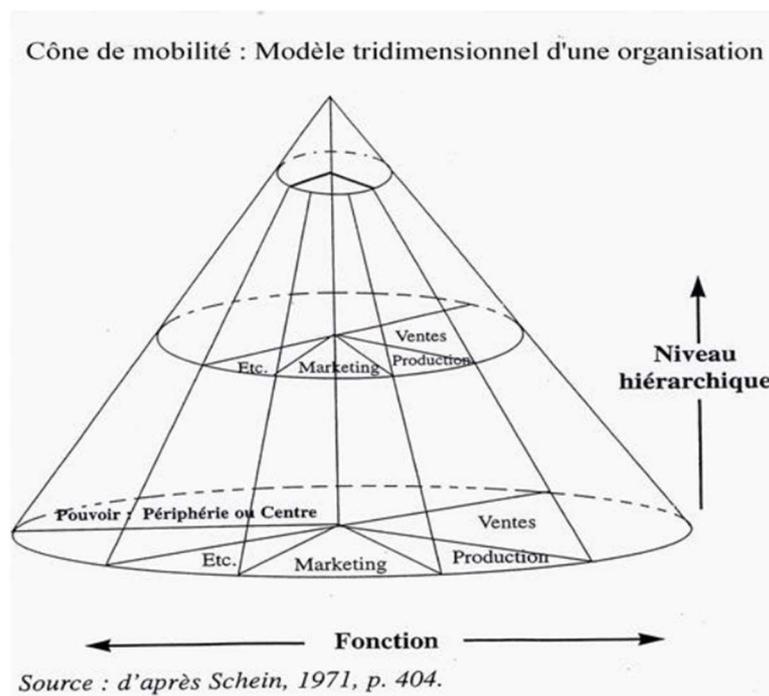


Figure 7 - Cône de mobilité - Selon SCHEIN (1971)

Depuis la théorie originelle, une nouvelle ancre (la neuvième) a été ajoutée : il s'agit de l'ancre internationale. Dans celle-ci, la carrière est tournée vers la mobilité (à l'étranger / à l'international).

Comme le relate CERDIN (2004), une ancre de carrière est composée de trois sortes de perceptions de soi, chacune reposant sur les expériences véritables de travail de l'individu. La perception que les individus ont d'eux-mêmes : leurs talents et capacités, leurs motifs et besoins, leurs attitudes et valeurs.

Ces ancres sont souvent présentées comme universelles, sans tenir compte du contexte culturel. A vrai dire, suivant la culture, certaines ancres pourraient être favorisées.

Etudiées et proposées par SCHEIN (1978, 1990), ce dernier a défini huit ancres de carrière.

Ci-dessous, un tableau récapitulatif de la totalité des ancres (huit + une) :

ANCRES DE CARRIERE	VOLONTE DE L'INDIVIDU
Technique	Intérêt pour la dimension technique de leur travail
Compétence managériale	Intérêt pour le management --> considère la dimension technique comme un piège
Autonomie / Indépendance	Souhaite devenir le patron, travailler à son rythme, selon ses désirs
Sécurité / Stabilité	A la recherche d'une carrière assurant de la stabilité, de la prédictibilité et de l'emploi sur le long terme
Créativité	Intérêt pour un environnement où leur créativité pourra s'exprimer
Dévouement à une cause	Souhait d'aider les autres, rendre le monde meilleur
Défi pur	Cherche à résoudre et surmonter des défis, obstacles et problématiques réputés insurmontables
Qualité de vie	Souhaite intégrer leur carrière avec leur style de vie et leur vision du monde
Internationale	Carrière tournée vers la mobilité à l'étranger

Tableau 7 - Les ancres de carrière - Etabli par l'auteur / Selon SCHEIN (1978)

Selon une étude IFOP (2016), les travailleurs français classeraient leurs attentes au travail de la façon suivante :

- La passion et l'intérêt pour le métier (26%),
- La liberté et l'autonomie dans le métier (23%),
- Les conditions de travail (21%),
- Les relations avec les collègues (20%),
- Le sentiment d'être utile à la société (6%),
- Le niveau de salaire (4%),

Les attentes sont différentes selon les individus.

De nos jours, afin de mieux cerner les attentes de chacun en termes d'évolution et d'épanouissement, les entreprises et ressources humaines peuvent utiliser une grille (découlant des travaux de SCHEIN, 1990) permettant d'identifier les besoins de chaque salarié. Cette grille est composée de quarante-cinq questions, chacune notée de un à cinq points ; elle permet (en théorie) d'en savoir plus sur les aspirations de chaque salarié.

3.4- Entrepreneuriat / Intrapreneuriat

L'entrepreneuriat est une notion qui a émergé dans les années 1990, tandis que l'intrapreneuriat est né avant, dans les années 1970.

Voici une définition simpliste qui caractérise l'intrapreneur : il est « le champion » d'un projet innovant qu'il crée, étudie, déploie... à l'intérieur même de son entreprise d'accueil.

Ci-dessous, un tableau comparatif entre entrepreneur et intrapreneur :

	ENTREPRENEUR	INTRAPRENEUR
INDEPENDANCE	Forte indépendance dans la conception et le pilotage de son projet d'entreprise	Relative indépendance pour concevoir et piloter son projet d'intraprise
CONTRAINTES DE TEMPS	Forte pression à démontrer très rapidement la réussite	Flexibilité qui permet de faire mûrir et d'optimiser son projet vers la réussite
RISQUE	Il assume la plupart des risques d'affaires	Il assume un risque modéré lié à son projet
VALEUR AJOUTEE	Il doit démontrer sa valeur ajoutée aux parties prenantes	La présence de l'entreprise d'accueil confère des garanties additionnelles aux parties prenantes
RESSOURCES	Il doit trouver toutes les ressources nécessaires	Il a accès à des ressources existantes
PRISE DE DECISION	Il est impliqué dans toutes les décisions stratégiques	Il partage le pouvoir décisionnel

Tableau 8 - Entrepreneur vs Intrapreneur - Etabli par l'auteur / Selon Business Families Foundation (2016)

Selon BASSO (2016), il apparaît que dans les organisations, la tendance est de se focaliser davantage sur les dimensions stratégiques et organisationnelles des projets tout en négligeant les hommes et les femmes qui les portent.

Toujours selon lui, les intrapreneurs pourraient être catégorisés selon les termes suivants : touche à tout, brouillon au franc parler parfois abrasif, à l'implication passionnée et à la croyance obstinée d'une seule et unique vision des choses.

En comparaison avec le monde de l'industrie et les notions de Lean management, l'Expert / Manager (passionné par les principes SIX SIGMA et méthode SADT) semble être l'ennemi numéro un de l'intrapreneur. Celui-ci est d'ailleurs souvent perçu comme dérangeant : « un fauteur de troubles ».

Toujours selon BASSO (2016), il y a un décalage avec le fonctionnement habituel de l'organisation, dans lequel l'intrapreneur entre en tension avec la hiérarchie – la limite entre l'intrapreneur (salarié) et l'entrepreneur (patron) se joue ici :

- L'intrapreneur veillera à toujours intégrer dans ses raisonnements l'entreprise/l'organisation qui l'abrite,
- L'entrepreneur lui, choisira de ne pas se laisser freiner, bloquer voire arrêter par ce qu'il considère souvent comme gênant, dérangent, « un corps étranger », un « hôte »,

En effet, toute la difficulté pour les organisations réside en la volonté de concilier les dimensions nomades et innovantes des individus entreprenants (intrapreneurs) dans un cadre régi par des principes d'ordres souvent très strictes, stables, qui assurent l'efficacité... La gestion et l'encadrement des comportements intrapreneuriaux relèvent d'un paradoxe.

Selon BIRKINSHAW (2003), le bon équilibre, pour le bon fonctionnement d'une organisation, reposera sur quatre paramètres de conception de l'espace de jeu entrepreneurial, à savoir la direction de la marche à suivre, les rôles des employés, les règles à prendre en compte et le support aux activités.

Il appartiendra à chaque organisation de savoir où placer le curseur (avec justesse) sur ces 4 dimensions structurantes pour atteindre le résultat le plus optimal possible.

Les faux-pas à éviter :

PARAMETRES de CONCEPTION de l'ESPACE de JEU ENTREPRENEURIAL	REGLAGES / NIVEAUX mis en place par l'ORGANISATION dans son FONCTIONNEMENT	EFFETS sur les INDIVIDUS / EFFETS sur l'ORGANISATION
La direction de la marche à suivre	accent trop important placé sur la direction à suivre	paralyse des initiatives
	insuffisance d'orientation	engendre le chaos
Le rôle des employés	définition trop stricte des rôles et des fonctions des salariés	perte de créativité
	imprécision excessive dans les rôles et les fonctions des salariés	grand gâchis d'énergie
Les règles à prendre en compte	règles et procédures trop coercitives	répression de toute tentative d'expérimentation
	absence de règles	mort du système opérationnel, mise en danger de l'organisation
Le support aux activités	trop de soutien (exiger)	oppression
	trop peu de soutien (ne pas encourager)	épuisement, confusion, désillusion

Tableau 9 - Le jeu entrepreneurial - Etabli par l'auteur / Selon BIRKINSHAW (2003)

Si l'organisation parvient à trouver le juste équilibre dans son fonctionnement, alors il peut y avoir cohabitation et le jeu entrepreneurial peut s'exercer et fonctionner.

Exhibit 2: A Model of Corporate Entrepreneurship

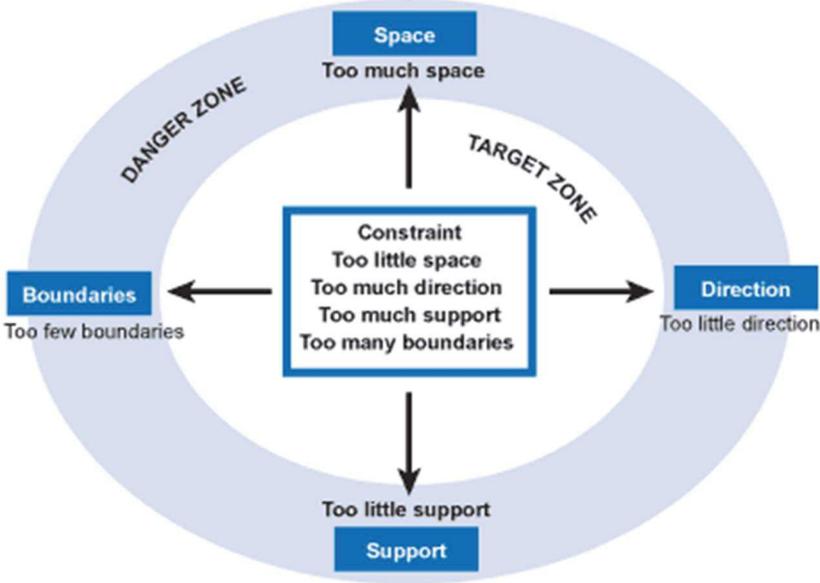


Figure 8 - A model of Corporate Entrepreneurship - Selon BIRKINSHAW (2003)

3.5- Synthèse de la revue de littérature

A la lecture de tous ces éléments et après réflexion, nous sommes en droit de nous poser les questions suivantes et dresser ici les hypothèses suivantes :

Dans une société (P.M.E.) constituée essentiellement d'Experts, faut-il vraiment un/des Managers ? Est-ce une obligation ? Est-ce que finalement, le poste adéquat pour chaque Expert ne serait pas finalement Expert / Manager tout simplement ?

Pour rappel, selon OPINIONWAY (Oct. 2019) : 54 % des Managers n'ont jamais demandé à le devenir. Est-ce parce que les compétences managériales ne sont pas là ? Ou alors tout simplement parce que l'envie n'est pas là ?

Posons-nous alors la question suivante : est-ce que la compétence technique seule peut suffire ? Et par la même occasion, les compétences managériales découlent de l'expérience technique, elles naissent en chaque individu et grandissent avec l'expérience – le tout se faisant « sur le tas » ... ou tout au contraire est-ce que pour manager, il n'est pas du tout nécessaire de connaître le métier/le secteur d'activités dans lequel est positionné l'organisation ? La fonction Manager seule peut-elle suffire ?

Dans ce cas, on peut se poser la question suivante : est-ce qu'un très bon technicien (Expert) créant son Entreprise et devenant du même coup Chef d'Entreprise (Dirigeant / Gérant / Président / Manager) est armé pour le devenir ? Est-ce que finalement, le futur Dirigeant ne devrait pas être accompagné par son technicien ? Ce qui reviendrait à avoir deux personnes pour un poste... Dans la mythologie romaine, on pourrait parler de Janus, dieu à deux visages. Dans la réalité, c'est l'exemple d'Apple, c'est l'exemple d'un visionnaire : Steve Jobs (qui n'était pas technicien) qui était accompagné de Steve Wozniak (qui lui était technicien).

Ou alors, est-ce que finalement pour espérer devenir un jour Expert / Manager, ce n'est pas « en cours / dès l'école / lors de la formation initiale » que tout se joue. Nous sommes amenés à nous demander si finalement, ne faudrait-il pas mieux préparer, former, armer... les futurs Experts, ingénieurs, chargés de projets, chargés d'affaires..., futurs directeurs, Managers, gérants... aux enjeux futurs. Ne faudrait-il pas dans ce cas une double formation / un double diplôme ?

En lien avec la fonction de Manager, nous nous posons également la question de la présence ou non des sentiments. Doivent-ils être pris en compte dans un poste de Manager ? Ou faut-il « les ranger au placard » pour exercer convenablement ce job ?

Autre question que nous sommes également amené à nous poser : est-ce que pour devenir Expert / Manager, cela ne dépend pas tout simplement des traits de caractères et de la personnalité de chacun (certains ont la carrure, certains ont la force morale, certains en sont capables...) certains n'ont rien de tout cela.

Le monde actuel étant en perpétuelle évolution, voici apparaître tout récemment le mot LEAN MANAGEMENT ! Une nouvelle manière de manager ? Revoir sa méthode de travail tout en donnant ou redonnant du sens au travail des collaborateurs, en résolvant les problèmes par l'expérimentation, en mettant le/les collaborateurs dans une/des postures d'apprentissage, en faisant la chasse au sale boulot et au gaspillage, en favorisant la prise de décision par le bas (BOTTOM-UP), en travaillant avec tout le monde.... Mais alors cela veut-il dire que les Managers actuels doivent réapprendre à manager ? Peut-on apprendre à un Manager qui a « 30 ans de bouteille » à manager autrement ?

A vrai dire, oui il faudrait ! En effet le monde du travail a changé fortement et va continuer d'évoluer.

Comment le Manager aguerrit va-t-il réagir ? Va-t-il vouloir changer sa manière de travailler ? Va-t-il se montrer réticent ? Ici se pose également la question de la gestion du changement : acceptation ou résistance ?

Est-ce que finalement (avec les changements dans les organisations), le « poste clé » n'est pas un poste regroupant ces trois fonctions ou un individu ayant occupé ces trois fonctions successivement : la triple échelle ?

	EXPERT	MANAGER	INTRAPRENEUR
ASPIRATION	Connaissance (savoir)	Autorité hiérarchique (faire-faire)	Autonomie et liberté (faire)
SYMBOLES / RECOMPENSE	Légitimité et reconnaissance	Statut	Signe d'indépendance
MODE DE FONCTIONNEMENT	Résolution de problèmes	Faire vivre l'organisation	Créer de nouvelles activités
FORMALISATION DE L'ACTION	Intuition et expérience	Planification et outils de gestion	Intuition

Tableau 10 - Triple échelle - Source E. SCHENK (cours M2IA - gestion du changement)

4- Partie empirique - Méthodologie

La revue de littérature met en évidence la complexité en matière de gestion des parcours de Managers et d'Experts au regard des éléments individuels qui les caractérisent. Pour compléter nos recherches théoriques, nous avons mené une enquête de terrain, dont l'objectif est de permettre d'apporter une réponse (ou une tendance) à la problématique posée et que nous exposons à travers ce chapitre.

Nous présenterons notre enquête (caractéristique) et le secteur d'activité des P.M.E. en milieu à forte dimensions techniques, technologiques et scientifiques, sur lequel nous nous concentrons.

Puis nous présenterons notre démarche méthodologie, dans laquelle nous exposerons le guide d'entretien ainsi que l'échantillon des profils interrogés...

Nous analysons ensuite les résultats des différents répondants et terminons par la discussion des résultats et nos préconisations managériales.

4.1- Présentation de l'enquête

En complément des données apportées par la revue de littérature sur les différents concepts que nous traitons dans notre travail de recherche, nous avons mené une enquête qualitative auprès d'individus issus du milieu du bâtiment (T.P.E., P.M.E., E.T.I.), évoluant dans des milieux très techniques (bureaux d'études, entreprises...) et occupant des fonctions correspondant aux profils Experts et/ou Managers.

L'étude qualitative présente un intérêt certain sur des thèmes dont les contours restent difficiles à déterminer et qui peuvent présenter un aspect subjectif et propre à chaque individu. En effet, il n'y a pas de vérité à notre problématique mais plutôt une tendance, des sentiments, des choix, des ressentis... spécifiques à chacun.

Cette approche méthodologique nous permet d'approfondir le sujet afin d'obtenir de la part de nos répondants des informations élargies et spontanées pouvant mettre en exergue des tendances dans le secteur étudié et ainsi nous permettre de mieux cerner les faits en lien avec la problématique.

	QUESTIONS	INTERPRETATIONS	REPONSES
Méthode QQQQCCP	Qui ?	Composition de l'échantillon?	Nous avons ciblés des personnes issues du milieu du bâtiment (PME, bureaux d'études, cabinets techniques, experts...)
	Quoi ?	De quoi s'agit-il?	Pour répondre à notre problématique, nous avons constitué un guide d'entretien
	Où ?	Lieu des entretiens?	Les entretiens se sont TOUS déroulés à distance (en VISIO) du fait du confinement obligatoire lié au COVID-19. Tous les répondants exercent leurs professions sur Strasbourg et ses environs
	Quand ?	A quelle période se sont déroulés les entretiens?	Les entretiens se sont déroulés pendant le mois de Mai 2020
	Comment ?	De quelle manière?	Les entretiens se sont TOUS déroulés en visio L'ensemble des répondants ont répondu de manière anonyme et ont accepté d'être enregistrés, permettant ainsi de recueillir l'intégralité de leurs dires
	Combien ?	Quantités de personnes interrogées?	Nous avons interrogés 11 personnes
	Pourquoi ?	But de l'entretien?	Apporter une réponse à la problématique posée - lien entre l'analyse de la revue de littérature et les résultats de l'enquête qualitative

Tableau 11 - Présentation de l'enquête - Etabli par l'auteur

4.2- Démarche méthodologique

4.2.1 L'entretien individuel semi-directif

Nous nous sommes orientés vers une étude qualitative, destinée à percevoir, analyser et comprendre le fonctionnement, les attitudes et/ou les comportements d'un groupe d'individus ou d'une population définie. Notre enquête qualitative a été réalisée sous la forme d'entretiens individuels semi-directifs permettant de guider l'entretien. Le but étant d'obtenir des éléments de réponses pouvant répondre à notre problématique tout en laissant une liberté d'expression à nos interlocuteurs.

Les avantages de cette méthode d'analyse sont la spontanéité et la liberté de réponse des répondants, de plus la souplesse des échanges permet la relance sur certains points nécessitant plus de détails.

Les entretiens ont été réalisés auprès de onze personnes. L'anonymat a été conservé.

Suite à notre demande, tous les répondants ont été favorables à l'enregistrement des entretiens, ce qui nous a permis de retranscrire scrupuleusement les propos apportés par chacun d'entre eux. La durée moyenne des entretiens (parties enregistrées) est de trente-huit minutes. Les enregistrements de tous les entretiens sont mis à disposition pour vérification (le cas échéant) des propos relatés et retranscrits.

a. Le guide d'entretien

Un guide d'entretien, destiné à organiser et structurer les différents entretiens et ainsi recueillir les propos des différents répondants, a été réalisé sur la base des concepts suivants :

- HARD SKILLS vs SOFT SKILLS,
- Carrière Experts / Managers : double-échelle,
- Ancres de carrière,
- Entrepreneuriat / Intrapreneuriat,

Les questions constituant ce guide d'entretien découlent également de la synthèse et des hypothèses émises à la fin de notre revue de littérature.

Le guide d'entretien est composé de dix questions.

CONCEPT 1 - HARD SKILLS vs SOFT SKILLS	
Objectifs	Avoir le ressenti sur le niveau de compétences requises/attendues par les répondants
	Avoir l'avis sur l'importance ou pas de la formation initiale
	Déterminer le comportement "attendu" du management
CONCEPT 2 - EXPERTS /MANAGERS - DOUBLE-ECHELLE	
Objectifs	Déterminer la place du Manager dans les entités
	Avoir une idée sur la structure "idéale" des directions d'entreprises
	Cerner les dérives ou améliorations à apporter en terme de management
CONCEPT 3 - ANCRES DE CARRIERE	
Objectifs	Avoir l'avis sur l'importance du caractère de l'Expert, du Manager
	Connaître le positionnement des répondants au sein de leurs entités
	Quelle est l'état d'esprit, l'état de motivation de chaque répondant
CONCEPT 4 - ENTREPRENEURIAT/INTRAPRENEURIAT	
Objectif	Déterminer la place et la légitimité de l'intrapreneur

Tableau 12 - Caractéristiques du guide d'entretien - Etabli par l'auteur

4.2.2 L'échantillon

La construction de l'échantillon a été essentielle dans la démarche méthodologique de notre enquête en termes de nombre de répondants, de répartition des profils, d'équilibre des profils (âge, sexe), de caractéristiques des entreprises...

Pour être significatif, notre échantillon devait être composé d'au moins dix personnes et maximum quinze personnes (au-delà apparaît le phénomène du seuil de saturation), réparties entre les profils Experts et Experts / Managers. Nous avons par conséquent interrogés **onze personnes** aux profils Experts et Experts / Managers.

La quasi-totalité des répondants ont un profil mixte « Expert / Manager ». Seule une répondante a un profil Expert.

Notre échantillon est assez équilibré du point de vue de l'âge des répondants. La plus jeune a la trentaine, sept répondants ont la quarantaine et enfin trois répondants ont la cinquantaine. La moyenne d'âge de l'échantillon, quarante-trois ans, est en cohérence avec le niveau de responsabilités et des fonctions occupées par les personnes interrogées.

La proportion de femmes est moins importante avec deux femmes et neuf hommes ; reflet d'une féminisation moindre dans les métiers de l'ingénierie technique, dans les entreprises spécialisées, dans le B.T.P. / bâtiment... et même en générale dans les sociétés à fortes dimensions techniques et technologiques. Encore moins à des postes à responsabilités.

Nous avons cherché à comprendre ce qui se passait dans les P.M.E essentiellement :

Nous sommes donc parvenus à cette répartition :

- trois entreprises de petite taille (T.P.E., effectif < 10 salariés),
- quatre entreprises de taille moyenne (P.M.E., effectif : de 10 à 249 salariés),
- deux entreprises de taille intermédiaire (E.T.I., effectif compris entre 250 et 4999 salariés),

Les individus interrogés évoluant dans les T.P.E. sont pour la plupart les dirigeants (gérants/présidents...) de ces T.P.E..

Nombre	Sexe	Age	Profil de l'enquête	Intitulé de la fonction	Ancienneté à ce poste	Société	Activités de l'entreprise	Taille de l'entreprise
Répondant 1	H	50	Expert / Manager	Directeur commercial	7 ans	A	ENTREPRISE D'ELECTRICITE	ETI
Répondant 2	H	44	Expert / Manager	Gérant	13 ans	B	BUREAU D'ETUDES FLUIDES	TPE
Répondant 3	H	49	Expert / Manager	Chargé d'affaires	21 ans	C	ENTREPRISE D'ELECTRICITE	PME
Répondant 4	H	40	Expert / Manager	Responsable de département FLUIDES	2 ans	D	BUREAU D'ETUDES TCE	ETI
Répondant 5	F	32	Experte	Economiste de la construction	8 ans	E	BUREAU D'ETUDES ECONOMIE DE LA CONSTRUCTION / OPC	PME
Répondant 6	H	41	Expert / Manager	Responsable technique + chargé d'affaires sanitaire	1 an	F	ENTREPRISE SANITAIRE	PME
Répondant 7	H	41	Expert / Manager	Chef de pôle ELEC	5 ans	G	BUREAU D'ETUDES FLUIDES	PME
Répondant 8	H	51	Expert / Manager	Gérant	20 ans	H	BUREAU D'ETUDES ELECTRICITE	TPE
Répondant 9	H	45	Expert / Manager	Projects Manager + chef de service	10 ans	D	BUREAU D'ETUDES TCE	ETI
Répondant 10	H	41	Expert / Manager	Chef de secteur	15 ans	A	ENTREPRISE D'ELECTRICITE	ETI
Répondant 11	F	41	Experte / Manager	Présidente	9 ans	I	BUREAU D'ETUDES FLUIDES	TPE

Tableau 13 - Caractéristiques de l'échantillon - Etabli par l'auteur

4.2.3 Le déroulement des entretiens

Les entretiens devaient nous permettre de recueillir des informations spontanées et approfondies sur les thèmes abordés, nous aurions donc dû privilégier l'entretien en « face à face » lorsque cela aurait été possible.

Malheureusement, le confinement obligatoire lié au virus COVID-19 nous a obligé à réaliser la totalité de nos entretiens en VISIO.

La durée des entretiens varie de quarante-cinq minutes à 1h30 min selon la disponibilité des répondants.

La durée moyenne des enregistrements est de trente-huit minutes.

Enfin, à la demande des personnes interviewées et pour préserver leur anonymat, nous avons choisi de ne pas communiquer leurs noms, ni les noms des entreprises dans lesquelles elles évoluent.

Nombre	Profil de l'enquête	Intitulé de la fonction	Mode d'entretien	Durée de l'enregistrement
Répondant 1	Expert / Manager	Directeur commercial	Le confinement obligatoire lié au virus COVID-19 nous a obligés à réaliser TOUS nos entretiens en VISIO	39 minutes
Répondant 2	Expert / Manager	Gérant		38 minutes
Répondant 3	Expert / Manager	Chargé d'affaires		40 minutes
Répondant 4	Expert / Manager	Responsable de département FLUIDES		37 minutes
Répondant 5	Experte	Economiste de la construction		37 minutes
Répondant 6	Expert / Manager	Responsable technique + chargé d'affaires sanitaire		1 heure
Répondant 7	Expert / Manager	Chef de pôle ELEC		43 minutes
Répondant 8	Expert / Manager	Gérant		29 minutes
Répondant 9	Expert / Manager	Projects Manager + chef de service		42 minutes
Répondant 10	Expert / Manager	Chef de secteur		24 minutes
Répondant 11	Experte / Manager	Présidente		31 minutes

Tableau 14 - Conditions de déroulement des entretiens - Etabli par l'auteur

4.3- Analyse des résultats

Pour répondre à notre problématique et ainsi obtenir des résultats exploitables et visuels, nous nous sommes appuyés sur le logiciel NVIVO (outil d'analyse qualitative de données). Ce logiciel est disponible dans sa version d'essai gratuite de quatorze jours. Il nous a permis d'identifier et de faire ressortir les idées, les codes propres à nos entretiens et ainsi à les représenter sous formes de tableaux et de graphiques (à barres ou dit « en soleil »). L'utilisation de ce logiciel a nécessité un temps certain d'appropriation de l'outil, un temps à la compréhension et à la manipulation de l'outil ainsi qu'à la compréhension et à l'analyse des résultats obtenus.

L'analyse des informations obtenues au cours des entretiens nous permet d'identifier les similitudes et écarts de propos des différents répondants.

Le contenu des entretiens sera analysé dans un premier temps de façon horizontale (par thématique/par concept), ensuite nous procéderons à une analyse lexicale afin d'obtenir un nuage des mots les plus employés (tous concepts confondus) lors de nos onze entretiens, puis nous ferons une analyse de mots afin d'obtenir des tableaux d'occurrences faisant ressortir les mots les plus utilisés par thématique. Enfin, nous finirons par une analyse de contenus dans laquelle nous ferons ressortir les références d'encodages par thématique. Les résultats seront traduits sous forme de graphiques hiérarchiques dit « en soleil ».

4.3.1 Analyse horizontale de contenus

L'analyse horizontale de contenus apporte une vision synthétique des propos recueillis pour chaque concept proposé.

a. HARD SKILLS vs SOFT SKILLS

Concernant le bon dosage à avoir, entre compétences managériales et compétences techniques pour piloter une organisation, les résultats de nos répondants sont répartis en trois catégories :

Catégorie 1 (54 %) : les compétences managériales prédominent les compétences techniques :

- M80/T20 pour deux répondants, soit 18 %,
- M70/T30 pour trois répondants, soit 27 %,
- M60/T40 pour un répondant, soit 9 %,

Catégorie 2 (37 %) : les compétences managériales sont équivalentes aux compétences techniques :

- M50/T50 pour quatre répondants, soit 37 %,

Catégorie 3 (9 %) : les compétences techniques prédominent les compétences managériales :

- M40/T60 pour un répondant, soit 9 %,

Les avis divergent sur ce point, cependant pour 54 % des répondants les compétences managériales doivent tout de même être supérieures aux compétences techniques.

Un fait marquant, seul un de nos onze répondants estime que les compétences techniques doivent être supérieures aux compétences managériales.

Lors de notre entretien, il (le répondant 2) nous avait indiqué « *j'aurai du mal à écouter, voir à respecter, les décisions de quelqu'un qui en sait moins que moi ou qui n'est que Manager* » et également « *recevoir des conseils ou des directives de quelqu'un qui ne connaît pas le métier, j'aurai du mal* ».

Attention toutefois, ils sont unanimes pour dire qu'en aucun cas les compétences techniques doivent disparaître – il faut toujours en avoir un minimum (surtout dans nos métiers à fortes dimensions techniques).

Pour 91 % des répondants, les études ne forment pas assez les futurs Experts / Managers aux futurs soucis du terrain. Selon eux, un trop grand nombre d'Experts et de Managers se retrouvent désarmés face à la réalité de nos métiers techniques et managériaux où tout s'accélère (triptyque coût, qualité, délai en jeu à chaque instant en lien avec la technique mais aussi et surtout avec les acteurs divers et variés de nos projets).

Ils sont 73 % à penser qu'un Expert doit forcément disposer d'intuition mais également de réflexion et indiquent qu'il ne peut pas en être autrement. Un dosage pourrait également être indiqué (il est à adapter en fonction de la situation).

Par ailleurs, ils sont 46 % à penser que le Manager doit également disposer de réflexion mais également d'intuition. Là aussi un dosage pourrait être indiqué (il est également à adapter en fonction de la situation). Pour 36 %, seule la réflexion compte chez le Manager. Pour les 18 % restants, c'est plutôt de l'intuition qu'il faut au Manager et non de la réflexion.

En ce qui concerne les sentiments à mettre de côté ou pas dans un poste de management, la totalité des répondants pensent qu'il faut garder un minimum de sentiments et d'empathie pour permettre au Manager d'effectuer au mieux sa mission. En effet, le Manager ne peut pas faire sans sentiments – il est humain et doit faire face à d'autres humains.

b. Experts / Managers – double-échelle

La totalité des répondants ont exactement le même avis : dans une société constituée essentiellement d'Experts, il faut absolument un Manager. Les rôles de ce dernier sont les suivants : leader, animateur, gestionnaire, catalyseur, chef d'orchestre, pilote, visionnaire, organisateur, driver, orienteur, motivateur, instructeur, décisionnaire.

En ce qui concerne le nombre de personnes à mettre à la tête d'une organisation, 63 % des répondants sont contre le fait d'avoir plusieurs personnes au top management. Selon eux, une personne unique avec le « bon dosage » défini à la question Q1 (à savoir pour la plupart 70 % de compétences managériales et 30 % de compétences techniques) est suffisamment armée pour assumer cette fonction.

Nos répondants ont été quasi-unanimes concernant le style de management « directif » auxquels bon nombre d'entre eux ont eu droit pendant de longues années ou on encore droit à l'heure actuelle pour certains. La plupart est d'accord pour dire que ce style de management est dépassé. Ils déclarent pour la plupart, pratiquer un management à la fois délégitif et participatif (ce qui est une bonne chose !).

c. Les ancrs de carrière

La quasi-totalité des répondants nous répondent que, selon eux, les compétences managériales découlent essentiellement de l'expérience et des problèmes rencontrés sur le terrain. Bien évidemment, des bases sont données en cours, à l'école, au lycée, à l'université... Mais de loin pas suffisamment pour armer les futurs Experts / Managers aux soucis du terrain. Ils rappellent également que dans les fonctions managériales, les soucis ne proviennent généralement pas de la technique mais bien des personnes et personnels devant effectuer les tâches techniques. Ils reconnaissent tous que les traits de caractères de chaque individu vont jouer un rôle crucial dans la façon de manager une équipe – certains rappellent également que manager n'est pas inné et que de très bons Experts pratiquant également la fonction Manager n'y arrivent pas.

73 % des répondants jugent que les organisations ne font rien pour satisfaire au mieux les volontés des employés en termes d'évolution et d'épanouissement. Ces répondants (qui travaillent tous dans des P.M.E.) rappellent que certains faits, certaines choses mises en place par les organisations sont des acquis et ne doivent pas entrer en ligne de compte dans l'épanouissement ; ils rappellent également que pour certains dont l'expérience avoisine les 20 ans, leur toute première vraie formation est toute récente – rien avant. Pour certains en revanche, c'est le cas – c'est une minorité (ils évoluent dans des E.T.I.).

Tous les répondants interrogés sont unanimes : les postes occupés leur conviennent dans les grandes lignes. D'après eux, il y a toujours quelque chose à améliorer, d'autres aspirations à avoir, il faut toujours viser plus haut... Ils sont également tous unanimes lorsqu'ils nous disent que leurs postes découlent de leurs choix personnels et d'occasions et opportunités saisies. Enfin 55 % des répondants avouent également que les postes qu'ils occupent découlent également de leurs évolutions au travers d'autres postes mais également au travers d'autres organisations. Une chose intéressante, 45 % des répondants nous indiquent avoir eu beaucoup de chance dans leurs évolutions professionnelles.

d. Entrepreneuriat / Intrapreneuriat

La notion de jeu intrapreneurial est connue par tous les répondants. Cependant, ils avouent tous ne jamais avoir eu à faire avec une personne dans cette situation, ni même avoir entendu parler d'une personne pratiquant cette activité. Ils sont néanmoins tous favorables au développement de cette pratique qu'ils encourageraient volontiers. Selon 55 % des répondants, les entreprises seraient favorables à la mise en place de ce procédé. Pour les 45 % restants, l'avis est plus mitigé, appuyant leurs discours sur le fait que le jeu intrapreneurial est difficile à mettre en œuvre dans les organisations issues du milieu du B.T.P. / bâtiment.

4.3.2 Analyse lexicale

Les mots les plus employés lors de nos onze entretiens semi-directifs. Neuf représentations majoritaires sont identifiées : « manager », « compétences », « management », « l'entreprise », « sentiments », « techniques », « managériales », « personnes » et « experts ».



Figure 9 – Nuage de mots - Etabli par l'auteur - Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens

4.3.3 Analyse de mots

Voici l'analyse des résultats obtenus, organisés selon nos quatre concepts.

Ci-dessous l'analyse de mots pour le CONCEPT 1 – HARD SKILLS vs SOFT SKILLS (les couleurs sont en adéquation avec celles utilisées dans les graphiques « en soleil ») :

Mot	Nombre
compétences	39
sentiments	30
manager	29
techniques	28
réflexion	19
management	17
managériales	16

Tableau 15a - Analyse de mots CONCEPT 1 - Etabli par l'auteur
Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens

Nous nous rendons compte que l'indicateur le plus important dans ce concept est « compétences ». On se rend compte qu'ensuite la partie « sentiments » et « Manager » et devant la partie « techniques » et « réflexion ». En effet, nos répondants s'accordent à dire que les compétences managériales doivent être supérieures aux compétences techniques. Il faut certes des compétences techniques pour être en phase avec le métier mais sans compétences managériales, une organisation ne peut pas fonctionner.

Ci-dessous l'analyse de mots pour le CONCEPT 2 – EXPERTS / MANAGERS – DOUBLE-ECHELLE (les couleurs sont en adéquation avec celles utilisées dans les graphiques « en soleil ») :

Mot	Nombre
manager	69
management	33
experts	18
directif	15
expert	12
technique	11
managers	10
participatif	10

*Tableau 15b - Analyse de mots CONCEPT 2 - Etabli par l'auteur
Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens*

Nous voyons bien que les indicateurs les plus importants dans ce concept sont « Manager » et « management » loin devant « Experts ». Tous les répondants s'accordent à dire qu'il faut absolument un Manager à la tête d'une organisation pour la piloter et l'animer, pour la gérer et l'organiser, pour l'orienter, la motiver et enfin pour décider. Selon nos répondants, la gestion d'une organisation laissée à des Experts, la gestion d'Experts par des Experts, n'est pas une bonne chose.

Ci-dessous l'analyse de mots pour le CONCEPT 3 – ANCRES DE CARRIERE (les couleurs sont en adéquation avec celles utilisées dans les graphiques « en soleil ») :

Mot	Nombre
manager	18
compétences	17
l'expérience	16
managériales	13
évolution	13
caractère	11
formation	11
terrain	11

*Tableau 15c - Analyse de mots CONCEPT 3 - Etabli par l'auteur
Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens*

Les indicateurs les plus représentés sont « Manager », « compétences » et « l'expérience ». D'après nos répondants, le Manager peut avoir et même très certainement doit avoir une partie innée de management en lui. Cependant, tous les répondants s'accordent à dire que l'expérience façonne le caractère et permet au Manager de grandir et de développer ses compétences et sa maîtrise face à la multitude de cas qu'il va rencontrer dans sa carrière : chaque cas est différent car chaque individu est différent.

Ci-dessous, l'analyse de mots pour le CONCEPT 4 – ENTREPRENEURIAT / INTRAPRENEURIAT (les couleurs sont en adéquation avec celles utilisées dans les graphiques « en soleil ») :

Mot	Nombre
l'entreprise	12
intrapreneurial	8
entreprise	4
concept	3
direction	3
intrapreneur	3
place	3
pouvoir	3

*Tableau 15d - Analyse de mots CONCEPT 4 - Etabli par l'auteur
Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens*

Après analyse, il apparaît que l'indicateur le plus important est « l'entreprise ». Effectivement, le jeu intrapreneurial ne peut se faire sans entreprise d'accueil. De même, les organisations ont besoin de mettre en place ce jeu intrapreneurial. C'est donc aux entreprises (et au

Manager) de faire le nécessaire pour détecter le/les futurs intrapreneurs et ainsi motiver et soutenir cette activité dans les organisations souhaitant se démarquer, le tout dans un esprit collaboratif.

Ci-dessous, l'analyse de mots GLOBALE/tous les concepts confondus – (les couleurs sont en adéquation avec celles utilisées dans les graphiques « en soleil ») :

Mot	Nombre
manager	116
compétences	66
management	57
l'entreprise	32
sentiments	31
techniques	31
managériales	30
personnes	30
experts	29

*Tableau 15e - Analyse de mots GLOBALE - Etabli par l'auteur
Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens*

Nous nous rendons compte que globalement, l'indicateur le plus répertorié est « Manager ». Il est l'élément essentiel au bon fonctionnement d'une organisation en milieu technique. Cette analyse rejoint celle faite sur les quatre concepts : sans bon Manager, l'entreprise ne peut pas avancer. Tous les répondants interrogés sont unanimes : les très bons Managers se font rares. Certains commencent à apparaître. Mais pour la plupart des répondants qui ont traversé des P.M.E. en milieu techniques, celles-ci sont encore quasiment toutes dirigées par des Managers qui n'ont pas la vocation pour effectuer cette mission de management, préférant se raccrocher aux choses qu'ils maîtrisent vraiment : la technique. Nous reprendrons ici une expression d'un de nos répondants (répondant 1) « *un très bon technicien peut être un piètre Manager* ». Ce point est vérifié.

4.3.4 Analyse de contenus

Ci-dessous, nos représentations graphiques hiérarchiques dites « en soleil » de la part / du pourcentage de codes décrits et répertoriés lors de nos différents entretiens semi-directifs – faisant ainsi ressortir les différentes catégories les plus citées. Et dans chaque catégorie, le sous-détail des expressions les plus utilisées par nos répondants.

Ci-dessous, la représentation graphique hiérarchique pour le CONCEPT 1 – HARD SKILLS vs SOFT SKILLS.

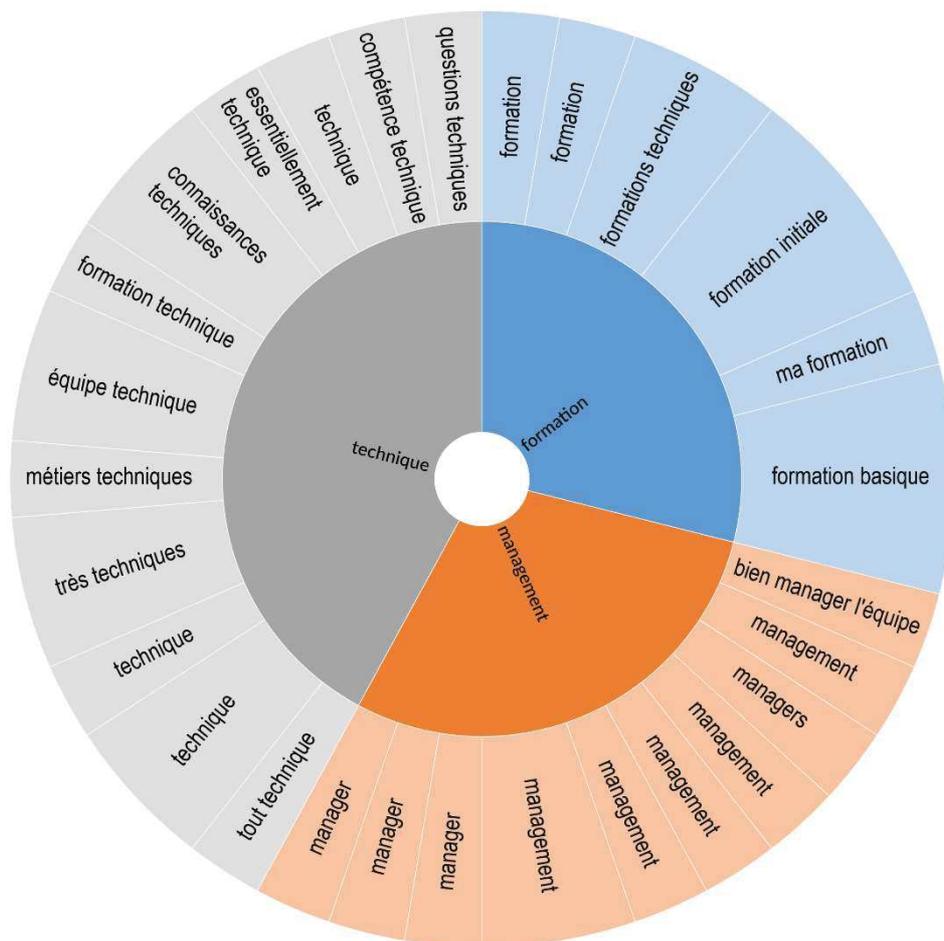


Figure 10a – Comparé par nombre de références d'encodage CONCEPT 1 - Etabli par l'auteur - Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens

Nous nous rendons compte que trois familles apparaissent dans ce concept, et se classent (du plus important au moins important) :

- Technique, Management et Formation,

Selon nos répondants, la technique est incontournable. Selon 37 % de nos répondants, la part des compétences techniques à la tête d'une organisation doit être égale à la part des compétences managériales, permettant ainsi de donner de la légitimité au Manager.

Pour 9 % des répondants, cette part de compétences techniques peut même être supérieure à la part des compétences managériales. Mais globalement, tous s'accordent à dire que dans nos métiers en milieux techniques, technologiques et scientifiques, la part technique doit être bien représentée. Tous s'accordent également à dire qu'à côté de la technique, il y a le management. Ces deux notions sont indissociables et doivent être confrontées très tôt dans la carrière des ingénieurs, directeurs, responsables.... Ainsi donc, la formation joue un rôle important dans les bases à donner aux futurs Experts / Managers.

Ci-dessous, la représentation graphique hiérarchique pour le CONCEPT 2 – EXPERTS / MANAGERS – DOUBLE-ECHELLE.

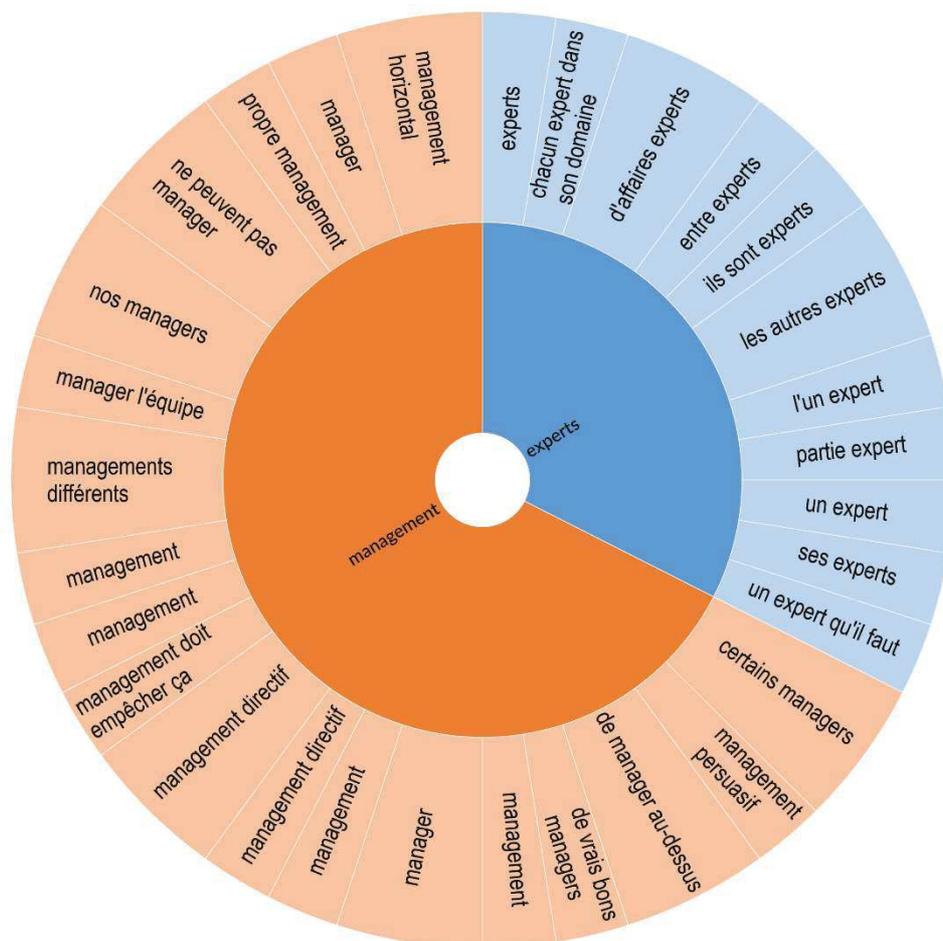


Figure 10b – Comparé par nombre de références d'encodage CONCEPT 2 - Etabli par l'auteur - Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens

Deux familles apparaissent dans ce concept, et se classent (du plus important au moins important) :

- Management et Experts,

Il faut faire du management, il faut faire du bon management, il faut manager, il faut bien manager, il faut un/des Managers, il faut un/des bons voir très bons Managers. Voici donc la

représentation graphique où apparaît très clairement la place que prend le management dans ce concept. Les Experts seuls n’y arrivent pas. Ils doivent être encadrés par des Managers qui savent donner du sens aux choses qui doivent être faites, qui savent expliquer dans quelle direction l’organisation doit aller. Ils doivent être encadrés par des leaders qui ont une vision à long terme voir à très long terme.

Ci-dessous, la représentation graphique hiérarchique pour le CONCEPT 3 – ANCRES DE CARRIERE.

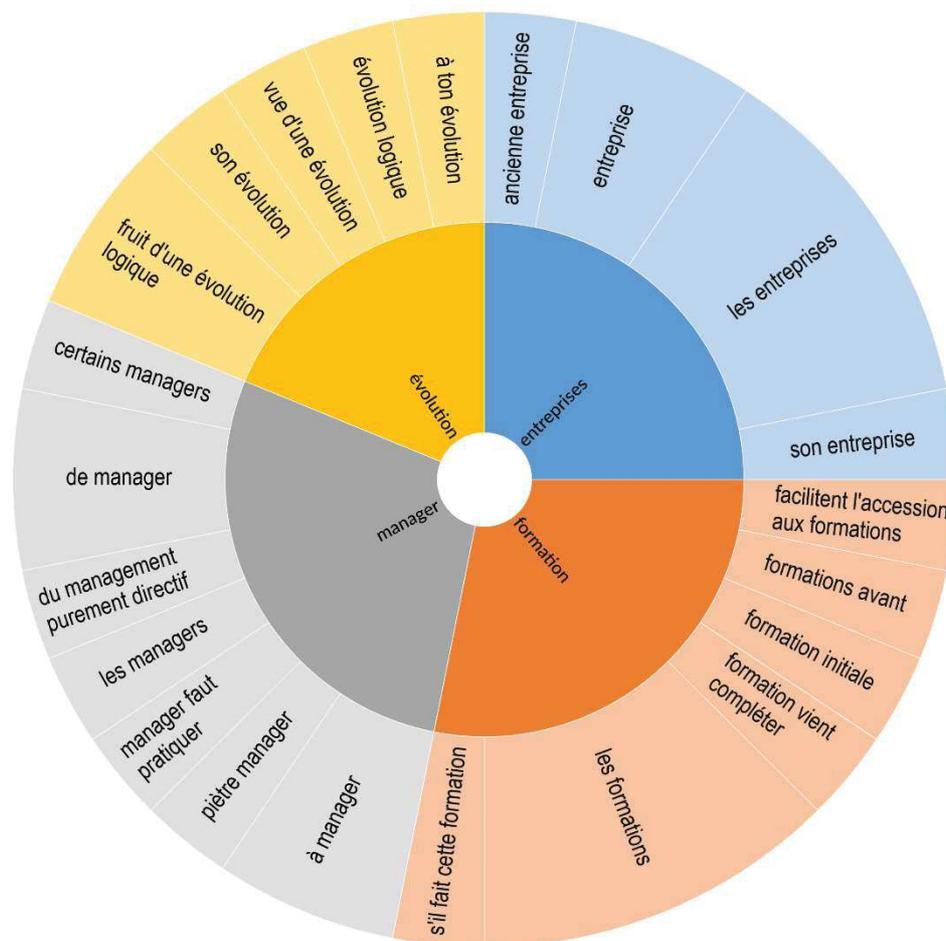


Figure 10c – Comparé par nombre de références d’encodage CONCEPT 3 - Etabli par l’auteur - Réalisé à l’aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens

Notre graphique fait ressortir quatre familles sur ce concept, elles sont classées (du plus important au moins important) :

- Manager, Formation, Entreprise et Evolution,

On y retrouve l’importance du Manager, essentiel dans le fonctionnement des organisations en milieu technique ainsi que de la formation initiale jugée trop légère voire inexistante sur l’aspect management et la partie managériale en particulier. On y retrouve également la place

que jouent les entreprises dans l'évolution des individus. Pour nos répondants, les entreprises (en général) ne font pas ce qu'il faut (par manque de moyens (humains, financiers), par manque de temps, par manque d'envie, par peur de donner trop de compétences aux individus...) pour permettre aux individus de s'épanouir et d'évoluer librement au sein de ces entités.

Ci-dessous, la représentation graphique hiérarchique pour le CONCEPT 4 – ENTREPRENEURIAT / INTRAPRENEURIAT

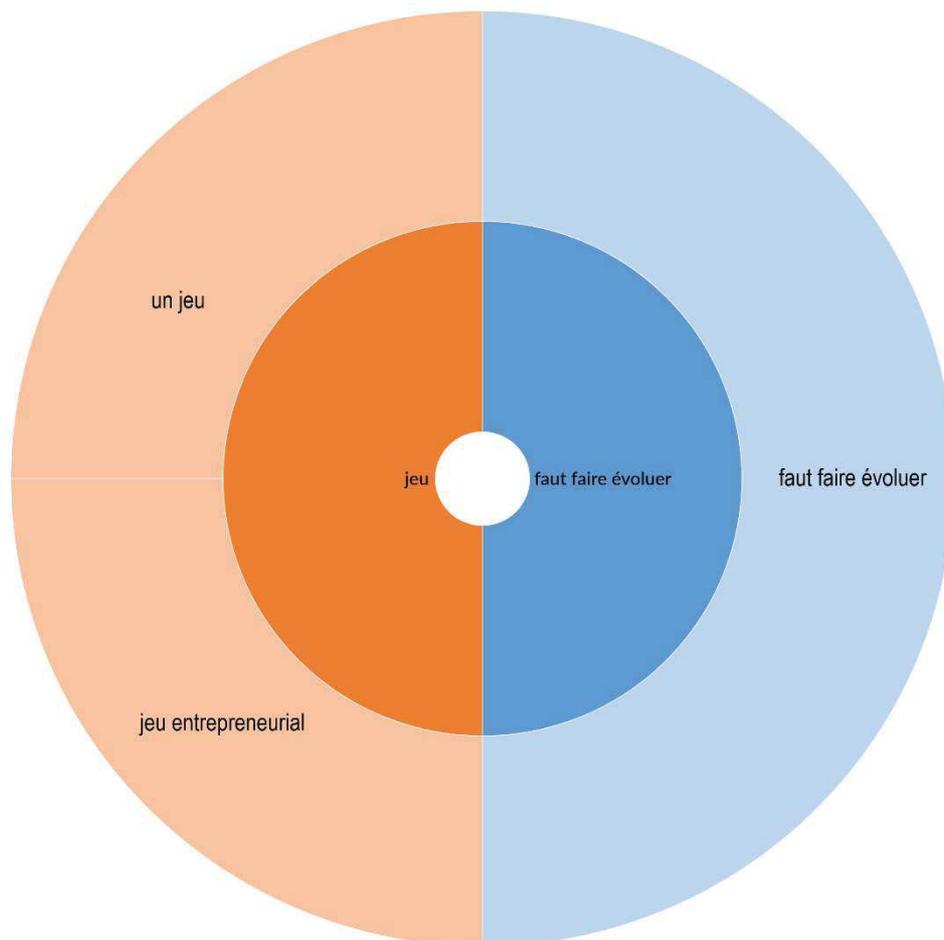


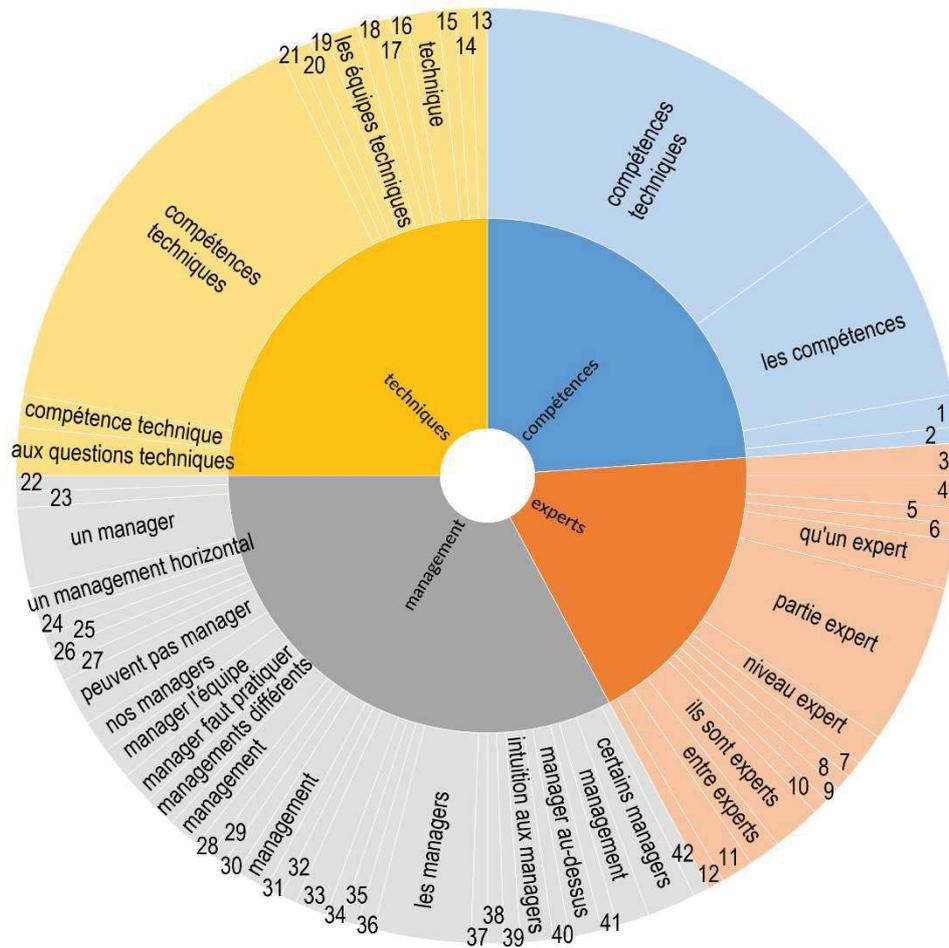
Figure 10d – Comparé par nombre de références d'encodage CONCEPT 4 - Etabli par l'auteur - Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens

Nous nous rendons compte que deux familles apparaissent à parts égales :

- Jeu et Faire évoluer,

On y retrouve le jeu intrapreneurial dans le but de faire évoluer l'individu et par la même occasion l'entité qui l'abrite. Cependant, nos répondants ne sont pas trop au fait de ce genre de pratique qu'ils jugent assez difficile à mettre en place dans le milieu du B.T.P. Ils reconnaissent malgré tout que c'est une bonne chose pour tout le monde si ce jeu intrapreneurial peut être mis en place – échange gagnant/gagnant.

Ci-dessous, la représentation graphique hiérarchique GLOBALE (tous concepts confondus).



1-un expert, 2-managériales, 3-un expert, 4-un expert, 5-ses experts, 6-réflexion aux experts, 7-l'un expert, 8-les experts, 9-les experts, 10-les autres experts, 11-d'affaires experts, 12-chacun expert dans son domaine, 13-une vision technique, 14-tout technique, 15-techniques, 16-technique, 17-sont très techniques, 18-nos métiers techniques, 19-formations techniques, 20-essentiellement techniques, 21-technique, 22-être manager, 23-à manager, 24-son manager, 25-un manager, 26-propre management, 27-piètre manager, 28-management, 29-management récent, 30-management, 31-management orienté, 32-management doit être clair, 33-management doit empêcher ça, 34-management directif, 35-management directif, 36-management directif, 37-le manager, 38-du management purement directif, 39-du management, 40-vrais bons managers, 41-management persuasif, 42-bien manager l'équipe.

Figure 10e – Comparé par nombre de références d'encodage GLOBAL - Etabli par l'auteur - Réalisé à l'aide du logiciel Nvivo - sur la base des 11 entretiens

Quatre familles ressortent, et se classent (du plus important au moins important) :

- Management, Techniques, Compétences et Experts,

Globalement, c'est le « Management » qui prédomine. Pour autant ces quatre familles ne peuvent pas être dissociées dans une fonction de Manager. Nous l'avons vu en analysant le concept 1, il est essentiel pour le Manager exerçant son style de management de maîtriser à la fois les compétences managériales mais également les compétences techniques. De plus, le bon Manager prendra de la hauteur sur l'ensemble des projets de l'organisation et prendra appui sur ses subordonnés Experts techniques pour prendre les bonnes décisions stratégiques.

4.4- Discussion des résultats et préconisations

L'analyse des résultats de l'enquête réalisée auprès d'Experts / Managers évoluant dans les secteurs du bâtiment, B.T.P., bureaux d'études techniques, bureaux d'études T.C.E. (tous corps d'états), entreprises spécialisées (sanitaires, couverture/zinguerie, électricité...) ... nous a permis d'obtenir des résultats « de terrain » que nous pouvons dès à présent comparer avec les éléments relatés dans notre revue de littérature.

4.4.1 Confrontation revue de littérature vs résultats obtenus

a. HARD SKILLS vs SOFT SKILLS

Les résultats obtenus vont bien dans le sens des différents articles et revues parus ces dernières années et qui nous ont servis de support dans notre revue de littérature. Il est clair que le management a une place prédominante dans la stratégie organisationnelle des entreprises d'aujourd'hui. Le répondant 3 avait déclaré « *aujourd'hui, les compétences managériales prédominent même si la technique reste importante* ». Plus que jamais, il appartient aux Managers de redresser la barre afin de limiter les dérives qui ont pu être constatées dans bon nombre d'organisations (DRUCKER – 2008, LE BOTERF – 2017). Nous citons ci-après, le répondant 6 « *tes états d'âmes j'en ai rien à foutre !* », un exemple concret du manque de SOFT SKILLS chez un Manager. Ce même répondant nous avait indiqué par la suite « *c'est tout sauf ce qu'il faut sortir à quelqu'un* ». Pour conclure sur ce point, le répondant 4 nous indiquait « *tout en haut du groupe c'est pas un Expert qu'il faut mais un excellent Manager* ».

b. Experts / Managers – double-échelle

Là encore, les résultats obtenus vont bien dans le sens de la littérature.

Tous nos résultats vont dans le même sens et indique la place absolument nécessaire d'un Manager à la tête d'une organisation. Concernant les rôles de celui-ci, nos résultats concordent également avec ceux relevés dans notre revue de littérature (MINTZBERG – 1984, KATZ – 1974/1986). Lors de nos entretiens, le répondant 1 nous avait fait remarquer que dans beaucoup de cas et « *dans l'esprit de beaucoup de personnes, pour avoir de la crédibilité, pour être un Manager, il fallait avoir des compétences techniques avant tout* » et il avait conclu par « *les collaborateurs doivent accepter que le Manager ne soit pas aussi compétent techniquement qu'eux* ».

Il appartiendra aux futurs Managers d'appliquer des styles de management (LIKERT – 1961, BLAKE & MOUTON – 1964) appris lors de leurs formations initiales, en lien avec leurs capacités intrinsèques (avec leurs traits de caractère) et en tenant compte des volontés propres à chaque individu en place dans les organisations, le tout en s'appuyant sur les Experts (BOOTZ & SCHENK – 2009). Sur ce point, le répondant 11 nous avait déclaré « *directif et persuasif : il vaut mieux les éviter si tu veux que ça fonctionne sur le long terme* ». Il avait également ajouté « *le délégatif et le participatif : ben c'est ce qu'il faut – si tu veux motiver tes équipes et pour qu'ils aient envie de donner un minimum, tu vas pas être dictateur !* ». Quant au répondant 9, il nous répondait « *globalement dans nos parcours on a eu à faire à du management directif* ».

c. Les ancrs de carrière

Les résultats obtenus vont bien dans le sens de la revue de littérature analysée sur ce concept (SCHEIN – 1978, CERDIN – 2004). Aujourd'hui, des outils existent pour détecter les valeurs et talents cachés des individus mais ces outils sont peu utilisés ou mal utilisés. Il en résulte une frustration des individus que se retrouvent à des postes en non-adéquation avec leurs aptitudes, leurs attentes.... Sans voies de sorties et sans possibilités d'évolution, sans espoirs d'épanouissement... et au bout du tunnel des burn-out, des turn-over... Concernant l'implication des entreprises à satisfaire les volontés des employés en termes d'évolution et d'épanouissement, le répondant 5 avait déclaré « *NON clairement NON* » tout comme le répondant 9 qui lui avait déclaré « *NON, clairement NON, clairement NON !* » et avait argumenté « *NON clairement les organisations ne sont pas compétentes dans ce domaine-là, et dans les P.M.E. c'est encore plus complexe – NON globalement depuis vingt ans que je suis dans ce domaine-là, dans aucune des boîtes que j'ai traversées on a eu une démarche de s'imaginer l'avenir et de se dire dans trois ans je te verrai bien là ou ça, on a qu'à mettre un truc en place* ». Le répondant 11 avait déclaré à ce sujet « *le ressenti des employés, franchement il est rarement pris en compte* ». Quant au répondant 10 (qui a travaillé dans plusieurs grands groupes), il nous avait répondu « *franchement c'est partout pareil* ».

d. Entrepreneuriat / Intrapreneuriat

Concernant le concept du jeu intrapreneurial, la totalité de nos résultats vont dans le même sens : les faits et idées relatés dans la littérature (BIRKINSHAW – 2003) sont difficilement applicables dans les entreprises type P.M.E. exerçant leurs activités dans le milieu du B.T.P. Toutefois, et cela va dans le sens de la littérature, la volonté de mettre en place ce concept est bien présente et les dirigeants et Managers ont bien compris l'intérêt commun qu'il pouvait y avoir à mettre en place le jeu entrepreneurial. Sur ce point le répondant 7 avait déclaré « *le*

curseur est difficile à trouver ». Il complète « j'encouragerai ce genre d'esprit d'initiative mais dans un volume d'heures, de temps raisonnable ». Le répondant 8 lui déclarait « j'en connais beaucoup qui le font ».

4.4.2 Préconisations / recommandations managériales

Après l'analyse de nos résultats et la confrontation avec notre revue de littérature, nous allons tenter d'apporter ci-après des éléments de réponses, des pistes à explorer, des suggestions, des idées... Voici nos préconisations et recommandations managériales en lien avec notre problématique :

Dans le cadre de la formation initiale : changer/faire évoluer encore les programmes des universités, y intégrer des cours de management, mettre plus de cas concrets/pratiques, favoriser l'alternance en entreprise, les stages en entreprise... certaines notions de management peuvent déjà être abordées en amont (au lycée) dans les filières techniques. Le répondant 9 nous avait répondu sur ce point « *NON pour moi clairement il y a très peu de formations où ces aspects sont abordés* », le répondant 5 indiquait « *en tous cas, ce n'est pas la formation que moi j'ai suivie* » et le répondant 2 précisait « *le métier tu l'apprends sur le tas, la réalité elle te vient en pleine face au boulot, en bossant* ».

En termes de management : mettre les « Managers actuels » en formation obligatoire avec recyclage, les obliger à changer leur manière de manager (gestion du changement / résistance au changement), leur faire comprendre qu'ils sont dépassés, que le management ce n'est pas inné et que les formations ce n'est pas que pour les autres (faire appel à des cabinets extérieurs de coaching, faire des audits des salariés sur leurs ressentis, sur la manière dont ils sont manager, confronter direction/salariés aux résultats obtenus → débats, prise de conscience), mettre fin de manière ferme et définitive aux styles de management directifs et persuasifs et ainsi stopper les « Managers actuels » autoritaires et nombrilistes, redonner du sens au travail des subordonnés, privilégier les prises de décision BOTTOM-UP, le travail de groupe sera favorisé, les initiatives seront les bienvenues, les critiques seront tolérées par tous car toutes les critiques (bonnes ou mauvaises) sont constructives, travailler sur les facteurs de motivation : salaire, feed-back, reconnaissance, respect... Sur ce point, le répondant 3 avait déclaré « *aujourd'hui on gère plus des humains que des affaires* », « *la technique c'est pas tellement le problème, c'est l'humain le problème* ».

Au niveau organisationnel, les entreprises doivent clairement tenir leurs engagements en tout genre, notamment en termes de QVT et maintenant de QVG, d'évolution et

d'épanouissement : mise en place d'entretiens annuels voir biennuels si nécessaire (en présence du N-1 et du N+1), s'assurer de la motivation des individus et toujours faire en sorte de la maintenir au top (facteurs de motivation), tenir compte de la santé des individus, obligation de formation tous les deux ans (CPF, 1 % formation, plan de formation entreprise, FONGECIF...), ne pas attendre que les employés demande à être formé mais proposer des formations dans l'intérêt de tous (employés et organisations), proposer des bilans de compétences, analyser les ancres de carrières (si petites structures, faire appel à des cabinets extérieurs), mobilité horizontale obligatoire permettant ainsi aux employés de découvrir toutes les facettes du métier et ainsi de ne pas stagner à un poste, remettre la confiance au centre de l'équation (aujourd'hui les organisations n'ont pas confiance en leurs employés : durée du travail, horaires, flexibilité, flicage...), mise en place de carnet blanc pour permettre aux personnes les plus timides de pouvoir s'exprimer librement (de manière anonyme) et sans craintes, favoriser les aspirations des employés, respect de la liberté d'expression, respect des différences, respect de la vie privée, respect du droit à la déconnection, si politique RSE mise en place = à respecter... Sur cette thématique, le répondant 1 nous avait indiqué « *c'est ce qui a été omis durant de longues années, c'est de ne pas accorder assez d'importance à écouter son interlocuteur et ce que lui a envie* ».

Recrutement

Augmenter la part de femmes dans les milieux techniques et plus encore dans les fonctions managériales, tenir compte de leurs idées (même si elles sont sous-représentées). Nous le voyons dans la représentation des femmes lors de nos entretiens (2/11).

5- Conclusion

Notre mémoire de recherche nous a permis, avec l'apport de la littérature et les résultats de notre enquête qualitative, de proposer des recommandations managériales en réponse à la problématique posée : **COMPÉTENCES MANAGÉRIALES vs COMPÉTENCES EXPERTES : quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?**

Nous nous sommes penchés sur les P.M.E. (la plus grosse part des entreprises en France).

Le constat est simple : il subsiste encore beaucoup trop de petites entreprises pilotées par des Managers qui auraient bien besoin de revoir les bases du management. Nous avons pu prouver, au travers de nos entretiens, que le Manager avait une fonction essentielle à la tête des organisations. Pour autant, il faut savoir manager.

Nous les appellerons donc « Managers » mais ils en ont plus le nom et la fonction que les compétences et l'envie d'exercer cette fonction. En effet, pour la quasi-totalité d'entre eux, ce sont tous des Experts techniques. En plus d'être enfermés dans la technique et dans leur vision très fermée des choses, ces dirigeants (pour la plupart des hommes ayant la cinquantaine) ne se soucient que très peu de l'épanouissement et de l'évolution de leurs subordonnés, bien trop occupés à traiter la qualité technique des projets sortants. Leurs styles de management « à la dure » est jugé décadent et devrait depuis longtemps être aboli. De plus, l'empathie ne fait pas partie de leurs atouts de « Manager ». On remarque que dans ces styles de management, il n'y a pas de juste milieu, tout est dans l'extrême : on donne des ordres, on hausse la voix, on tape du poing, on fait peur...

Ainsi et comme évoqué plus haut, la vision très fermée des choses ne permet pas à ces « Managers » d'anticiper le turn-over important au sein de ses entités. En effet, il y a un mal être : les subordonnés ont l'impression de ne pas être écouté, de ne pas être compris, de ne pas compter.... De plus, ces « Managers » à l'âge avancé ne se soucient plus d'apprendre quelque chose, de se former au management, d'évoluer pour changer de comportements... ils sont au-dessus de cela, c'est inutile, c'est une perte de temps...

On peut noter également le ressenti négatif des répondants, concernant leurs évolutions et épanouissements dans ces entités. Les choses mises en place par le centre de décision sont pour certains des « acquis » et font figure de poudre aux yeux.... Les organisations se donnent bonne conscience en mettant en place des choses (des choses dues) alors que finalement les choses essentielles manquent à l'appel (entretiens individuels récents, qualité de vie au travail,

volonté d'évolution, droit à la formation, participation active aux choix, stratégies et directions des organisations...).

C'est un constat : sur nos onze répondants, trois ont quitté leurs organisations pour créer leurs propres entités. Un quatrième s'est vu proposer une partie de gestion d'un secteur d'une entreprise et devenir associé... Ils expliquent pour la plupart ne plus vouloir une personne incompétente au-dessus d'eux.

Nous l'avons remarqué, dans le milieu du B.T.P. notamment, nous évoluons dans un monde d'hommes. La faible quantité de femmes dans la plupart des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques n'arrange rien aux soucis du management en place. En effet, les femmes ayant une vision des choses bien différente (et meilleure) sur certains points, une prise en compte des sentiments « instinctive » ainsi qu'un management « de base » plus orienté sur le partage, leurs avis compte pour beaucoup – or elles sont en minorité.

Un fait marquant toutefois, de nombreux répondants nous ont fait part de « la chance » qu'ils ont eue dans leurs carrières. Cette chance leur a permis d'atteindre un objectif fixé, de s'orienter différemment, de progresser, de changer de vie... Il est intéressant de noter que malgré les portes fermées à certains postes ou par certaines personnes ou par certains types de management, les volontés de chacun peuvent finalement réussir à s'exprimer à un moment donné grâce à la chance (opportunités et occasions qui se présentent).

Pour faire changer les choses à l'avenir, c'est au niveau de la formation initiale que cela se joue : il faut donner de vraies bases de management aux futurs Experts / Managers. Il ne suffira pas de leur apprendre uniquement la partie théorique mais de les mettre dans des cas concrets, favoriser l'alternance, les stages en entreprises... Il conviendra également de former les Experts / Managers actuels afin de tenter de les convertir aux bonnes pratiques du management moderne. Il y a du travail...

Notre travail est focalisé uniquement sur des P.M.E. françaises. Il pourrait être intéressant de croiser nos données avec celles récoltées dans d'autres pays européens afin de voir si cette problématique est également présente ailleurs en Europe mais également ailleurs dans le monde, quelles sont les pratiques dans nos pays voisins ou dans d'autres pays, quelles sont les solutions trouvées et mise en place... Ou alors la France est-elle le seul pays à avoir cette problématique d'où le fameux « management à la française » ?

En attendant toutes ces adaptations, ces mises à jour, ces changements... nous pouvons nous poser la question « à quoi ressemblera une P.M.E. française dans vingt ou trente ans, comment les individus évolueront au sein de ces entités, les femmes auront-elles un impact plus fort, que sera le management à l'horizon 2050 ? ».

De mon point de vue, ce travail de mémoire m'a permis de me conforter sur l'idée que j'avais déjà concernant le style de management des dirigeants et le mal-être quasi systématique des employés au sein des différentes P.M.E. que j'ai pu traverser. Je dis ici le style de management car j'ai l'impression que partout où je passe, c'est pareil : c'est directif ! Tous les résultats convergent et toutes les personnes interrogées ont les mêmes opinions. Des avis et opinions que je partage et je peux maintenant, à l'aide de ce travail de mémoire, regarder cela avec un œil plus averti et une réflexion plus approfondie sur l'origine des problèmes et les solutions à apporter pour les enrayer. J'espère que ce travail de mémoire, associé aux différentes notions théoriques acquises tout au long de cette année scolaire, et également à mon expérience technique de près de 20 ans, me permettront de devenir un Manager bon, juste et responsable. En tout cas, je sais encore plus à présent ce que je ne veux pas devenir...

6- Références bibliographiques

Argyris C et Schön D.A. (2001), « Apprentissage organisationnel », *Théorie, méthode, pratique*.

Audrin B. Davoine E. (2018), « Une analyse de l'activité du dirigeant de P.M.E. par le modèle demande-contrainte-choix », *recherche en sciences de Gestion-Management* (N° 126), p. 29-56.

Allen T.J. et Katz R. (1986), « The dual ladder : motivational solution or managerial disillusion ? » p. 1-27.

Basso O. Belousova O. Gailly B. (2016), « Les intrapreneurs, rebelles improbables », *L'expansion Entrepreneuriat N° 7 – Entreprendre et innover* (N°28), p. 28-37.

Basso O. (2006), « Le manager entrepreneur – Entre discours et réalité, diriger en entrepreneur ».

Baylor A.L. (2001), « A U-shape model for the development of intuition by level of expertise », *New Idea in Psychology* 19, p. 237-244.

Birkinshaw J. (2003), « The Paradox of Corporate Entrepreneurship », Post-Enron principles for encouraging creativity without crossing the line, *Strategy and Business*, [En ligne].

Blake R et Mouton J. (1964), « The Managerial Grid : The Key to Leadership Excellence », *Gulf Publishing*.

Bonnet R. et Bonnet J. (2008), « Postures managériales et évolution des compétences d'encadrement et de direction », *Communication et organisation*, [En ligne], 33.

Bootz J-P. (2013), « L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur », *Management & Avenir*, (N° 63), p. 115-139.

Bootz J-P. Schenk E (2009), « Comment gérer les experts au sein et en dehors des communautés », *Les communautés en pratique : leviers de changement pour l'entrepreneur et le manager*, chapitre 3.

Cerdin J-L. (2004), « Les carrières dans un contexte global », *Management & Avenir*, (N° 01), p. 155-175.

Cristol D. (2010), « Des compétences du responsable au responsable compétent », *Revue internationale de psychologie*.

Coget J.F., Haag C., Bonnefous A.N. (2009), « le rôle de l'émotion dans la prise de décision : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage », *M@n@gement*, (vol 12), p. 118-141.

De Ridder M., Taskin L., Ajzen M., Antoine M., Jacquemin C. (2019), « Le métier de manager en transformation : une démarche prospective », *Management & Avenir*, (N° 109), p. 37-60.

Delavallée E. (2006), « Il ne suffit pas d'être manager pour manager », *L'Expansion Management Review*, (N° 123), p. 12-17.

Delavallée E. (2010), « Le métier de manager : de l'expérience à la compétence », *L'Expansion Management Review*, (N° 138), p. 120-130.

Dubois S., Mohib N., Oget O., Schenk E. et Sonntag M. (2005), « Connaissances et reconnaissance de l'expert », *Les cahiers de l'INSA de Strasbourg*, pp.89-108.

Drucker P. (2008), « Managing Oneself », *Harvard Business Review Classics*.

Ericsson K.A. (2006), «The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance», *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, Chapter 38, p. 1-22.

Fayol H. (1916), « Administration industrielle et générale », Dunod, Paris.

Gastaldi L. et Gilbert P. (2007), « Vers un modèle d'analyse des instruments de gestion des ressources humaines. Les cas de la double-échelle scientifique et managériale », p. 1-17.

Gastaldi L. et Gilbert P. (2016), « La prégnance de la double-échelle de carrière experts / managers : une analyse à travers l'agence des outils de gestion », *@GRH*, (n° 18), p. 11-37.

Hamel G. (2012), « Ce qui compte vraiment. Les 5 défis pour l'entreprise : valeurs, innovation, adaptabilité, passion, idéologie », Eyrolles, Paris.

Hersey K et Blanchard K. (1977), « Management of Organizational Behaviour : Utilizing Human Resources ».

IJMR. (2019), « How does performance management affect workers ? Beyond human resource management and its critique », *International Journal of Management Reviews*, (vol° 21), p.76-96.

Kahneman D. (2011), « Système 1, Système 2 :les deux vitesses de la pensée », Paris.

Lelebina O. et Sardas J.C. (2011), « L'expertise et les experts dans les organisations : une approche multidisciplinaire pour la définition des notions clés », *Centre de Gestion Scientifique, Mines Paris Tech*, p. 1-18.

Le Boterf G. (2015), « Construire les compétences individuelles et collectives – Agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions ».

Le Boterf G. (2017), « Ingénierie et évaluation des compétences ».

Likert R. (1961), « New patterns of management ».

Lorino P. (2018), « Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? », *Proyética / projectics / projectique*, (N° 19), p. 13-22.

Mintzberg H. (1989), « Mintzberg on management : Inside Our Strange World of Organizations ».

Mintzberg H. (2006), « Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre », 2^{ème} édition, *Editions d'Organisations*, Paris.

Oiry E. (2003), « De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ? » *L'Hartmann*, Paris.

Oiry E. (2005), « Qualifications et compétences 2 sœurs jumelles ? » *Revue française de gestion*, N°158, p. 13-34.

Payre S. (2017), « Les P.M.E. françaises s'occupent-elles de leurs manager ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement », *Revue de gestion des ressources humaines*, (N° 104), p. 35-60.

Pochic S. (2004), « Le manager et l'expert, des figures imposées ?. Karvar Anousheh, Rouban Luc. Les cadres au travail, de nouvelles règles du jeu, *La Découverte, Entreprise et Société* p.168-198.

Schein E.H. (1971), « The Individual, the Organization and the Career : a conceptual Scheme », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol7, N°4, p. 401-426.

Schein E.H. (1978), « Career dynamics :matching individual and organisational needs ».

Schein E.H. (1990), « Career Anchors :discorering your real values ».

Shepard H.A. (1958), « The dual hierarchy in research », *Research Management*, 1, p. 177-187.

Annexe 1 : le guide d'entretien (fiche de présentation de chaque répondant)

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN			
<u>ENQUETE QUALITATIVE</u>			
Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?			
RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondant N°			
DATE	... / ... / 2020	HEURE	... h ...
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO		TELEPHONE
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE		
AGE			
FORMATION			
NIVEAU D'ETUDES	PRE-BAC		
	POST-BAC		
	AUTRE		
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE		DANS LA FONCTION
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE
REGION D'EXERCICE			
ENTREPRISE			
TAILLE DE L'ENTREPRISE			
SECTEUR D'ACTIVITE			

Annexe 2 : le guide d'entretien (les 10 questions)

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN	
ENQUETE QUALITATIVE	
Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?	
CONCEPT 1 - HARD SKILLS vs SOFT SKILLS	
Q1	Selon vous, pour piloter une organisation, quel est le bon dosage entre compétences techniques et compétences managériales?
Q2	Selon vous, est ce que les études forment suffisamment les futurs Experts/Managers aux soucis du terrain?
Q3	Peut-on imaginer catégoriser les Experts dans la catégorie "intuition" et les Managers dans la catégorie "réflexion"? Pensez vous que les sentiments doivent être mis de côté dans un poste de management?
CONCEPT 2 - EXPERTS /MANAGERS - DOUBLE-EHELLE	
Q4	Selon vous, dans une société constituée essentiellement d'Experts, faut-il vraiment un/des Managers? Valeur ajoutée du/des Managers?
Q5	Ne pensez-vous pas qu'à la tête d'une organisation, il devrait y avoir 2 personnes (l'une Expert, l'autre Manager)?
Q6	Quel style de management améliorerez vous chez votre Manager?
CONCEPT 3 - ANCRES DE CARRIERE	
Q7	Selon vous, les compétences managériales découlent de l'expérience? S'apprennent sur le terrain? Découlent des traits de caractère de chacun? Découlent de la formation initiale? Autre?
Q8	Avez-vous l'impression que les organisations mettent tout en œuvre pour satisfaire au mieux les volontés des employés en terme d'évolution et d'épanouissement?
Q9	Le poste que vous occupez actuellement correspond il à vos attentes? Découle-t-il de vos choix personnels? Est il le fruit d'une évolution logique (occasion, opportunités)?
CONCEPT 4 - ENTREPRENEURIAT/INTRAPRENEURIAT	
Q10	Pensez-vous que les organisations mettent tout en œuvre pour favoriser le jeu intrapreneurial? Comment croyez-vous que réagissent les individus "intrapreneur" dans ces entités?

Annexe 3 : les entretiens

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN			
ENQUETE QUALITATIVE			
Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?			
RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondant N° 1			
DATE	12/05/2020		HEURE
	10 h 00		
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input type="checkbox"/>	TELEPHONE
		<input type="checkbox"/>	
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE		
AGE	50 ans		
FORMATION	BTS Electrotechnique		
NVEAU D'ETUDES	PRE-BAC		
	POST-BAC	OUI	
	AUTRE	Ingénieur Professionnel de France	
POSTE OCCUPE	Directeur commercial		
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION	
		30 ans	7 ans
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REGION D'EXERCICE	Grand-Est + IdF		
ENTREPRISE	A		
TAILLE DE L'ENTREPRISE	ETI		
SECTEUR D'ACTIVITE	B.T.P. / Electricité CFO/CFA		

Q1 : Selon le répondant 1, la part des compétences managériales est de « 80 % » contre « 20 % » pour les compétences techniques. Cependant « *tout dépend de la fonction occupée dans l'entreprise* ». Il rajoute « *un chef de chantier doit avoir des compétences managériales moindres* » et « *plus tu évolues dans la hiérarchie de l'entreprise, plus le dosage managérial augmente* ».

Q2 : La réponse est « *certainement NON, ça j'en suis convaincu* ». Le répondant 1 argumente « *il y a énormément de choses qui s'apprennent sur le terrain* ». On peut « *apprendre les bases du management à l'école, certes* » mais « *c'est quelque chose qui se cultive au fur et à mesure de l'expérience* ». Il rajoute « *il ne faut pas oublier qu'un ingénieur qui sort de l'école, il est cadre, et qui dit cadre : il est censé encadrer du monde* » or « *je vois mal aujourd'hui un ingénieur qui sort de l'école encadrer tout de suite une équipe* ».

Q3 : Selon le répondant 1, il aurait « *tendance à inverser, c'est à dire associé intuition aux Managers et réflexion aux Experts (esprit cartésien)* ». A l'inverse, le Manager « *a besoin de l'intuition, du feeling... et la façon de manager ne sera pas la même en fonction de la personne que tu as en face de toi* ». Il complète sa phrase en ajoutant « *il faut s'adapter, néanmoins il faut laisser ses sentiments (affect) de côté* ». En effet « *l'affect ne doit pas prendre le dessus sur la/les décisions à prendre* ». Selon lui, un cas de figure peut se présenter plusieurs fois, dans différents services, avec différentes personnes, et à différents moments. Pour autant « *face à une même situation, la même décision doit être prise* ». Le répondant 1 complète sa réponse par « *une situation managériale (identique) en Lorraine doit être traitée de la même manière dans le Haut-Rhin, par exemple* ». Enfin il termine par « *justement, le plus grand respect que l'on doit à nos collaborateurs, c'est de les traiter tous de la même façon – ce n'est pas parce que je t'apprécie que je n'ai pas le droit de te dire des choses et c'est parce que je te dis des choses que ça te permettra d'évoluer et que j'ai du respect pour toi !* »

Q4 : Lors de notre échange avec le répondant 1, nous complétons la question 4 en rajoutant « *est-ce que les Experts ne peuvent pas s'auto-gérer ?* » et il nous répond « *tout de suite et catégoriquement NON* ». Selon lui « *les Experts restent dans leurs domaines de compétences qui est la technique* » et ces Experts ont besoin d'un/de plusieurs Managers pour les « *diriger n'est pas le bon mot, pour les animer* ». Selon le répondant 1, le Manager est là pour « *donner les moyens aux Experts pour arriver à leurs buts et arriver à faire leur travail* ». En conclusion, « *à partir du moment où les Experts ont les moyens de faire leur travail, c'est que normalement ils devraient se sentir bien dans leur travail* ». Un constat toutefois, dans la plupart des P.M.E. et T.P.E. « *très souvent un Manager devenait Manager du fait de ses compétences techniques, ce qui n'est pas une bonne chose* », et il complète « *un très bon technicien peut être un piètre Manager* » et par la même occasion « *un Manager ne doit pas avoir forcément les compétences de ses Experts* ». Le répondant 1 nous fait remarquer que dans beaucoup de cas et « *dans l'esprit de beaucoup de personnes, pour avoir de la crédibilité, pour être un Manager, il fallait avoir des compétences techniques avant tout* » et il conclut par « *les collaborateurs doivent accepter que le Manager ne soit pas aussi compétent techniquement qu'eux* » et « *le Manager est là pour leur donner les moyens de réussir* ».

Q5 : Selon le répondant 1 « *surtout pas* ». Il s'explique en disant que « *si une entreprise devait avoir deux dirigeants (l'un Expert et l'autre Manager), elle n'avancerait pas* ». Selon lui, il faut un Manager à la tête d'une entreprise. Par contre il indique que « *c'est au Manager de s'entourer de personnes compétentes pour prendre conseils, et là on rentre dans un système de CODIR...* ». Il en résulte « *un Manager dirigeant entourés d'Experts en RH, en compta, en commerce... pour prendre conseils, pour avoir tous les éléments pour prendre la bonne décision* ». Il reste toutefois « *une part d'intuition et de subjectivité... et de risques... parce que sinon tu n'entreprends pas à la tête d'une entreprise* ». Il conclut par « *je suis absolument convaincu qu'un Expert à la tête de l'entreprise ne fera pas évoluer l'entreprise* ». L'expérience montre que « *cet Expert est très bon techniquement, mais mauvais gestionnaire et je ne parle même pas du management... c'est extrêmement dangereux pour une entreprise* ».

Q6 : Selon le répondant 1 « *le Manager doit donner les moyens de faire mais ne doit pas faire à la place de...* ». Le Manager doit « *déléguer et ainsi donner de la confiance à ses N-1* » et ainsi « *les responsabiliser dans les décisions qu'ils ont à prendre à leurs niveaux* ». Le répondant 1 illustre ses dires par « *il ne faut pas que tu ramènes le poisson, mais plutôt que tu leur apprennes à pêcher* ». Et c'est aussi de par cette délégation et cette responsabilisation que le Manager contribue « *à valoriser les collaborateurs et à les mettre en confiance* ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Selon le répondant 1 « *c'est la base de tout, on ne peut pas forcer une personne à faire du management sans qu'elle ait en elle un minimum de culture managériale, quelque chose d'innée* » mais « *c'est quelque chose qui se cultive au fur et à mesure de l'expérience* ». A l'opposé, on peut également avoir le cas « *du très bon technicien/Expert, qui peut faire toutes les formations en management du monde, il sera toujours un piètre Manager et c'est comme ça* ». Au final, on peut « *cultiver les plus mais ça ne sert à rien de cultiver les moins* ».

Q8 : Selon le répondant 1 « *chez nous OUI, parce qu'on tient compte des volontés des collaborateurs* ». Ces derniers peuvent s'exprimer librement au travers « *des entretiens annuels (moments privilégiés d'échanges), des one to one, une fois tous les quinze jours ou tous les mois, avec mon N-1 et mon N+1* ». C'est le moment de « *se dire les choses, d'échanger, d'avoir son ressenti, écouter la personne dans ses envies, dans sa volonté d'évolution ou pas* ». Selon lui « *c'est ce qui a été omis durant de longues années, c'est de ne pas accorder assez d'importance à écouter son interlocuteur et ce que lui a envie* ». Un point important lorsque l'on parle d'évolution et d'épanouissement, « *c'est de bien faire le distinguo entre le salaire et la fonction* ». Selon le répondant 1, la partie « *pécuniaire n'est pas à prendre en considération, cela ne sert à rien de faire évoluer une personne à un poste supérieur avec une meilleure rémunération si la personne n'est pas épanouie* ». Il considère que « *l'épanouissement n'est pas lié à une évolution* ». En conclusion, il évoque le passé « *déjà il y a trente ans, mon patron me disait qu'un bon manager c'est un manager qui met les bonnes personnes à la place où elles seront le plus épanouies et le plus efficaces* ». C'est au « *Manager de détecter cela* ».

Q9 : Selon le répondant 1, ce dernier « *a eu de la chance d'arriver dans une entité qui a fortement évolué* » et dans laquelle « *son responsable l'a toujours écouté, lui a toujours proposé des évolutions de carrière en fonction de l'évolution de l'entreprise mais également en fonction de sa propre évolution* ». L'autre chance, selon le répondant 1, dans son entreprise, « *c'est d'être écouté* ». Il cite les dires du fondateur historique de l'entreprise, qui « *avait déjà cette culture* » à savoir « *écouter les gens, mettre la bonne personne au bon endroit pour qu'elle soit épanouie et à partir du moment où la personne est épanouie dans son travail, là l'entreprise gagnera de l'argent* ».

Q10 : Le répondant 1 est « *100% pour pouvoir donner les moyens au collaborateur de le faire* ». Selon lui « *c'est stimulant* » de pouvoir « *se retrouver dans ce cocon pour entreprendre des choses, avec la particularité d'entreprendre des choses sans être jugé, parce que l'entreprise n'attend pas de résultats de toi* ». Il peut y avoir « *un sentiment de frustration de la part de l'intrapreneur de ne pas pouvoir exercer cette activité* ».

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN

ENQUETE QUALITATIVE

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondANT N° 2

DATE	14/05/2020	HEURE	14 h 00	
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE	<input type="checkbox"/>
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE			
AGE	44 ans			
FORMATION	DESS Génie Climatique			
NIVEAU D'ETUDES	PRE-BAC			
	POST-BAC	OUI		
	AUTRE			
POSTE OCCUPE	Gérant			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION		
	2 ans	13 ans		
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGION D'EXERCICE	Toute la France			
ENTREPRISE	B			
TAILLE DE L'ENTREPRISE	TPE			
SECTEUR D'ACTIVITE	B.T.P. / B.E.T. Fluides + Désenfumage			

Q1 : Selon le répondant 2, la part des compétences managériales est de « 40 % » contre « 60 % » pour les compétences techniques. Il ajoute « il faut des compétences managériales que tout le monde n'a pas nativement, ça c'est clair ». Il rajoute « que pour gérer des gens, il faut une méthode, une approche, une écoute ». Cependant, en se plaçant du côté de l'employé, il déclare « j'aurai du mal à écouter, voir à respecter, les décisions de quelqu'un

qui en sait moins que moi ou qui n'est que Manager ». Il continue « recevoir des conseils ou des directives de quelqu'un qui ne connaît pas le métier, j'aurai du mal ».

Q2 : La réponse est « *clairement NON* ». Le répondant 2 argumente « *le métier tu l'apprends sur le tas, la réalité elle te vient en pleine face au boulot, en bossant* ». Il se remémore ses cours et déclare « *du management, je ne suis même pas sûr d'en avoir eu pendant mes cours, pendant ma formation. Ce point n'était pas du tout abordé* ». Il rajoute « *à l'époque, il fallait former des ingénieurs, des informaticiens, des commerciaux* » et il ajoute « *le Manager, tu le rencontrais dans la boîte où t'allais, pour la plupart du temps c'était un ingénieur* ».

Q3 : Le répondant 2 modifierait la question et rajouterait que « *idéalement, il associerait intuition et réflexion aux Experts, et est ok pour la réflexion aux Managers* ». Il explique qu'effectivement la réflexion pour les Manager se justifie « *parce que tu es sur l'humain, chaque personne a son histoire, ses emmerdes, etc... tu n'as pas le même caractère en face de toi à chaque fois* ». Enfin concernant les sentiments dans un poste de management, il indique de « *OUI il faut les mettre de côté, mais il ne faut pas devenir inhumain* ».

Q4 : Le répondant 2 répond « *Oui il en faut* ». Selon lui « *si tu n'as que des Experts qui « s'éclatent » dans la technique, tu vas laisser tomber le côté gestion humaine* ». En effet, il argumente en rajoutant « *il faut quand même un Manager, tu es avec des humains, tu n'es pas avec des machines* ». Il argumente en rajoutant « *qu'il faut au moins une personne qui ait la tête en dehors de la technique* ». Selon le répondant 2, le Manager est là pour « *faire de la gestion* ». Selon lui, la valeur ajoutée du Manager « *c'est d'avoir le recul et de poser les choses clairement* ».

Q5 : Selon le répondant 2 « *idéalement OUI, je ne m'arrêterai pas forcément à deux d'ailleurs* ». Il s'explique en disant qu'il ne faut « *pas qu'un Manager, parce que sinon la partie « vision technique » disparaît* ». Il fait un rapprochement avec sa réponse dans la question 1 et conclut en rajoutant « *effectivement d'avoir plus que deux personnes à la tête d'une organisation (trois), si jamais tu as un désaccord, il y en a toujours un qui peut faire le juge de paix* ».

Q6 : Selon le répondant 2, les choses à améliorer sont « *les échanges et l'écoute avec les subordonnés* ». Le répondant 2 se rappelle de son premier Manager qui était issu à 100 % de la technique et également « *de la vieille école* ». Entre les deux « *il n'y avait jamais d'échanges* ». Il complète « *c'est lui le chef, c'est lui qui t'amène le boulot, tu fais* ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Selon le répondant 2 « *OUI forcément ça découle de l'expérience puisqu'en termes de formation, jusqu'à récemment il n'y avait pas grand monde qui formait ou qui s'intéressait à ça* » mais concernant les compétences « *tu les as ou tu les as pas à un certain degré, c'est comme dans tout, tu en as qui sont plus doués là-dedans que d'autres* » et il explique « *tu peux avoir de très bons Managers qui se découvrent, ils ne le savaient pas* » et pour qui « *ça se développe ou pas* » et à l'inverse pour certains Managers et malgré les formations « *ce n'est pas leur fibre* ».

Q8 : Le répondant 2 aurait tendance à modifier la question en disant que les organisations « *mettent tout en œuvre non ! mais elles facilitent l'accession aux formations* ». Il complète en ajoutant que « *c'est mieux qu'avant* ». Il développe « *c'est clair que par rapport à ce qu'il y avait il y a dix ou douze ans en arrière, on est sur une amélioration* ». Selon lui, les organisations « *avisées* » ont compris que si elles ne font pas le nécessaire, elles vont « *frustrer les gens* » et « *du coup peut être les perdre* ». L'intérêt étant « *double* » à savoir « *que les gens soient plus à l'aise et qu'ils restent* ». Il conclut en argumentant « *tu formes des gens, qui sont plus compétents et c'est du savoir-faire que tu as en interne* ».

Q9 : Spontanément, le répondant 2 répond « *OUI !* ». Par le passé, dans son ancienne entreprise, « *ça a été une occasion, une opportunité, ça a été la fermeture d'un B.E., on se retrouve à trois, voilà qu'est-ce qu'on fait ?* ». Les trois co-gérants ont décidé de s'unir pour créer un nouveau B.E. Le répondant 2 rajoute « *ça a été un choix personnel, j'aurai pu dire ben nan je vais ailleurs* ». Il ramène son choix « *à une ancre de carrière (autonomie / indépendance) – j'aimerais bien tenter le coup* ».

Q10 : Le répondant 2 se met dans la peau d'un intrapreneur qui n'a pas le soutien de l'organisation qui l'accueille. Lorsqu'on lui demande comment il réagirait dans ce cas, il déclare « *pas bien* ». Il pense qu'il doit sans doute y avoir de « *nombreux salariés dans ce cas, certains qui ont des aspirations pour faire des choses, développer un concept ou autre* ». Sans le soutien des organisations, le répondant 2 pense que les salariés « *restent mais deviennent aigris, se frustrer* ». A contrario, il est pour les organisations « *qui facilitent l'intrapreneuriat* » qui, comme pour les formations, « *développent des concepts ou des compétences et fidélisent les gens* » en lien avec « *le bien-être au travail* ». Il conclut en disant « *c'est tout bénéf d'encourager ça* ».

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN

ENQUETE QUALITATIVE

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondANT N° 3

DATE	14/05/2020	HEURE	18 h 00	
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE	<input type="checkbox"/>
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE			
AGE	49 ans			
FORMATION	DUT Génie Electricité			
NVEAU D'ETUDES	PRE-BAC			
	POST-BAC	OUI		
	AUTRE	Ingénieur bâtiment (e-learning / en cours)		
POSTE OCCUPE	Chargé d'affaires			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION		
	9 ans	21 ans		
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGION D'EXERCICE	Grand-Est			
ENTREPRISE	C			
TAILLE DE L'ENTREPRISE	PME			
SECTEUR D'ACTIVITE	B.T.P. / Electricité CFO/CFA			

Q1 : Selon le répondant 3, « aujourd'hui, les compétences managériales prédominent même si la technique reste importante ». Selon lui, la part des compétences managériales est de « 60 % » contre « 40 % » pour les compétences techniques. Il argumente en rajoutant « que même si tu as des gens qui sont très techniques, si tu n'arrives pas à bien les driver, les motiver ou ce que tu veux, ça n'avance pas ». Selon lui « si l'individu n'as pas

envie, s'il ne comprend pas pourquoi il doit le faire ?? il faut lui donner du sens ». Il rajoute que ce pourcentage « dépend de l'époque » et selon lui « aujourd'hui on gère plus des humains que des affaires », « la technique c'est pas tellement le problème, c'est l'humain le problème ». Donc selon le répondant 3, pour bien piloter une organisation « à mon avis, il faut bien maîtriser le facteur humain ».

Q2 : Selon le répondant 3, c'est une question « compliquée ». Il répondra en premier lieu qu'il « a déjà vu des gens venir avec un M.B.A., ils arrivent avec des fiches pratiques, un truc qu'ils déroulent mais voilà ça ne prend pas les formes du terrain forcément, surtout dans nos métiers de bourrins (dans le B.T.P.), dans nos métiers techniques ». Le répondant 3 répondra finalement « NON les études ne forment pas suffisamment, il faut du terrain ». Il conclut en rajoutant « parce que sinon voilà, tu ferais une feuille de route, tu la déroule dans n'importe quelle entreprise et ça marche, mais ce n'est pas vrai ».

Q3 : Le répondant 3, qui est déjà familiarisé avec le concept des deux vitesses de la pensée de KAHNEMAN, indique « évidemment que je suis d'accord avec ça, c'est clair ! ».

Concernant les sentiments, le répondant 3 nous indique qu'encore une fois c'est une question « compliquée ». Selon lui « il y a le paraître et il y a le ressenti. Il ne faut pas le faire paraître même si tu le ressens ». Il complète « quelqu'un que je vais manager, je vais prendre en compte son fonctionnement émotionnel, je vais le prendre par la bonne corde pour ne pas le braquer, on est dans l'humain, dans l'émotion » et il termine sur ce point en ajoutant « pour une chose donnée, pour un même objectif, l'approche ne va pas être la même entre deux individus sur un plan purement managérial ». Pour conclure, il répond « NON les sentiments ne doivent pas être mis de côté » mais bien « pris en compte ».

Q4 : Le répondant 3 fait un parallèle avec la politique et l'actualité et nous répond « la réponse elle est récente et on l'a eu tous les jours pendant deux mois, on a eu un florilège d'Experts tous les jours sur les plateaux TV, c'était le gros bordel ! ». Selon lui « OUI il faut un Manager pour canaliser ». Il rajoute « là pour moi, le Manager il va être le catalyseur, sinon ça part dans tous les sens ». Et enfin, le répondant termine par « c'est le chef d'orchestre, pour moi c'est ça ». En conclusion, le répondant 3 fait un parallèle avec l'automobile « tu peux avoir un super moteur, des supers freins, des supers pneus, c'est le pilote le Manager ».

Q5 : Selon le répondant 3 « OUI c'est juste ». Il fait un rapprochement avec sa réponse dans la question 1 et rajoute « par contre il faudrait qu'en cas de litige, il y en ait un qui tranche, mais qui tranche ? L'Expert ou le Manager ? ». Il poursuit sa réflexion et déclare « trois personnes ce serait bien, comme ça il n'y a pas d'ambivalence, il y a un arbitre... Mais à trois, déjà un système bicéphale c'est compliqué, alors à trois têtes ?? ». Nous faisons ensemble lien avec un comité de direction C.O.D.I.R. et le répondant 3 déclare « ouais ben c'est le bordel ! ». Selon lui et il terminera sur cette remarque « moi je pense qu'il faut un capitaine, un vrai capitaine, un mec qui a le gouvernail, il peut avoir des lieutenants mais il y en a un qui a le manche, il n'y en a qu'un qui a le manche. Après à lui d'avoir l'intelligence d'écouter autour de lui ce qui se dit ».

Q6 : Le répondant 3 analyse son propre management et se catégorise ainsi : « je suis dans le directif, je lis énormément de chose sur le Management (pour m'améliorer), mais je suis incapable, ma nature m'empêche de les appliquer, comme si ma nature reprenait le dessus ». Il rajoute qu'idéalement il devrait améliorer et développer les points suivants : « la délégation et la participation ». Il précise qu'actuellement, il est plus dans « contraindre » que « convaincre ». Il conclut en avouant « je ne sais pas faire parce que justement je n'ai pas appris à manager, je n'ai fait que de la technique ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Selon le répondant 3, les compétences managériales découlent bien de l'expérience et il ajoute « *qu'elles se renforcent et se concrétisent sur le terrain* ». Elles découlent effectivement des traits de caractère de chacun « *certains vont y arriver, d'autre pas* ». Le répondant 3 nous ré indique que ses compétences managériales ne découlent pas de la formation initiale.

Q8 : Selon le répondant 3 « *NON* ». Il complète « *pas partout, mais il y en a où la volonté c'est pas l'employé ni l'évolution des gens, c'est le business, c'est la marge, c'est le fric* ». Et à la question, ne faudrait-il pas changer les habitudes des organisations, le répondant 3 répond « *ah ben si !* ». Il fait un parallèle avec ce qui peut se passer dans certains grands groupes américains et déclare « *c'est pas encore très gaulois ça* » et argumente « *des vieux dirigeants qui sont encore dans la contrainte, dans l'autorité... à quelle heure t'arrives le matin, à quelle heure tu pars le soir* » tandis que dans les pays anglo-saxons « *ils considèrent que si tu es là après 19h le soir, c'est que tu t'es mal démerdé ! Parce que tu ne devrais plus être là* » tandis qu'en France « *c'est signe d'activité, de sérieux* »

Q9 : Selon le répondant 3, son statut actuel « *est le fruit d'une évolution logique, ça c'est sûr* ». Cependant il déclare que son poste actuel « *ne correspond pas forcément à ses attentes, du moins pas toutes* ». Le répondant 3 argumente en rajoutant « *ta carrière ou ton boulot c'est comme un paquebot, il prend un cap et tu ne le fais pas ripper comme ça en dix millisecondes* ». Il complète « *j'ai commencé comme dessinateur, puis j'ai fait des études, puis ceci, puis cela... chargé d'affaires c'est la finalité, après au-delà tu deviens directeur d'un service ou tu montes une boîte* ».

Q10 : Le répondant 3 est « *pour, à partir du moment où l'intrapreneur fait ça dans l'intérêt de l'entreprise et dans la dynamique de l'entreprise, OUI. S'il est à contre-courant ou complètement dans une autre direction NON* ». Selon lui, le jeu intrapreneurial est difficile à mettre en place dans un milieu comme le B.T.P.

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN

ENQUETE QUALITATIVE

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondANT N° 4

DATE	16/05/2020	HEURE	10 h 00	
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE	<input type="checkbox"/>
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE			
AGE	40 ans			
FORMATION	Ingénieur Généraliste Spécialisation Energie			
NIVEAU D'ETUDES	PRE-BAC			
	POST-BAC	OUI		
	AUTRE			
POSTE OCCUPE	Responsable du département Fluides			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION		
	2 ans	2 ans		
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGION D'EXERCICE	Grand-Est			
ENTREPRISE	D			
TAILLE DE L'ENTREPRISE	ETI			
SECTEUR D'ACTIVITE	B.T.P. / B.E.T. Fluides + Désenfumage / T.C.E.			

Q1 : Selon le répondant 4, la part des compétences managériales « à son niveau » est de « 50 % » contre « 50 % » pour les compétences techniques. Il rajoute « plus on va monter, plus on va augmenter les compétences managériales, je dirais avec un seuil minimum de 10% (arbitrairement) de compétences techniques ». Il rajoute « plus on va monter, plus on va être dans l'anticipation et les déplacements des éléments (individus) de l'échiquier

» et complète que le Manager a une vision globale « *tu sais que tu as des gens compétents dans un domaine, toi tu as la vision d'au-dessus* ». Selon le répondant 4, le Manager place les individus aux bons endroits, de telle sorte à être « *performant au global dans l'entreprise* ». Il finalise son argumentation en évoquant les transferts de compétences horizontaux entre les différentes entités de l'entreprise, rendu possible car le Manager « *a la connaissance du fonctionnement global de l'entreprise* ».

Q2 : Le répondant 4 indique que, selon lui les études ne représentent « *qu'une plate-forme, il n'y a pas vraiment d'appréhension ou d'anticipation des véritables soucis de terrain* ». Il argumente « *les études, c'est les compétences de base* » et complète « *les soucis de terrain c'est à vivre soit même, donc c'est l'expérience* ». Il rajoute « *je ne pense pas que les études nous aident là-dedans* ».

Q3 : Selon le répondant 4 « *l'Expert doit toujours se remettre en cause* ». Il argumente « *dans le milieu du bâtiment, les lois évoluent, les technologies évoluent, l'évolution des normes... et ce qui était vrai il y a un an n'est plus vrai aujourd'hui, ne sera plus vrai demain* ». Selon lui « *l'Expert qui ne va pas se remettre en cause, qui ne va pas être dans la réflexion, et pas la mesure du poids de ce qui est bon pour son client, lui dans quelques années il sera devenu périmé, obsolète* ». Le répondant 4 catégoriserait plutôt les Experts avec le dosage suivant « *80% de réflexion et 20% d'intuition* ». Concernant le Manager, le répondant 4 pense également à un dosage entre réflexion et intuition, mais ne se prononce pas sur des valeurs.

A la question des sentiments, le répondant 4 nous indique que « *le bon Manager va gérer différemment chaque personne, un management adapté à chaque personne, les sentiments rentrent en ligne de compte* ». Il ajoute que chacun est différent et qu'il faut juste « *accepter* » certaines choses propres à chaque individu et il complète « *si ça ne pollue pas le travail, à la rigueur on s'en fout et voilà* ». Selon lui « *il y a une quote-part sentiments ou empathie ou compréhension... à avoir* ». Il conclut en ajoutant « *on ne peut pas le faire sans sentiments* ».

Q4 : Le répondant 4 nous indique que « *dans la société où je travaille, tous nos Managers sont en fait des chargés d'affaires Experts, qui ont évolués en Manager, qui avaient envie de manager des unités, puis des agences, puis le groupe* ». Il ajoute que dans ce cas de figure bien précis « *tout le monde a un bagage technique* ». Le répondant 4 revient à la question et répond « *OUI* » et ajoute « *moi j'ai la chance d'avoir des Managers Experts* » et termine en disant que « *tout en haut du groupe c'est pas un Expert qu'il faut mais un excellent Manager* ». Il illustre ses propos et rajoute que la valeur ajoutée du Manager est « *une vision globale, c'est celui qui te parle dans l'oreillette* » contrairement à l'Expert qui lui « *a la tête dans le guidon* » et qui est focus sur son projet.

Q5 : Selon le répondant 4 « *NON* ». Il ajoute « *c'est le Manager qui manage* ». Il se souvient de l'année 2012 lorsqu'il a vécu un licenciement économique et ajoute « *seul un Manager peut se rendre compte... le management doit empêcher ça, l'Expert lui, ne pense qu'à produire son dossier correctement, dans la meilleure technique... mais quand t'as plus de boulot, t'as plus de boulot, tu as beau te raconter qu'on était les meilleurs, on a fait des dossiers impeccables... c'est juste qu'il n'y a plus de boulot* ». Il nous répète « *moi je mets le Manager en haut* ».

Q6 : Le répondant 4 nous indique que « *le management directif doit être abandonné* ». Il explique que le management actuel au sein de son organisation « *est un mélange de management persuasif et participatif* » avec toutefois « *des directives claires, les grandes lignes* » qui sont données. Le répondant 4 développe et ajoute que l'application et la mise en œuvre de ces directives « *c'est à nous de le faire et de nous débrouiller avec* ». Il y a donc de la latitude « *de la marge de manœuvre* ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Le répondant 4 confirme que les compétences managériales découlent de l'expérience car « *à force de manager des gens, tu acquiers des compétences et tu comprends mieux ce qu'est chacun et comment manager chacun* ».

Il confirme également que les compétences managériales découlent des traits de caractère de chacun. Enfin, concernant la formation initiale il ajoute que « *si on te donne des bases de compréhension, tu acquiers plus rapidement et tu comprends mieux que si tu dois tout apprendre par toi-même* ». Le répondant 4 conclut en disant « *qu'il y a des gens qui ne sont pas faits pour manager* ».

Q8 : Selon le répondant 4 « *certaines organisations font ce qu'elles peuvent* ». Il ajoute que « *si les gens ont envie d'évoluer, s'il y a des postes à pourvoir au-dessus et qu'ils ont les compétences, c'est possible* ». Selon lui « *l'épanouissement est également possible mais il y a une limite* ». Il ajoute « *ce que l'on demande aux personnes c'est de remplir leurs objectifs, on les responsabilise* » tout en leur laissant de la latitude dans leur travail « *ils peuvent décider de leur planning* ». Il conclut en disant « *on fait quand même le maximum pour eux mais eux ils doivent aussi donner pour nous* ».

Q9 : Selon le répondant 4, son évolution est tout sauf « *logique* ». Il ajoute que son poste découle « *d'occasion et d'opportunités* ». Il complète « *j'ai eu beaucoup de chance* ». Concernant son poste actuel, il déclare « *OUI à 100%, je sais que je ne veux pas monter, je sais que je me plais dans la technique* » et au niveau managérial « *c'est le niveau qui correspond à mes capacités humaines* ».

Q10 : Le répondant 4 répond que l'entreprise dans laquelle il évolue « *lance des groupes de travail, type développement de technologies innovatrices, type RSE...* ». Il ajoute « *les gens bossent là-dessus, c'est extrêmement favorisé par l'entreprise* » et complète « *la direction lance l'idée, des fois c'est la DRH qui lance l'idée... mais on peut aussi faire des choses de son propre chef* ».

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN

ENQUETE QUALITATIVE

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondant N° 5

DATE	18/05/2020	HEURE	16 h 00	
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE	<input type="checkbox"/>
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE			
AGE	32 ans			
FORMATION	Master 2 en économie de la construction et management de projets			
NVEAU D'ETUDES	PRE-BAC			
	POST-BAC	OUI		
	AUTRE			
POSTE OCCUPE	Economiste de la construction			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION		
	2 ans	8 ans		
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGION D'EXERCICE	Grand-Est + IdF			
ENTREPRISE	E			
TAILLE DE L'ENTREPRISE	PME			
SECTEUR D'ACTIVITE	O.P.C. / Economie de la construction			

Q1 : Selon le répondant 5, la part des compétences managériales est de « 50 % » contre « 50 % » pour les compétences techniques. Il rajoute « c'est important que le Manager ait des compétences techniques » qui lui permettent de « savoir ce que fait son N-1 » mais également pour lui permettre de comprendre que « ce qu'il donne

comme directives, si c'est faisable ou pas » et complète que le Manager « doit pouvoir être là aussi pour répondre aux questions techniques, ce qui n'est pas forcément le cas de certains ».

Q2 : Le répondant 5 indique que « NON » et complète « c'est plus l'expérience, c'est plus ton tempérament aussi... non ce n'est pas l'école ». Il argumente « en tous cas, ce n'est pas la formation que moi j'ai suivie » et complète « il y a sûrement des formations qui sont spécialisées là-dedans, qui vont plus te former à la gestion humaine et à la gestion du stress aussi ». Pour conclure, il rajoute « les formations techniques ne forment pas à ça ».

Q3 : Selon le répondant 5 « il faut avoir un peu de réflexion chez les Experts et un peu d'intuition chez les Managers ». Il argumente « cela ne peut pas être que 100% dans chaque cas ». A la question des sentiments, le répondant 5 nous indique que selon lui « les sentiments doivent en partie être mis de côté ». Il ajoute « qu'il faut garder un petit peu de sentiments mais pour prendre des décisions importantes, c'est nécessaire de les laisser de côté, sinon ta décision est tronquée ».

Q4 : Le répondant 5 nous indique que « OUI il en faut un ou plusieurs, c'est essentiel pour manager l'équipe, pour manager les Experts ». Il illustre ses propos et rajoute que la valeur ajoutée du Manager est « l'organisation » et ajoute que « les Experts peuvent se manager eux-mêmes mais ne peuvent pas manager les autres Experts ». Il complète que « cela dépend toujours des autres Experts que tu as autour de toi, si tu as une bonne équipe, que tu t'entends avec 100% des personnes, ça ne peut que bien se passer » mais « si tu as des petits électrons libres, c'est là où le Manager (qui met ses sentiments de côté) peut gérer l'équipe ».

Q5 : Selon le répondant 5 « pas nécessairement ». Il ajoute « pas forcément, selon les capacités et la technicité de la personne (en lien avec sa réponse à la Q1 : 50/50), une personne pourrait suffire ». Il rajoute « mais ça fonctionne aussi avec deux » mais en cas de litige « l'un des deux doit prendre le dessus, celui qui a la plus forte personnalité l'emporte ».

Q6 : Le répondant 5 nous indique qu'à l'heure actuelle, le management est orienté vers « du participatif et du délégatif, ça marche ». Il avoue également qu'à certains moments « tu as peut-être envie d'avoir un management un peu plus directif, mais pas non plus à fond » et complète « c'est très positif de nous laisser faire, de nous laisser entreprendre des choses, de développer des méthodes de travail, ils sont très ouverts à ça » mais le manque de décision ou le manque d'indications ou d'orientations (en amont) se fait sentir par moment.

Q7 : Idem réponse Q2.

Le répondant 5 confirme que les compétences managériales découlent de l'expérience et du terrain. Il confirme également que les compétences managériales découlent des traits de caractère de chacun, dans le sens où « en fonction de ton caractère (fort), ça va être difficile d'avoir un Manager au-dessus de toi ». Enfin, concernant la formation initiale il ajoute qu'elle « ne forme pas suffisamment » et conclut « elle reste théorique même si sur le plan humain elle reste pratique ».

Q8 : Le répondant 5 se rappelle sa dernière entreprise (il y a tout juste un an et demi) et déclare qu'à l'époque « NON clairement NON » et complète que dans l'entreprise où il travaille actuellement « là OUI ».

Q9 : Selon le répondant 5, son poste actuel découle de ses choix personnels. Concernant son poste actuel, il déclare « OUI à 100 % ».

Q10 : Le répondant 5 répond que l'entreprise dans laquelle il évolue « nous laisse faire, ils sont très ouverts » et rappelle « le management participatif ». Il ajoute que dans son milieu, c'est relativement limité.

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN

ENQUETE QUALITATIVE

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondANT N° 6

DATE	18/05/2020	HEURE	18 h 00	
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE	<input type="checkbox"/>
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE			
AGE	41 ans			
FORMATION	DUT Génie civil spécialisation génie climatique et équipements techniques du bâtiment			
NIVEAU D'ETUDES	PRE-BAC			
	POST-BAC	OUI		
	AUTRE			
POSTE OCCUPE	Responsable technique + chargé d'affaires sanitaire			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION		
	1 an	1 an		
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGION D'EXERCICE	Bas-Rhin			
ENTREPRISE	F			
TAILLE DE L'ENTREPRISE	PME			
SECTEUR D'ACTIVITE	Couverture-zinguerie / Charpente bois / Sanitaire			

Q1 : Selon le répondant 6, la part des compétences managériales est de « 80 % » contre « 20 % » pour les compétences techniques. Il rajoute « il faut beaucoup d'humain, il faut comprendre les gens, tu ne peux diriger une équipe si tu ne comprends pas comment les gens fonctionnent, si tu ne comprends pas la psychologie des gens ». Il rajoute également « de l'empathie il en faut, j'en connais un qui n'en a pas ». Il se rappelle sa dernière entreprise

et raconte un échange houleux avec sa direction et site son Manager « *tes états d'âmes j'en ai rien à foutre !* ». Selon le répondant 6 « *c'est tout sauf ce qu'il faut sortir à quelqu'un* ». Il complète son argumentation au sujet des compétences techniques et ajoute que « *trop de compétences techniques pour un Manager, c'est pas utile.* » et finalise par « *tout simplement parce que pour moi, le Manager doit driver les équipes techniques* ». Attention toutefois, « *il ne doit pas être dans les choux quand on lui parle de quelque chose de technique, c'est sûr* ».

Q2 : Le répondant 6 indique que, selon lui « *NON* » et ajoute « *dans toutes les formations, il y a un souci de cohérence entre la théorie qu'on t'apprend et la réalité du terrain* ». et complète « *il y a toujours un décalage* ». Il finalise sur ce point en rajoutant « *tous les ingénieurs que je vois (depuis presque 20 ans) à la sortie de l'école d'ingénieurs, ils ne sont pas compétents à 100 %* ».

Q3 : Selon le répondant 6 « *l'Expert il lui faut les deux : réflexion et intuition, il a besoin des deux* ». Il argumente et ajoute un dosage « *60% de réflexion et 40% d'intuition* ». Concernant le Manager, le répondant 6 explique qu'il y a « *beaucoup d'intuition chez le Manager, surtout pour le relationnel avec les gens* ». Selon lui « *au niveau des échanges humains, il faut beaucoup d'intuition* » et il rajoute que cette intuition « *ne vient pas forcément avec les années, cette intuition tu l'as ou tu l'as pas* ». Pour finir, le répondant 6 propose un dosage « *40% de réflexion et 60% d'intuition* ».

A la question des sentiments, le répondant 6 nous répond que « *tu ne peux pas mettre de côté les sentiments, tu dois en garder un minimum* ». Il ajoute « *il y a des choses à mettre de côté c'est sûr* » mais « *tu ne peux pas, à un moment, ne pas avoir un minimum de respect pour ce que les gens ressentent* ». Selon lui « *si tu ne le fais pas, tu te mets les gens à dos, tu les démotive et sur le long terme ça ne peut qu'être mauvais* ».

Q4 : Le répondant 6 nous indique que « *OUI il faut un/des Managers* ». Il complète et se focalise sur un point en particulier et déclare « *en bureau d'études, il n'y a pas de vrais bons Managers* ». Selon lui et à travers son expérience, dans toutes les entreprises qu'il a traversé « *le management, c'était des ingénieurs qui ont pris la direction d'un service, il n'y a pas une seule personne qui a une formation de Manager là-dedans* ». Il rajoute également que selon lui, pour certains dirigeants, ces derniers croient que le management « *coule de source* » et qu'une formation en management n'est pas nécessaire. Il conclut en nous indiquant que selon lui, la valeur ajoutée du Manager est « *simple* » c'est « *driver les équipes, les emmener dans la bonne direction, les garder motivées, faire avancer tout le monde dans le même sens* ».

Q5 : Selon le répondant 6 « *OUI si tu as deux personnes, c'est mieux d'avoir un de chaque* ». Cependant, il ajoute « *combien d'entreprise sont dirigées par deux personnes ?* ». Il nous parle de la société dans laquelle il travaille et indique que « *ils sont deux associés, oui, mais de manière organisationnelle dans l'entreprise, il n'y en a qu'un qui dirige* ». Il complète « *ça peut marcher avec une personne, mais il faut que la personne ait les deux compétences (référence au dosage de la Q1), ce qui n'est pas forcément donné à tout le monde* ».

Q6 : Le répondant 6 nous indique que son expérience s'est faite au travers d'entreprises pilotées par des Managers au management « *directif* » mais également « *déléгатif et participatif, mais qu'avec certaines personnes* ». Il évoque le comportement des anciens dirigeants au management directif qui « *quand ça n'allait pas, tapait du point sur la table et gueulait ! C'est moi qui décide* ». Il confirme que le management directif est bien un management « *à l'ancienne, qui a tendance à disparaître* ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Le répondant 6 confirme que les compétences managériales découlent de l'expérience et s'apprennent aussi sur le terrain. Il confirme également que les compétences managériales découlent des traits de caractère de chacun. Enfin, concernant la formation initiale il ajoute « *il en faut aussi* ». Le répondant 6 conclut en disant « *je pense que*

le plus important, à la base, pour être un bon Manager, c'est d'avoir effectivement les traits de caractère qui vont avec. Après la formation vient compléter et après une fois que tu travailles, c'est l'expérience sur le terrain ».

Q8 : Le répondant 6 nous confirme que cela dépend de la structure et de la taille de l'organisation et déclare (en citant une grosse organisation par laquelle il est passé) « *je pense qu'ils se souciaient un petit peu du bien-être de leurs personnes* ». Il complète (en citant une organisation de taille moyenne par laquelle il est passé) « *le dirigeant avait un peu de mal, il était plus à se préoccuper du boulot et de la qualité du boulot qui sort, que de l'état d'esprit des gens, de leurs bien-être au bureau* ». Il termine (en citant la dernière organisation (de taille moyenne) par laquelle il est passé) « *là-bas, c'est zéro, clairement zéro : l'épanouissement des personnes ils en ont rien à faire, leur santé aussi bien physique que mentale, ils en ont rien à faire, les désirs d'évolution de chacun ils en ont rien à foutre ! au contraire, il vaut mieux bloquer (brider) les gens dans leur envie d'évoluer parce que tu te rend compte s'il fait cette formation, il va gagner en compétences et il va peut-être se barrer*».

Q9 : Selon le répondant 6, son évolution découle de son expérience acquise lors de son passage dans différentes entreprises. Il complète en indiquant que « *c'était un souhait déjà à la sortie de l'école, mais à l'époque il n'y avait pas d'opportunités* ». Il ajoute que son poste actuel découle « *d'occasion et d'opportunités récentes* ».

Q10 : Le répondant 6 répond que le jeu intrapreneurial est une bonne chose. Il ajoute que dans son entreprise actuelle (entreprise familiale), la direction sollicite les autres personnes pour en tirer le meilleur et faire évoluer l'entreprise, notamment en informatique (où il faut faire évoluer les choses).

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN

ENQUETE QUALITATIVE

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondANT N° 7

DATE	19/05/2020	HEURE	18 h 00	
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE	<input type="checkbox"/>
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE			
AGE	41 ans			
FORMATION	DUT Génie Electricité			
NIVEAU D'ETUDES	PRE-BAC			
	POST-BAC	OUI		
	AUTRE	M.B.A. en cours		
POSTE OCCUPE	Chef de pôle			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION		
	9 ans	5 ans		
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGION D'EXERCICE	Grand-Est			
ENTREPRISE	G			
TAILLE DE L'ENTREPRISE	PME			
SECTEUR D'ACTIVITE	B.T.P. / B.E.T. T.C.E.			

Q1 : Selon le répondant 7, cette juste répartition « *c'est tout l'art du pilotage* ». Il donne la répartition suivante : « 50 % » pour les compétences managériales contre « 50 % » pour les compétences techniques. Il rajoute « *dans la réalité, c'est un curseur qui évolue constamment d'un côté vers l'autre, suivant comment tu te situes par rapport à tes équipes* » et il répète « *l'art de piloter, c'est de pouvoir ajuster ce curseur comme il faut entre la compétence*

technique et la compétence managériale ». Il rajoute également « *que ce dosage dépend de la structure de l'organisation* » et complète « *plus l'entreprise est grande, plus tu délègues la compétence technique, donc tu te focalises plus sur la stratégie* », en fin de compte « *ce n'est même plus trop du management – c'est plus le côté leader que Manager* ». Le répondant 7 se focalise sur la taille de l'entreprise quand laquelle il travaille « *cela dit dans une petite structure, si en haut il n'y a pas un minimum de compétences techniques et d'expertises, la crédibilité n'est pas là* » et « *c'est compliqué de faire passer des messages de stratégie et de management, parce qu'il y a une proximité réelle entre le terrain et la hiérarchie* ». Il termine sur cette question « *plus t'es entouré d'Experts et de connaisseurs, plus c'est compliqué d'être Manager* ».

Q2 : Le répondant 7 indique que, selon lui « *les Experts sont peut-être suffisamment formés aux soucis du terrain, les Managers ne le sont pas* » et ajoute que les Managers « *ils sont plutôt dans le souci du fonctionnement interne, dans la mise en pratique de stratégies* ». Il analyse son poste actuel et ajoute que « *d'une manière générale, je ne suis pas certain que dans ce que je fais aujourd'hui, les études m'aient apporté quelque chose* ». Il résume que les études sont « *insuffisantes* » et ajoute « *on t'apprend un bagage de connaissances qui te permettront de te débrouiller par la suite (avec l'expérience)* ».

Q3 : Selon le répondant 7 « *en première intention, c'est le contraire* ». Puis il ajoute, que l'on soit Expert ou Manager, il faut « *les deux, forcément, mais pas à des degrés similaires* ». Selon lui « *il y a un dosage qui dépend vraiment de la nature du problème* ». Il ajoute « *avec le temps, l'intuition viendra toujours en complément* ». Il argumente « *il y en a qui ont l'intuition naturelle, il y en a qui ont l'intuition liée à un vécu* ». Selon le répondant 7 « *un Expert et un Manager ont un peu le même objectif : ils vont chercher l'efficacité, l'efficience... utiliser le minimum d'énergie pour atteindre le résultat* ». Il conclut « *l'intuition te permet de gagner du temps* »

A la question des sentiments, le répondant 7 nous répond que « *l'empathie est importante, on parle de quotient émotionnel* ». Selon lui, « *c'est impossible de ne pas raisonner avec les sentiments* ».

Q4 : Le répondant 7 nous indique que « *OUI il faut un/des Managers surtout dans une société constituée essentiellement d'Experts* ». Il se focalise sur l'Expert et complète « *il a une vision, de par sa nature d'Expert, plus concentrée sur son domaine* ». Il ajoute « *il faut avoir un avis extérieur, prendre en considération les avis des uns et des autres, le Manager doit pouvoir faire ça ou aider à faire ça – alors qu'un Expert par rapport à un autre il n'a pas forcément plus de droit ou plus de recul... entre Experts ça ne peut pas fonctionner ou pas longtemps* ». Il conclut en nous indiquant que selon lui, la valeur ajoutée du Manager est « *de voir la globalité* » et également « *donner du lien à tout ça, assurer la vision globale* ».

Q5 : Selon le répondant 7 « *chaque personne doit avoir un minimum d'Expertise* ». Mais dans tous les cas « *il te faut un leader et un Manager à la tête, et l'Expert c'est bonus* ». Il ajoute « *juste un Manager ça suffit pas* » et complète « *dans le management, tu peux avoir un Manager/Manager (vision court-terme voir moyen terme) et un Manager/leader (vision à long terme voir visionnaire) – si t'as pas un leader ça suffit pas* ». Selon lui « *le Manager il est là pour mettre en place les actions, mais c'est pas lui qui va venir avec des idées folles, la direction...* ». Il rajoute « *certains Managers ont besoin d'un leader* » et conclut « *en cas de désaccord entre 2 Managers, c'est le Manager/leader qui tranche* » et déclare « *l'Expertise c'est bien de l'avoir, mais à des niveaux très haut, c'est dangereux parce que ça te bride* »

Q6 : Le répondant 7 nous indique que son entreprise actuelle est pilotée par deux co-gérants aux styles de managements différents. L'un est « *directif et persuasif* » l'autre est « *déléгатif et participatif* ». Selon le répondant 7, c'est plutôt « *le déléгатif et participatif qu'il faut atteindre* ». Il évoque le management directif et déclare « *c'est has been !* ». Le répondant 7 se remémore ses années passées et évoque également le management « *déléгатif et participatif* » vécu et déclare « *donner son avis et participer (si on en a envie), c'est toujours mieux* ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Le répondant 7 confirme que les compétences managériales découlent de l'expérience « *une part conséquente* » et s'apprennent aussi sur le terrain « *pour manager faut pratiquer, pour pratiquer c'est sur le terrain... le management ça ne se fait pas dans son salon* ». Concernant les traits de caractère, il déclare « *il faut quelque chose à la base – il y a des traits de caractère visibles, et d'autres qui ne sont pas visibles. Parfois il y a des personnes qui ont besoin qu'on les aide à rendre visible certaines choses* ». Il fait un parallèle avec la Q8 « *un bon Manager doit être à l'écoute et observer les gens de son équipe pour pouvoir déceler ce genre de choses (en vue d'une évolution, d'un épanouissement)* ». Enfin, concernant la formation initiale il ajoute « *NON, ça s'apprend, c'est l'expérience* ». Le répondant 7 image ses propos « *tu peux être boulanger et être un très bon Manager* », autre exemple « *tu vois les chefs en cuisine, ils dirigent des trucs de malade, du management purement directif, c'est pas appris à l'école* ».

Q8 : Le répondant 7 nous indique « *ça dépend, je pense qu'il y a un sérieux progrès, depuis 2010 peut être, on va dire depuis les dix dernières années il y a une sacrée progression là-dedans, où l'entreprise essaye de mettre le salarié au centre... ce n'est pas qu'un outil* ». Il complète « *mais dans le privé et pas partout – dans le public ça l'est pas carrément, ils sont dans une inertie toute dégueulasse où t'as des grilles, t'en déroges pas, faut passer des concours...* ». Il termine « *ce n'est pas si facile que ça* » et ajoute « *dans le privé t'as plus de latitude* » et bien évidemment « *ça dépendra du top-management* »

Q9 : Selon le répondant 7, il déclare avec eu de la chance mais également que « *la chance ça se travaille* ». Autrement dit, son évolution découle de son expérience acquise lors de son passage dans différentes entreprises. Il complète en indiquant que « *il y a dix ans, c'est clair que je ne me voyais pas forcément là, mais avec le recul l'évolution est bien là* ». Il indique que son poste lui convient, certes « *mais pas à 100%, il aspire à autre chose* ». Il ajoute que son poste actuel découle « *d'occasion et d'opportunités* ». Selon lui, c'est un facteur important.

Q10 : Le répondant 7 répond qu'il n'a pas « *l'expérience de ça* ». Selon lui, le jeu intrapreneurial « *doit avec un lien avec l'activité de l'entreprise* ». Il ajoute que, de son point de vue « *le curseur est difficile à trouver* ». Il complète « *j'encouragerai ce genre d'esprit d'initiative mais dans un volume d'heures, de temps raisonnable* » et rajoute « *une fois que t'as défini les objectifs de ton train-train quotidien, tu mes mènes à bien – mais à côté (en parallèle) de ça on te dit vas-y ça me dérange pas si tu développes des trucs qui sont pour nous : je trouve ça pas mal* ». Il conclut « *je ne suis pas du genre à brider quelqu'un qui a des idées, au contraire, si quelqu'un a envie de donner, qu'il donne – si ça peut lui permettre de s'épanouir et en plus en profiter à l'entreprise, c'est gagnant-gagnant* ». Il finalise sur ce point en ajoutant que pour être clair sur ce sujet « *le management doit être clair, tous ces points doivent être clairement discutés* ».

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN

ENQUETE QUALITATIVE

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondANT N° 8

DATE	20/05/2020		HEURE	18 h 00
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE	<input type="checkbox"/>
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE			
AGE	51 ans			
FORMATION	BTS Electrotechnique			
NIVEAU D'ETUDES	PRE-BAC			
	POST-BAC	OUI		
	AUTRE	Ingénieur Professionnel de France		
POSTE OCCUPE	Gérant			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE		DANS LA FONCTION	
	8 ans		20 ans	
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGION D'EXERCICE	Grand-Est			
ENTREPRISE	H			
TAILLE DE L'ENTREPRISE	TPE			
SECTEUR D'ACTIVITE	B.T.P. / B.E.T. Electricité CFO/CFA			

Q1 : Selon le répondant 8, la part des compétences managériales est de « 50 % » contre « 50 % » pour les compétences techniques. Il rajoute « une bonne compétence managériale est basée sur des compétences techniques ». Il rajoute également « les soft skills (bien sûr) vont prendre le dessus sur les hard skills ». Il rappelle également « qu'il faut quand même avoir des compétences techniques pour bien manager l'équipe – si les

compétences techniques ne sont pas à la hauteur, il peut y avoir des disparités et on peut perdre pied ». Selon le répondant 8 « forcément il faut des compétences techniques pour savoir, au minimum, au départ de quoi on part et vers quoi on va ».

Q2 : Le répondant 8 nous répond « très clairement NON » et ajoute « il y a un décalage entre la formation initiale de l'éducation nationale et ce vers quoi on va (la partie terrain), surtout niveau Experts » et complète « les formations de management sont plus vers le terrain donc OUI (plus abouties) ». Il finalise sur ce point en rajoutant « on est à côté de ce que les entreprises attendent aujourd'hui, surtout au niveau Experts – je n'ai pas peur de dire que beaucoup de formations notamment d'ingénieurs ne correspondent pas du tout au besoin ». En conclusion « les Experts sont à côté, les Managers sont dedans ».

Q3 : Selon le répondant 8 « un jeune Expert partira sur de la réflexion (compétences et connaissances), un Expert confirmé partira sur de l'intuition et de la réflexion ». A la question des sentiments, le répondant 8 nous répond que « ben NON, par définition un poste de management c'est quelqu'un qui a, justement du sentiment et de l'empathie, sinon ce n'est pas un bon Manager ». Il ajoute « des mauvais Managers il y en a plein, c'est des gens justement qui ne sont pas formés pour être Manager, c'est comme ça qu'on crée les problèmes – il faut de la formation et il faut de l'empathie et surtout des sentiments ». Il complète « ça ne veut pas dire quand on a des sentiments que l'on doit faire tout et n'importe quoi, mais on comprend bien l'univers qui est aujourd'hui, c'est pas celui d'il y a vingt ans ».

Q4 : Le répondant 8 nous indique que « selon la taille de l'entreprise, par définition il faut l'aspect managérial puisque c'est quelque chose qui est lié, sinon il n'y a pas de structuration et de fonctionnement dans l'entreprise ». Selon lui « il faut de la hauteur et de la formation » donc la valeur ajoutée du Manager « quelqu'un qui sait élever les Experts (qui eux n'ont pas forcément le temps et ce n'est pas forcément leurs vocations premières de manager du personnel), certaines personnes ne sont pas fabriquées pour ça, certaines personnes ne le veulent pas, ne le souhaitent pas – un Expert, c'est quelqu'un qui aime être dans son environnement et gérer son travail et n'a pas forcément la qualité humaine pour gérer d'autres personnes ». Il détaille ses propos « j'ai connu des spécialistes qui étaient très bons dans leurs domaines, mais il fallait pas leur demander d'encadrer d'autres personnes parce qu'il ne savaient juste pas le faire et n'avaient pas envie. Et donc cette qualité de management elle est importante ».

Q5 : Le répondant 8 nous répond « il y a quelques années, j'aurai dit un Expert avant tout, parce que c'est celui qui fait tourner la boutique et qui connaît son environnement ». Et il ajoute « aujourd'hui je dirais que c'est d'abord un Manager, l'autre n'a pas besoin d'exister – le Manager peut s'appuyer sur les Experts qu'il a, c'est-à-dire les gens sont là pour ça, pour conseiller ». Il fait un parallèle avec la réponse Q1 est indique « forcément le Manager qui est à la tête, il a la compétence technique aussi » donc si on reste cohérent dans ce que l'on a indiqué au départ « je pense qu'un Expert n'est pas nécessaire en plus, mais le Manager lui OUI ». Il conclut en disant « deux personnes je ne pense pas »

Q6 : Le répondant 8 nous fait part de son expérience au sein d'une P.M.E. pilotée par un Manager au management « un peu directif, mais gentil » mais aussi et surtout « participatif ». Il ajoute au sujet du management directif qui « qu'on peut être directif sans avoir la peur ». Il complète ses propos et indique que c'est compliqué de catégoriser un Manager dans un seul style de management « dans une case » et ajoute « aujourd'hui la qualité du Manager c'est de gérer ça dans différents cas : de temps en temps il faut être un peu directif, de temps en temps il faut être participatif – c'est un ensemble de tout ça qu'il faut faire ». Pour finir sur ce point, il déclare « le gérant doit décider et à un moment donné, on peut pas faire plaisir à tout le monde – c'est pour ça que le management c'est global ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Le répondant 8 répond à la question en classant les étapes « *pour moi d'abord c'est la formation avant tout, ensuite forcément il y a les traits de caractère et bien sûr par définition c'est quelque chose qui va être exécuté par l'expérience, donc s'appuie sur le terrain* ». Le répondant 8 conclut en disant « *le terrain façonne le Manager, tu ne manages pas de la même façon quand t'as cinquante ans que quand t'en as vingt ou trente... l'expérience de la vie amène aussi des choses* ».

Q8 : Le répondant 8 nous répond « *OUI et NON parce qu'aujourd'hui il existe des supports comme la QVT (qualité de vie au travail) qui n'existait pas avant, les entretiens annuels, les responsables RH...* ». Il s'interroge « *est ce que ces choses sont vraiment mise en œuvre ? et est-ce que les gens sont mis dans la meilleure situation possible d'évolution et d'épanouissement, ça c'est vraiment au cas par cas* ». Il termine « *c'est vrai que les entreprises aujourd'hui dépensent beaucoup d'argent dans tout ça – en tout cas pour les entreprises que je connais (entre cent cinquante et deux cents personnes) c'est quand même des choses qui est mises en avant* ». Il rappelle que « *dans des petites boîtes forcément, quand t'as quinze personnes tu peux pas mettre de R.H., t'as pas les moyens, les Managers ils sont pas formés pour ça, voilà c'est une question d'échelle d'entreprise* »

Q9 : Selon le répondant 8, son poste actuel (gérant) correspond à ses attentes et découle de ses choix personnels. Il complète « *évolution logique, occasions, opportunités : tout y est* ». Il termine sur cette question avec un constat « *moi je le vois beaucoup avec les chargés d'affaires de nouvelle génération, qui sortent de l'école BAC+2, BAC+3, BAC+4, forcément ils veulent évoluer, ils veulent aller vite, ils veulent pas aller sur chantier tirer des ficelles... par contre ils veulent les postes, ils veulent le salaire...sauf qu'à un moment donné, ils sont confrontés aux problèmes (il faut manager).... Et là par contre, ils peuvent développer quelque chose qu'ils n'ont pas forcément envie de faire, mais ils sont obligés parce que c'est dans la fiche de poste* »

Q10 : Le répondant 8 répond au sujet du jeu intrapreneurial « *j'en connais beaucoup qui le font* ». Il ajoute « *de plus en plus de structures existantes historiques mettent en avant ce genre de chose, avec des postes qui n'existaient pas il n'y a pas longtemps* ». Par définition, un intrapreneur qui n'obtient pas le soutien de son entreprise d'accueil « *va se barrer et profiter du poste pour le faire valoir ailleurs* ». Mais c'est « *rare* ».

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN

ENQUETE QUALITATIVE

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondANT N° 9

DATE	20/05/2020	HEURE	20 h 00	
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE	<input type="checkbox"/>
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE			
AGE	45 ans			
FORMATION	BTS Economie de la construction			
NIVEAU D'ETUDES	PRE-BAC			
	POST-BAC	OUI		
	AUTRE			
POSTE OCCUPE	Projects Manager + chef de service			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION		
	1 an	10 ans		
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGION D'EXERCICE	Grand-Est			
ENTREPRISE	D			
TAILLE DE L'ENTREPRISE	ETI			
SECTEUR D'ACTIVITE	B.T.P. / B.E.T. Fluides + Désenfumage / T.C.E.			

Q1 : Selon le répondant 9, la part des compétences managériales est de « 70 % » contre « 30 % » pour les compétences techniques. Il rajoute « il faut une connaissance du métier pour faire les bons choix stratégiques et prendre les bons marchés ». Il rajoute également « le dirigeant a pour rôle de piloter. Il faut qu'il ait une connaissance technique dans la mesure où il faut qu'il sache ce qui est fait dans la boîte, quels sont les types de

marché qui peuvent être faits, par qui, etc.... mais après, c'est piloter les gens, c'est les mettre en compétences... c'est pas du tout technique – par contre il faut avoir un vrai dosage, savoir manier les hommes.... pour que ce soit collaboratif».

Q2 : Le répondant 9 indique que, selon lui « *NON* » et ajoute « *aujourd'hui dans l'ensemble de nos métiers et même dans un cadre plus large, les gens ne sont pas formés au management* » et complète « *je pense même que la plupart des gérants, directeurs... aujourd'hui sur les P.M.E. (peut-être pas dans les grands groupes ou sur les hauts postes) n'ont pas de formation de management ou très peu* ». Il finalise sur ce point en rajoutant « *je pense qu'aujourd'hui dans les formations initiales, il n'y a pas de cursus de management – c'est pas du tout des notions qui sont abordées. Admettons qu'on prenne une formation basique (un ingénieur, un BTS, un IUT, ce sont des formations essentiellement techniques, on te donne des outils techniques mais jamais on t'a donné un cours de management ou de psychologie... ça n'existe pas. Alors aujourd'hui il y a peut-être une évolution mais je crois pas, même dans les écoles d'architecture, et pourtant les architectes ce sont bien les mieux placés normalement pour manager un projet (en tant que Mandataire d'une équipe de Maîtrise d'œuvre) – et eux dans la formation, au jour d'aujourd'hui ils ont zéro élément, donc ils ne savent pas* ». Le répondant 9 fait un parallèle avec le milieu de la médecine (dans lequel travail son épouse) et évoque comment est géré une opération (à la manière d'un projet) et indique que « *c'est le bazar* ». Pour terminer, il fait également un parallèle sur une formation de management récente, dispensée par un pilote de ligne d'Air France. Il évoque que, tout comme on manage un projet, on gère les interactions de l'équipage et du personnel de cabine et que là également, il y a du boulot pour coordonner tout ce monde.

Q3 : Selon le répondant 9, « *c'est une question complexe* ». Il développe « *un Expert pour moi c'est quelqu'un qui a effectivement une grande expérience dans un domaine, donc il a déjà probablement, quand tu viens avec une problématique, un cas similaire, un cas se rapprochant... il est capable, avec quelques questions, intuitivement de donner une réponse rapide* ». Il complète « *à côté de ça, forcément cette idée va se ressasser, va revenir, tu vas la retravailler... et ton avis sera différent* ». Il finit sur l'Expert en déclarant « *pour moi l'Expert doit avoir les deux* ». Concernant le Manager, le répondant 9 explique « *qu'il y a quand même une partie plus instinctive parce que souvent il y a du rapport humain* ». Selon lui « *il y a le rapport humain qui nécessite souvent une réponse immédiate ou rapide, et souvent à la base d'un échange* » et il rajoute que « *la deuxième partie (réflexion) elle est plus complexe dans le management, elle peut exister... elle est plus directe, on est souvent dans l'échange, on cherche souvent la solution ensemble – je ne sais pas si on peut dire qu'elle est intuitive mais elle est souvent dans l'échange* ». Il argumente « *elle peut être réfléchie mais toujours dans l'échange parce que sinon c'est directif* ». En conclusion, selon le répondant 9 « *les Experts effectivement, ils ont ces deux aspects là, c'est peut être aussi une question de tempérament – peut être dans le management moins parce qu'il y a cette relation qui sous-entend une réponse ou une réflexion commune* ». A la question des sentiments, le répondant 9 nous répond que « *tes sentiments sont toujours présents* ». Il ajoute « *quand tu fréquentes des gens, tu ne vas pas d'interdire à un moment donné de les aimer ou de les apprécier – non ! en fait tu vis ta vie, tes sentiments sont dans ta vie, ta vie complète... elle ne s'arrête pas à la porte du bureau* ». Il complète « *peut-être que tu peux séparer les fréquentations et faire un peu un tri.... mais je pense pas que tu puisses légitimement mettre tes sentiments de côté* ». A la question des choix qui peuvent être biaisés par les sentiments, le répondant 9 répond « *forcément les sentiments peuvent influencer dans ta décision, dans tes relations ou dans ton comportement (dans les deux sens) ... après c'est le tempérament* ». Il conclut sur ce point « *tu peux avoir des sentiments et appliquer des règles managériales. Tu peux mettre en place une règle, tu la fais respecter pour tout le monde, ce qui ne t'empêche pas d'avoir des sentiments pour quelqu'un positif ou négatif – l'un n'empêche pas l'autre* ».

Q4 : Le répondant 9 nous indique qu'« à partir du moment où tu es en relation avec des gens, tu as besoin d'un dosage de management, plus ou moins fort en fonction de ce que tu fais, il te faut au moins les notions ». Selon lui, la valeur ajoutée du Manager est « de piloter les gens, les mettre en compétences, rendre le tout collaboratif ».

Q5 : Selon le répondant 9 « c'est complexe ». Il ajoute « et OUI et NON ». Cependant, il ajoute « on peut tout imaginer : on peut imaginer que cette personne idéale qui aurait suffisamment de technique, suffisamment de management, suffisamment de commerce...toutes les qualités pour avoir un poste de ce type-là, que ce soit dédoublé en personnes et que chacun ait une compétence et que l'ensemble forme cette fameuse personne ». Il précise « c'est un comité de direction ou des co-gérants – souvent la personne idéale n'existe pas ». Il complète « le fait de se regrouper crée quelque chose de cohérent à partir du moment où on arrive à fonctionner ensemble ».

Q6 : Le répondant 9 nous indique que « globalement dans nos parcours on a eu à faire à du management directif ». Il constate qu'aujourd'hui « les gens sont bien plus intelligents et compétents finalement que l'on voudrait bien le croire et il suffit parfois de déléguer et de faire participer les gens et ça marcherait vingt mille fois mieux ». Globalement « il faudrait enlever ou réduire le management directif qui est très peu efficace ». Selon le répondant 9 « il faut un dosage, aujourd'hui ça ne marche plus effectivement, mais parfois pour certaines choses il faudrait » et il complète « à utiliser avec parcimonie mais de temps en temps il faut savoir le faire ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Le répondant 9 confirme que les compétences managériales découlent de l'expérience et s'apprennent aussi sur le terrain mais il ajoute « en partie – encore que certaines personnes n'arrivent pas à capitaliser ». Il confirme également que les compétences managériales découlent des traits de caractère de chacun « ils y participent ». Enfin, concernant la formation initiale il ajoute « NON pour moi clairement il y a très peu de formations où ces aspects sont abordés ».

Q8 : Le répondant 9 nous répond « NON, clairement NON, clairement NON ! ». Il complète « par toutes les entreprises où je suis passé, premièrement on a jamais parlé d'évolution, avec personne, on ne s'est jamais mis autour d'une table... comment tu te vois dans cinq ans ? ou dans dix ans ? comment on pourrait bosser pour que dans cinq ans tu aies encore envie de rester et évoluer ? ». Il ajoute « NON clairement les organisations ne sont pas compétentes dans ce domaine-là, et dans les P.M.E. c'est encore plus complexe – NON globalement depuis vingt ans que je suis dans ce domaine-là, dans aucune des boîtes que j'ai traversées on a eu une démarche de s'imaginer l'avenir et de se dire dans trois ans je te verrai bien là ou ça, on a qu'à mettre un truc en place ». Il conclut sur ce point « je pense que les organisations se soucient surtout de ce qui est important pour elles, c'est-à-dire du résultat – c'est la chose la plus importante dans une société, aujourd'hui dans le monde capitaliste où on est, ça c'est la chose la plus importante et on se soucie essentiellement que de ça ». Selon le répondant 9 les choses mise en place par les organisations sont quasiment « du droit puisque c'est fait partout » et complète « on va mettre en place des tickets resto, on va s'assurer qu'il y ait une cafet, on va s'assurer qu'il y ait des chèques cadeaux, il y a un repas de Noël... on ne s'intéresse pas à ton évolution – je veux bien admettre qu'il y a des efforts mais personne ne vient te voir concernant ton évolution ».

Q9 : Selon le répondant 9, son évolution est « assez logique ». Son poste actuel découle « d'opportunités » Il ajoute « j'ai besoin de grandir et de me diversifier, je tournais un peu en rond avant ». Il ajoute que son poste actuel « correspond globalement à ses attentes ».

Q10 : Le répondant 9 répond qu'il est au courant de ce concept et trouve que le jeu intrapreneurial est une bonne chose. Il ajoute que dans sa dernière entreprise, un jeu intrapreneurial a été mis en place et tient toujours. Il regrette cependant que ce droit ne soit pas accordé à tout le monde. Il ajoute « c'était aussi une de mes pistes, j'ai de

l'énergie, j'ai envie de bouger, je suis ouvert à tout, qu'est-ce qu'on peut faire ? » et malgré toutes ces idées, la demande ne lui a pas été accordé. Il complète « ma demande n'a pas été entendue, n'a pas été comprise » et conclut « ça m'a frustré et démotivé ».

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN			
ENQUETE QUALITATIVE			
Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?			
RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondant N° 10			
DATE	21/05/2020	HEURE	13 h 30
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE		
AGE	41 ans		
FORMATION	BTS Electrotechnique		
NVEAU D'ETUDES	PRE-BAC		
	POST-BAC	OUI	
	AUTRE	M2IA EM Strasbourg	
POSTE OCCUPE	Responsable de secteur		
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION	
	1 an	15 ans	
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REGION D'EXERCICE	Grand-Est + IdF		
ENTREPRISE	A		
TAILLE DE L'ENTREPRISE	ETI		
SECTEUR D'ACTIVITE	B.T.P. / Electricité CFO/CFA		

Q1 : Selon le répondant 10, la part des compétences managériales est de « 70 % » contre « 30 % » pour les compétences techniques. Il rajoute « *surtout dans nos métiers – tu es obligé de garder un peu la technique parce que comme tu as à faire à des Experts, si t'as pas de technicité, les gens ne t'écoutent pas* ».

Q2 : Le répondant 10 répond « *alors là pas du tout* » et ajoute « *aujourd'hui dans les études, tu as la vision théorique donc tu vas acquérir beaucoup d'outils, mais les soucis du terrain c'est les soucis des personnes* » et complète « *c'est en fonction des gens que tu as et que tu côtoies sur le terrain* ». Il finalise sur ce point en rajoutant « *si tu as à faire à d'autres Managers c'est bon c'est facile, mais si tu as à faire avec des gens du terrain, ça va être compliqué. Donc cette expertise tu l'as en fonction des années passées et côtoyer des gens, les études ça suffit pas* ».

Q3 : Selon le répondant 10 « *l'Expert va se baser sur son expérience, il va avoir des difficultés au début, après il va acquérir une expérience et après il va sentir les choses. Il va toujours se baser par rapport à l'expérience qu'il a vécu ou les problèmes qu'il a rencontrés* ». Concernant le Manager, le répondant 10 explique qu'il « *va avoir de la réflexion* ». Selon lui « *il va utiliser des outils, il va se baser sur toute une partie théorique et il va prendre plus de temps* ». A la question des sentiments, le répondant 10 nous répond que « *quand tu es trop proche des gens, tu vas créer des liens et après le management il n'existe plus* ». Il ajoute « *la distance s'est réduite, il y a trop de liens et ça ne marche plus* ». Il complète « *c'est pour ça qu'il faut garder une forme de distance, toujours respecter les gens mais garder une certaine distance sinon le management il est détruit !* ». Il nous fait part d'un cas de figure « *on nous le reproche chez nous, les gens ils sympathisent avec le chef de chantier, avec le chef d'équipes... et quand demain il y a un problème, quand il y a quelque chose à mettre en place et ben ça marche plus. Cette hiérarchie n'existe plus. Il faut quand même pouvoir garder chacun son poste pour que les indications, les informations ou les demandes soient données et soient comprises et surtout soient respectées – et le fait d'être trop proches, ça marche plus* ».

Q4 : Le répondant 10 nous indique que « *dès le moment où tu travailles avec des gens, pour moi il faut un Manager* ». Il complète « *quand tu es entouré d'Experts, ça marche bien chacun Expert dans son domaine, mais il n'y a pas de lien* ». Selon lui, une entreprise « *ce n'est pas que des Experts, il faut des Managers pour parler de la culture de l'entreprise, pour se différencier des autres, pour donner des instructions, pour gérer des gens, gérer le but des gens, gérer la partie financière... tout ça rentre en jeu et aujourd'hui si tu n'as pas de Manager ben ça marche pas* ». Il nous décrit d'un cas de figure concret « *nous on le voit dans notre société il y a beaucoup d'Experts, ils sont Experts dans leurs domaines, mais dès le moment qu'on leur donne des tâches et des fonctions de Manager ça marche plus* » et complète en disant qu'un Expert va automatiquement « *rentrer dans l'Expertise et sortir du management* ». Le répondant 10 nous fait part de cas connus et vécus au sein de son entreprise à propos de la double-échelle « *il y en a qui effectivement basculent dans le management pour monter, mais quand tu leur poses des questions ou que tu leur donnes des tâches qui sont des fonctions de Manager, le mec va tout de suite prendre la partie Expert et s'orienter là-dessus* ». Il conclut « *ça c'est plus ton travail, maintenant on te demande de gérer des bonhommes, de faire des plannings, de donner des tâches aux gens, de planifier des choses... ça ça marche pas – il y a beaucoup de gens qui craquent, qui préfèrent revenir dans le monde d'Experts qu'être dans la partie managériale* ». Concernant la valeur ajoutée d'un Manager, le répondant 10 nous indique que c'est « *de faire avancer l'entreprise – si tu n'as pas de Manager au-dessus, on est dans un management horizontal, personne de prend de décision, tout le monde se regarde, ça ne marche pas* » et ajoute « *il faut que tu aies un système pyramidal, si tu n'as pas ça, tout le monde va être au même niveau, l'entreprise ne peut pas avancer, personne ne prendra de décision, personne n'aura une autre vision* ».

Q5 : Selon le répondant 10 « *OUI et NON, moi je pense plutôt qu'à la tête de l'organisation il faudrait avoir une personne avec ces deux atouts (référence au dosage de la Q1), avec une vision technique pour qu'il comprenne de quoi il s'agit et une vision managériale pour la réussite de son entreprise* ».

Q6 : Le répondant 10 nous indique qu'il utilise beaucoup le management « *participatif* ». Il nous explique l'importance de ce style de management et indique « *quand tu fais des réunions, tout le monde a des idées, tout le monde peut apporter son expérience et ses compétences, on discute, on prend les bonnes idées de chacun et après on choisit une stratégie – quand il faut choisir et prendre une route, après ça c'est mon rôle de Manager* ». Il conclut « *imposer sans faire participer, ça ça marche pas* » et nous fait remarquer que des entreprises pilotées à la manière directive « *ça existe encore !* ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Le répondant 10 confirme que les compétences managériales découlent de l'expérience et ajoute « *à l'école tu apprends des choses mais c'est sur le terrain que tu vas acquérir assez d'expérience pour comprendre les gens (c'est une difficulté)* » et complète « *à l'école on ne te donne pas une caisse à outils et dès que tu sors ça marche d'un coup* ». Il rajoute « *on te donne des outils mais c'est que par rapport à l'expérience, le fait de rencontrer des problèmes – parce que la plupart des problèmes qu'on a, quelques fois c'est même pas lié au chantier, des interactions entre deux bonhommes* ». Le répondant 10 déclare concernant les traits de caractère de chacun que « *tu peux avoir des gens qui sont des supers Experts mais qui n'arriveront jamais, jamais, à manager... c'est pas dans leur ADN* » et complète que « *ce n'est pas donné à tout le monde d'être Manager* ».

Q8 : Le répondant 10 nous répond « *OUI et NON mais dans toutes les entreprises c'est toujours pareil* » et indique « *on essaye de te faire croire qu'on est là pour t'écouter, pour t'aider, pour l'épanouissement, pour monter mais aujourd'hui quand t'es un Expert dans un domaine, le mec il veut te bloquer dans cette expertise, parce que son but c'est pas de te faire grimper, lui son intérêt c'est que t'es bon là et que tu restes là et que tu grimpes pas – parce que si tu grimpes, il faut qu'il te remplace et s'il doit te remplacer il va perdre de l'argent et le but d'une entreprise c'est pas que tu sois épanouie, elle est là pour gagner de l'argent* ». Le répondant 10 conclut « *franchement c'est partout pareil* » et nous raconte un cas vécu d'un Manager lui faisant part de son non intérêt à le faire progresser « *pourquoi tu veux que je te change de place, t'es bon dans ton domaine, moi j'y vois pas l'intérêt* » et à la réponse « *tout le monde a envie de grimper* », le Manager réplique « *oui peut-être, mais moi j'ai aucun intérêt, parce que je ne sais pas par qui je vais te remplacer – c'est pas mon problème !* ».

Q9 : Selon le répondant 10, son évolution découle de son expérience acquise lors de son passage dans différentes entreprises, découle également de choix personnels et d'une évolution logique et fait suite à des opportunités. Il ajoute que son poste actuel lui convient « *aujourd'hui OUI mais quand tu es dans ce domaine-là il faut toujours avoir une vision plus haute – mon objectif c'est de grimper* ».

Q10 : Le répondant 10 répond qu'il n'est pas familiarisé avec cette notion de jeu intrapreneurial. Il ajoute toutefois que « *dans nos domaines, c'est marqué dans nos contrats, on ne peut pas être intrapreneur* ». Il évoque un cas vécu d'une personne dans le milieu de l'industrie qui a « *développé un produit et quand il l'a sorti, on lui a demandé de quitter l'entreprise* ». Ce cas s'explique par le fait que l'entreprise ne tolérait pas que l'employé puisse développer un produit dans le dos de l'entreprise (absence de communication des deux parties sur cette volonté de l'employé de mettre en place le jeu intrapreneurial).

MÉMOIRE M2IA - GUIDE D'ENTRETIEN

ENQUETE QUALITATIVE

Quel dosage trouver entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques ?

RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE REpondant N° 11

DATE	23/05/2020	HEURE	10 h 00	
MODALITES D'ENTRETIEN	VISIO	<input checked="" type="checkbox"/>	TELEPHONE	<input type="checkbox"/>
ENREGISTREMENT	OUI, ENTRETIEN ENREGISTRE			
AGE	41 ans			
FORMATION	BTS Fluides (F.E.E.)			
NVEAU D'ETUDES	PRE-BAC			
	POST-BAC	OUI		
	AUTRE			
POSTE OCCUPE	Présidente (S.A.S.)			
ANCIENNETE	DANS L'ENTREPRISE	DANS LA FONCTION		
	3 ans	9 ans		
STATUT	EXPERT	MANAGER	AUTRE	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
REGION D'EXERCICE	Toute la France			
ENTREPRISE	I			
TAILLE DE L'ENTREPRISE	TPE			
SECTEUR D'ACTIVITE	B.T.P. / B.E.T. Fluides + Désenfumage + Fluides médicaux			

Q1 : Selon le répondant 11, la part des compétences managériales est de « 70 % » contre « 30 % » pour les compétences techniques. Il complète « il faut un minimum de technique pour être crédible, surtout dans nos métiers techniques » et rajoute que « ce n'est pas le plus important dans la gestion d'une boîte ».

Q2 : Le répondant 11 nous répond « *pas forcément* » et complète « *il y a les deux, 50/50* ». Il argumente « *il faut de la formation mais il y a l'inné aussi* » et complète « *il y a aussi une base, soit il l'a, soit il l'a pas* ». Il développe en comparant deux personnes issues de la même formation initiale « *ils ont beau avoir eu la même théorie, tu l'es, tu aimes ou tu n'aimes pas* ». Pour conclure, il rajoute que cela dépend aussi de l'envie « *50 % inné et 50 % t'apprends* ».

Q3 : Selon le répondant 11 « *il faut les deux, il faut un mélange* ». Il argumente « *tu ne peux pas faire l'intuition sans la réflexion, et la réflexion sans l'intuition* ». Le répondant 11 développe « *il faut de l'intuition mais tu as besoin de la réflexion pour la retranscrire* ». A la question des sentiments, le répondant 11 nous indique que selon lui « *OUI et NON les sentiments doivent être mis de côté* ». Il ajoute « *qu'il ne faut pas trop être dans l'empathie non plus, sinon tu t'en sors jamais si tu as trop d'affects et t'arrives pas toujours à prendre les bonnes décisions* » mais également « *en même temps si t'es pas humain, tu vas pas être un bon Manager* ». Il conclut « *si tu as trop de sentiments, tu n'arrives pas non plus à faire monter ton équipe* ».

Q4 : Le répondant 11 nous indique que « *c'est clair qu'on peut pas avoir que des Experts, il faut un Manager* ». Il illustre ses propos et rajoute que la valeur ajoutée du Manager est « *l'évolution* » et ajoute que « *le Manager vas te faire passer outre tes capacités, va te faire arriver dans un endroit où t'aurais pas eu l'idée d'aller* ».

Q5 : Selon le répondant 11 « *OUI* ». Il ajoute « *ou une seule personne qui possède le bon dosage en compétences managériales et compétences techniques (en lien avec sa réponse à la Q1 : 70/30)* ». Il rajoute « *les ¾ du temps, t'as rarement deux personnes – quand t'as deux personnes c'est souvent dangereux aussi (si deux personnes complètement opposées), trois c'est compliqué* ».

Q6 : Le répondant 11 répond que les managements « *directif et persuasif : il vaut mieux les éviter si tu veux que ça fonctionne sur le long terme* ». Il ajoute « *le délégatif et le participatif : ben c'est ce qu'il faut – si tu veux motiver tes équipes et pour qu'ils aient envie de donner un minimum, tu vas pas être dictateur !* » et selon lui, la confiance « *c'est le point le plus important, si une personne n'as pas confiance en lui, il a beau avec toutes les capacités du monde, il va faire des conneries* ».

Q7 : Idem réponse Q2.

Le répondant 11 confirme que les compétences managériales découlent « *énormément* » de l'expérience et du terrain mais également « *de la personne* », dans le sens où « *si tu donnes deux postes identiques à deux personnes, il y en a une qui va évoluer et pas l'autre, donc il n'y a pas que l'expérience* ». Enfin, concernant la formation initiale il ajoute que « *pas forcément, c'est un socle et après chaque personne est capable d'évoluer ou pas* ».

Q8 : Le répondant 11 nous répond « *ohh que NON* » et complète « *les ¾ des gérants que j'ai connus ne se rendaient pas compte du côté « gestion » du personnel* » et rajoute « *le ressenti des employés, franchement il est rarement pris en compte* ». Il nous précise que « *c'est une question de mentalité* » et nous raconte l'histoire d'une entreprise où il faisait bon vivre auparavant et suite au changement de direction, ce n'est plus ça. Pour conclure, il nous fait remarquer que « *les gens s'en foutent de plus en plus, ils n'ont plus de conscience professionnelle, pourquoi ? Parce qu'ils n'ont pas de reconnaissance et là c'est un cercle vicieux* ».

Q9 : Selon le répondant 11, son poste actuel découle de ses choix personnels. Concernant son poste actuel, il déclare « *OUI* » et ajoute « *j'ai de la chance, j'ai toujours fait ce que j'aimais* ».

Q10 : Le répondant 11 répond qu'il est « *pour* » dans le but de faire évoluer la société.

8- Table des illustrations

- Tableau 1 – Tableau HARD SKILLS vs SOFT SKILLS – page 11
- Figure 1 – Le cycle d'apprentissage – selon KOLB – page 12
- Tableau 2 – L'équipement en ressources personnelles – selon LE BOTERF – page 13
- Tableau 3 – L'apprentissage organisationnel – selon ARGYRIS et SCHÖN – page 14
- Figure 2 – La matrice d'évolution des compétences – selon ERICSSON – page 16
- Tableau 4 – La dimension cognitive de l'Expert – selon BOOTZ et SCHENK – page 17
- Figure 3 – Les 5 processus de prise de décision – selon COGET et al. – page 19
- Figure 4 – Courbe en U – selon BAYLOR – page 20
- Tableau 5 – Les 10 rôles du manager – selon MINTZBERG – page 22
- Tableau 6 – Grille de compétences du Manager d'aujourd'hui – selon DE RIDDER – page 25
- Figure 4 – Grille managériale – selon BLAKE et MOUTON – page 26
- Figure 5 – Situational Leadership – selon HERSEY et BLANCHARD – page 26
- Figure 6 – Double-échelle ou DUAL LADDER – selon KATZ & ALLEN – page 29
- Figure 7 – Cône de mobilité – selon SCHEIN – page 31
- Tableau 7 – Les ancrs de carrière – selon SCHEIN – page 32
- Tableau 8 – Entrepreneur vs Intrapreneur – page 34
- Tableau 9 – Le jeu entrepreneurial – selon BIRKINSHAW – page 35
- Figure 8 – A model of Corporate Entrepreneurship – selon BIRKINSHAW – page 36
- Tableau 10 – Triple échelle – selon E. SCHENK (cours M2IA – gestion du changement) – page 38
- Tableau 11 – Présentation de l'enquête – page 40
- Tableau 12 – Caractéristiques des guides d'entretien – page 42

Tableau 13 – Caractéristiques de l'échantillon – page 44

Tableau 14 – Conditions de déroulement des entretiens – page 45

Figure 9 – Nuage de mots – page 50

Tableaux 15 a, b, c, d et e – Analyse de mots – pages 50 à 53

Figures 10 a, b, c, d et e – Comparé par nombre de références d'encodage – pages 54 à 58

9- Table des matières

Remerciements	- 3 -
1- Introduction	- 6 -
2- Contexte global	- 8 -
2.1- Tendance.....	- 8 -
3- Partie théorique – Revue de littérature.....	- 10 -
3.1- HARD SKILLS vs SOFT SKILLS.....	- 10 -
3.2- Carrière Experts / Managers : double-échelle	- 15 -
3.2.1. L'Expert.....	- 15 -
3.2.1.1. Définition de l'Expert.....	- 15 -
3.2.2. Le Manager.....	- 20 -
3.2.2.1. Les fonctions du Manager	- 20 -
3.2.2.2. Les rôles du Manager	- 21 -
3.2.2.3. Les compétences du Manager	- 24 -
3.2.2.4. Le style de leadership et de management	- 25 -
3.2.2.5. L'apprentissage du management.....	- 27 -
3.3- Les Ancres de carrière	- 31 -
3.4- Entrepreneuriat / Intrapreneuriat	- 34 -
3.5- Synthèse de la revue de littérature.....	- 37 -
4- Partie empirique - Méthodologie	- 39 -
4.1- Présentation de l'enquête.....	- 39 -
4.2- Démarche méthodologique	- 41 -
4.2.1 L'entretien individuel semi-directif.....	- 41 -
4.2.2 L'échantillon	- 42 -
4.2.3 Le déroulement des entretiens	- 44 -
4.3- Analyse des résultats.....	- 46 -
4.3.1 Analyse horizontale de contenus	- 46 -
4.3.2 Analyse lexicale	- 50 -
4.3.3 Analyse de mots	- 50 -
4.3.4 Analyse de contenus.....	- 54 -
4.4- Discussion des résultats et préconisations	- 60 -
4.4.1 Confrontation revue de littérature vs résultats obtenus	- 60 -
4.4.2 Préconisations / recommandations managériales.....	- 62 -

5- Conclusion.....	- 64 -
6- Références bibliographiques.....	- 67 -
7- Annexes.....	- 71 -
Annexe 1 : le guide d'entretien (fiche de présentation de chaque répondant)	- 71 -
Annexe 2 : le guide d'entretien (les 10 questions).....	- 72 -
Annexe 3 : les entretiens	- 73 -
8- Table des illustrations	- 104 -

Résumé :

Ce mémoire pose la question du dosage nécessaire entre compétences managériales et compétences techniques au sein des P.M.E. à fortes dimensions techniques, technologiques et scientifiques.

Nous avons étudié les différentes facettes de la carrière des individus, au travers des compétences intrinsèques et acquises, les choix des individus en termes d'évolution et de carrière au travers de la double-échelle, les aspirations de chaque individu par le biais des ancres de carrière. Nous avons également étudié les notions d'entrepreneuriat / intrapreneuriat.

Après analyse de tous ces éléments, un constat se fait : il est temps que les choses changent. Pour beaucoup, peu importe l'entreprise dans laquelle vous vous trouvez à l'heure actuelle, les choses sont ce qu'elles sont et ne sont pas près de changer rapidement.

Certes, on ne naît pas manager. Ce n'est finalement peut-être pas une question de personnes mais une question de culture : le management à la française ?

Mots clés : expert, manager, compétence, management, formation, ancre, carrière, double-échelle, hard skills, soft skills, entrepreneuriat, intrapreneuriat.