

Le management intermédiaire en travaux :

Enquête sur les actions

de développement managérial en entreprise

Christian MAHIEU

Chargé de recherche CNRS

CLARÉE-CNRS- IAE

Université de Lille 1

2, rue des Canonniers, 59800 LILLE

E-Mail : christian.mahieu@ifresi.univ-lille1.fr

Patrick BESSON

Professeur

ESCP-EAP

European School of Management

79, av de la République 75011 PARIS

E-Mail : pbesson@escp-eap.net

Résumé :

La recherche en stratégie met désormais l'accent sur deux aspects essentiels : l'approche par les ressources, d'une part ; les processus de construction de la stratégie, d'autre part. Parmi les approfondissements nécessaires, deux nous semblent essentiels et urgents. Le premier concerne le rôle clé joué par cette ressource spécifique que représente le management intermédiaire. Le second concerne les processus concrets de construction de cette ressource particulière. La recherche dont rend compte cette communication traite des politiques, programmes et processus par lesquels les entreprises s'efforcent de développer cette ressource. De fait, les dirigeants sont préoccupés par le développement des capacités stratégiques de leurs managers intermédiaires, tant ils attendent de ce management qu'il participe désormais à de nouveaux modes de coordination à propos de la stratégie. Mais, pourquoi, alors que des conditions favorables semblent réunies pour des innovations en matière de développement managérial, les actions la plupart du temps mises en oeuvre, ne font souvent que reproduire des modèles d'apprentissage en retrait par rapport aux besoins confusément exprimés par les dirigeants et aux premières esquisses d'action pourtant dessinées par eux ? Pourquoi, alors que de nombreux auteurs ont développé une approche très critique concernant les actions de développement managérial et que l'offre d'assistance et de prestation existante a su en tirer matière à réflexion, les actions finalement proposées et retenues demeurent-elles toujours aussi « scolaires » et stéréotypées et n'utilisant pas des modèles d'apprentissage pourtant reconnus ? Nous tentons de répondre à ces questions en nous basant sur une enquête dans huit grandes entreprises françaises. Nous analysons les actions de développement proposées au management intermédiaire et les dispositifs d'apprentissage correspondant à ces actions. Nous proposons une typologie en nous appuyant sur plusieurs critères. Nous proposons aussi un cadre explicatif pour mieux comprendre la portée et les limites des actions de formation-transformation proposées. En première hypothèse, les actions de développement managérial proposées se différencient selon le degré de compréhension du jeu stratégique et d'implication dans la recomposition du processus stratégique de la part des acteurs qui conçoivent ces actions.

Pour formuler notre deuxième hypothèse, il nous faut préciser ce qui, selon nous, est au cœur des processus concrets d'organisation : les routines organisationnelles. En deuxième hypothèse, nous considérons que ce qui différencie les types d'action de développement managérial, c'est la façon dont ces routines sont mises au travail.

Mots clés : management intermédiaire, développement managérial, dispositif d'apprentissage, processus stratégique, routines organisationnelles

Introduction

La recherche présentée ici vise une meilleure compréhension des actions de développement managérial menées par les entreprises. Les dirigeants de ces entreprises sont désormais face à une double nécessité. Ils doivent, en effet, développer les capacités d'initiative stratégique de leur entreprise en fonction des enjeux de marché et adapter leurs organisations au rythme de la manœuvre stratégique qu'il leur faut atteindre. Pour mener cette compétition contre le temps, ils ont tenté différentes solutions. Elles ont, tout d'abord, profondément réaménagé leurs processus opérationnels. Aujourd'hui, après avoir beaucoup allégé leurs structures et réduit leur *slack* organisationnel, ils cherchent à maximiser leurs capacités d'action stratégique. Pour cela, il leur faut ouvrir des opportunités d'action pour certains de leurs managers intermédiaires qui sont désormais une des ressources majeures de leur processus stratégique, non seulement pour déployer la stratégie, mais aussi pour participer à son élaboration. On attend de ces managers qu'ils soient en situation de percevoir les signaux faibles en provenance des marchés, d'être à l'initiative et de formuler, à leur niveau, une ambition stratégique (Floyd, Wooldridge, 2000). On attend aussi qu'ils soient capables de faire partager cette ambition, de la « vendre » (Dutton, Ashford, 1993) aux dirigeants, en même temps que de la financer et de la mettre en oeuvre. Ces managers intermédiaires participent alors à un dialogue stratégique dont ils ont à apprendre les formes d'argumentation. Il leur faut décliner l'ambition stratégique validée en un ensemble de plans d'action, puis exécuter ces plans en négociant les ressources¹. Ainsi caractérisé, un manager intermédiaire de ce profil est davantage un « dirigeant » intermédiaire qu'un cadre opérationnel à qui on aurait confié la responsabilité d'affiner et de déployer des objectifs stratégiques.

¹ Sur les mutations actuelles de ce management intermédiaire (Balogun, Johnson, 2004 ; Huy, 2001 ; Floyd, Wooldridge, 1992 ; 1996 ; 2000).

En effet, depuis le milieu des années 1990 une piste de travail semble se dégager. Les dirigeants reconnaissent que l'amélioration de la performance de la gouvernance organisationnelle² implique une double recomposition des relations : entre le *corporate* (ayant jusque-là l'exclusivité de la stratégie) et les entités opérationnelles, d'une part ; entre les experts fonctionnels et le management, d'autre part. En fait, il s'agit de dépasser le dilemme centralisation-décentralisation qui a rythmé la vie de l'entreprise ces dernières décennies au profit d'une interaction plus subtile entre les niveaux d'action globale et locale. Le management intermédiaire, acteur clé de cette double recomposition, focalise alors toutes les attentions. Il a été enfermé dans l'exercice de l'autorité opérationnelle par les bureaucraties sociotechniques, bousculé par les restructurations, encadré par les procédures qualité et la ré ingénierie des processus. On découvre aujourd'hui que la redéfinition de son rôle et de son engagement dans le processus stratégique, et donc la redéfinition de ses relations avec les hauts dirigeants, les opérationnels et les experts fonctionnels, est essentiel pour ré articuler le temps de l'organisation et les temps des marchés.

Ainsi, des conditions favorables semblent réunies pour des innovations en matière de développement managérial. Alors, pourquoi les actions la plupart du temps mises en oeuvre, ne font-elles souvent que reproduire des modèles d'apprentissage en retrait par rapport aux besoins confusément exprimés par les dirigeants et aux premières esquisses d'action pourtant dessinées par eux ? De la même façon, de nombreux auteurs ont développé une approche très critique concernant les actions de développement managérial (Margerison, 1993 ; Vicere, Fulmer, 1996 ; Thomson et al., 1998). L'offre d'assistance et de prestation existante a d'ailleurs su en tirer matière à réflexion. Alors, pourquoi les actions finalement retenues demeurent-elles toujours aussi « scolaires » et n'utilisent pas des modèles d'apprentissage

² Nous définissons la gouvernance organisationnelle comme un système sociopolitique qui gouverne l'allocation des ressources rares : le temps que des catégories d'acteurs différenciés consacrent à leurs activités respectives, le droit à la parole de chacune d'entre elles dans des situations définies, mais aussi l'attention portée à tel ou tel phénomène, désigné par l'organisation comme problème à traiter.

pourtant connus (Kolb, 1976 ; Isaacs, 1993) ? Les réponses en termes de limites à l'affectation des ressources et de niveau de coûts pour de telles opérations ne sont pas pertinentes. L'analyse des budgets « formation » le montre. Une autre réponse serait de considérer que les compétences et capacités nécessaires pour concevoir et conduire les actions réellement innovantes que les dirigeants entrevoient n'existent pas, ou ne sont pas accessibles. Le problème serait tout à la fois celui des acteurs de l'entreprise incapables de bien formuler la demande et celui des acteurs de l'environnement incapables de construire une offre convaincante³. Le problème résulterait aussi de l'incapacité à établir une relation efficace entre les acteurs innovants de l'interne et certains opérateurs d'action de transformation, innovants mais peu repérés par l'entreprise, parce que encore peu légitimés. Expression de la demande et construction de l'offre sont les deux facettes d'une même difficulté à concevoir et mettre en oeuvre les actions susceptibles d'assurer cette transformation organisationnelle qu'exigent les enjeux de compétitivité.

Dans notre recherche, nous analysons les actions de développement proposées au management intermédiaire et les dispositifs d'apprentissage correspondant à ces actions. Nous proposons une typologie en nous appuyant sur les critères précédemment évoqués. Nos propositions devraient permettre de mieux comprendre la portée et les limites des actions de formation-transformation proposées.

Nos deux principales hypothèses sont les suivantes. D'une part, les actions mises en oeuvre dans les entreprises se différencient selon le degré de compréhension du jeu stratégique et d'implication dans la recomposition du processus stratégique, de la part des acteurs qui

³ Une recherche complémentaire doit être menée du point de vue des opérateurs du développement managérial ; que ces opérateurs soient les prestataires extérieurs ou les institutions de la compétence managériale et dirigeante (les business schools dans les pays anglo-saxons, les grandes écoles en France). Cette recherche est en cours.

conçoivent les actions⁴. D'autre part, la nature de l'action est fonction du niveau d'explicitation et de mise en questions des routines organisationnelles.

Concernant la première hypothèse, de nombreux travaux récents, cités plus haut, ont, en effet, montré combien l'émergence de nouveaux rôles pour certains managers intermédiaires était à mettre en relation avec le renouvellement du processus stratégique. Concernant notre seconde hypothèse, nous considérons qu'une action de développement managérial est d'autant plus transformatrice qu'elle permet une mise en cause et une ré élaboration des routines organisationnelles. Aussi la façon dont les routines sont mises au travail, au sein des dispositifs élaborés au titre de l'action, est-elle tout à fait essentielle. Dans ces actions, les routines peuvent être mises en exergue et valorisées. Elles peuvent aussi être critiquées et remises en cause. La forme de cette mise en questions et la réflexivité engendrée seront toujours contraintes par un dispositif d'apprentissage par l'action (Besson, Mahieu, 2003). Nous avons conçu notre grille d'entretien de façon à tester ces deux hypothèses, en la centrant sur les dispositifs concrets d'apprentissage proposés⁵. Les éléments recueillis au terme de ces enquêtes venant renforcer les constats faits lors de nos observations au sein des groupes de conception de telles actions, nous distinguons quatre formes majeures de mise en questions des routines. Cela nous conduit à caractériser quatre types d'action de développement managérial.

Précisons la démarche de recherche adoptée ici. Dans une approche méthodologique classique, décrire le dispositif d'enquête et l'échantillon d'entreprises est aisé. L'accès aux interlocuteurs peut s'avérer difficile, mais leur repérage ne pose pas de problème. Il pourra

⁴ Cette hypothèse est également à la base d'un développement de notre recherche qui approfondit la question de la mise en oeuvre des actions de développement managérial en envisageant plus finement les positions et le jeu des acteurs de cette mise en oeuvre, dans une perspective néo-institutionnaliste (Mahieu, « Le management intermédiaire en transformation : enquête sur les institutions du développement managérial », communication au congrès 2005 de l'ASAC, Toronto, Canada, mai 2005).

⁵ Pour la conception de la grille d'entretiens, nous nous sommes inspirés des enquêtes annuelles, effectuées par les grandes organisationnelles professionnelles que sont l'ASTD (American Society for Training and Development) et Corporate Universities Exchanges.

s'agir de telle ou telle fonction, la DRH au niveau du Groupe par exemple. Dans notre cas, adoptant une démarche de recherche-action, le repérage des interlocuteurs et la nature de la relation de travail établie fait partie de la recherche. Peu de recherches explicitent les processus concrets grâce auxquels s'établissent des relations avec les acteurs en entreprises⁶. Une recherche-action suppose des réorientations successives de la méthodologie, et même de la problématique. Ces réorientations sont le fruit du cheminement nécessaire pour identifier et contacter les interlocuteurs pertinents, puis pour négocier avec eux les conditions d'une coopération.

Avec deux des huit entreprises de notre échantillon, nous avons tissé des liens étroits et durables (plus de six ans de collaboration) permettant une approche véritablement monographique (Eisenhardt, 1989; Yin, 1992). La première de ces deux entreprises est une entreprise française de télécommunications. Ex entreprise publique, elle est issue de la déréglementation d'un monopole public. Comme toute technostructure publique ayant grossi à mesure de l'extension d'un réseau, elle a eu à créer de toutes pièces des capacités managériales à partir d'un encadrement fonctionnant avec un effectif de plus de 210 000 salariés. La seconde entreprise est un grand constructeur français d'équipements électriques (71 000 salariés) qui, après s'être développé sur les marchés mûrs de l'Europe de l'ouest et de l'Amérique du Nord, doit assurer une percée sur les marchés d'équipement de l'extrême orient et de l'Europe de l'est, tout en réorientant sa stratégie davantage vers des offres de service plutôt que de produits. Dans ces deux entreprises, nous avons été associés à la

⁶ La méthodologie fait souvent l'objet de discussions très convenues qui masquent en fait les vrais enjeux de la recherche. Axées sur le choix et le degré de maîtrise des méthodes, ces discussions laissent souvent de côté la question de la relation établie par le chercheur avec les sujets qu'il traite.

En sciences de gestion, les processus de production des connaissances ne mobilisent pas seulement des chercheurs professionnels et spécialistes mais aussi des acteurs dans la mesure où ces derniers peuvent développer leurs capacités réflexives à partir de leurs pratiques. Dans tous les cas, ces processus de production sont collectifs. Il pourrait apparaître souhaitable, voire indispensable, que différents modes de recherche soient encouragés et développés simultanément dans différentes configurations d'acteurs-chercheurs, momentanément ou durablement focalisés sur la formalisation des savoirs actionnables (Reason, 1988 ; 1999 ; Starkey, 2001; Hatchuel, 2001; David et al, 2000).

conception d'une politique de la transformation. Travaillant avec leurs équipes d'animation de la transformation, nous avons participé à la construction et à la mise en oeuvre de certaines de leurs actions⁷. Dans les six autres cas, nous avons développé une démarche adaptée à chaque contexte d'entreprise. Il s'agissait d'une banque (85 000 salariés), d'un groupe ayant des activités dans le BTP, les services et l'audiovisuel (126 000 salariés), d'une grande entreprise de matériaux de construction (12 300 salariés), d'un constructeur d'équipements pour la Défense (160 000 salariés), d'une compagnie d'assurance (32 800 salariés) et d'une mutuelle d'assurance (2 800 salariés). Par delà les activités supposées des fonctions, et en particulier de la fonction RH, avec lesquelles des contacts pouvaient être pris, il nous fallait dresser une cartographie de leurs réels domaines d'action et localiser les interlocuteurs privilégiés souhaités. Nous avons d'abord procédé par contacts successifs. Des entretiens téléphoniques ont été menés à partir et à propos de « mémos » et de petits questionnaires adressés préalablement par e-mail. Ils étaient autant destinés à préciser les demandes qu'à légitimer la démarche de recherche, tout en permettant de circonscrire progressivement les différents niveaux et types d'acteurs pertinents pour la recherche. Au terme de cette première démarche, nous avons eu de longs entretiens : tout d'abord, pour cerner le contexte et le cadre de leur action ; ensuite, après avoir pris connaissance des données concernant leurs actions, pour analyser avec eux les logiques et les résultats de leurs actions prioritaires.

⁷ Il est d'usage dans la recherche académique de préciser le nombre d'entretiens réalisés. En ce qui nous concerne, dans ces deux monographies, le nombre (plus de 300 dans un cas, une soixantaine dans le second) n'est pas ici l'élément le plus significatif. Nous avons eu l'opportunité d'avoir plusieurs entretiens avec les mêmes acteurs, mais à différents moments du travail au sein des projets et des dispositifs. Nous avons pu les observer dans ces dispositifs et les faire s'exprimer sur leurs actions et réalisations au sein de ces mêmes dispositifs.

1. Les actions de développement managérial au regard du travail de la stratégie

Quelles sont les actions conçues et mises en oeuvre ? Comment les différencier pour rendre compte de leurs potentialités de transformation ? Dans quelle mesure permettent-elles de construire le profil managérial en phase avec les enjeux de compétitivité dégagés précédemment ?

Dans ce contexte, les directions d'entreprises éprouvent des difficultés pour impulser la créativité stratégique requise pour leur recherche de compétitivité. Les responsables de la fonction RH sont censés apporter des réponses. Mais leurs réponses, souvent héritées de modes d'action conçus dans les contextes précédents, ne fonctionnent plus, ou pas au niveau et à la vitesse souhaités. Les équipes dirigeantes se voient proposer par leurs directions fonctionnelles plusieurs choix entre lesquels elles ont à arbitrer : soit recruter et intégrer de nouveaux managers, soit sélectionner en interne des managers potentiels, soit éduquer les premiers comme les seconds pour leur faire acquérir les capacités managériales souhaitées (Derr et al., 1988). Les actions proposées ne divergent pas seulement parce qu'elles s'adressent à des cibles managériales différentes, mais du fait des modèles managériaux sous-jacents et des logiques de transformation qui les animent. Face à ces propositions, les dirigeants sont perplexes⁸. Il leur est difficile de considérer que les managers nécessaires existent potentiellement, porteurs de compétences génériques qu'il suffirait de mettre à niveau. En effet, dans le contexte français, le management est une construction sociopolitique qui connaît des formes complexes de développement (Roussillon, Bournois, 1997 ; Boltanski, 1982). Les catégories existantes se sont construites sur le modèle de la haute fonction publique et par des filières spécifiques (les Grandes Ecoles, Polytechnique, l'ENA) et les

⁸ Tous nos entretiens font état de cette perplexité qui justifie d'ailleurs, pour ces dirigeants, l'intérêt d'une étude de la question qui ne soit pas d'abord et exclusivement confiée à la DRH. C'est dans ce contexte que notre recherche a pu se développer dans huit grandes entreprises françaises.

écoles d'ingénieurs plus que par celle des écoles de commerce. Et ce n'est donc qu'assez récemment que le management s'affirme et s'identifie à partir d'activités spécifiquement managériales et moins par un rapport social central.

À cela s'ajoute la difficulté du repérage de capacités managériales potentielles (Larsen et al., 1998). Cette question, dite des « hauts potentiels », rencontre une double difficulté. S'agit-il de capacités strictement cognitives : savoir apprendre ? S'agit-il de capacités plus spécifiques, liées à des savoirs plus opérationnels et à l'expérience acquise ? La question renvoie alors à l'évaluation des situations d'expérience et des pratiques ayant permis à certains managers d'acquérir des capacités jusqu'alors non reconnues par l'organisation : des capacités d'action stratégique, par exemple. On voit dans ce cas qu'il est difficile d'évaluer des capacités qui ne se révèlent que dans l'action. Pour cela, les évaluateurs doivent être impliqués dans les processus de mise en oeuvre. Or ces évaluations sont souvent le fait de fonctionnels coupés de ces processus. La fonction RH, peu impliquée dans le processus stratégique, est dans l'incapacité de faire une prospective des capacités requises et ne peut souvent que construire des référentiels de compétences, généraux et peu contributifs à l'action de transformation de l'organisation.

Si ces capacités managériales ne peuvent être anticipées, c'est aussi parce qu'elles doivent être construites dans le déroulement même de l'action pour que la réflexivité à partir de l'action puisse opérer et les apprentissages se faire. Il faudrait donc que ces processus de construction de capacités s'appuient sur les cycles concrets et les dispositifs de dialogue et de coordination dans lesquels s'inscrit désormais, dans ces entreprises, le travail de la stratégie. Pour cela, les actions de développement managérial doivent être envisagées en liens étroits avec celles engagées pour transformer le processus stratégique et les règles de la gouvernance organisationnelle. Face à la complexité de ces contraintes, les dirigeants rendent des

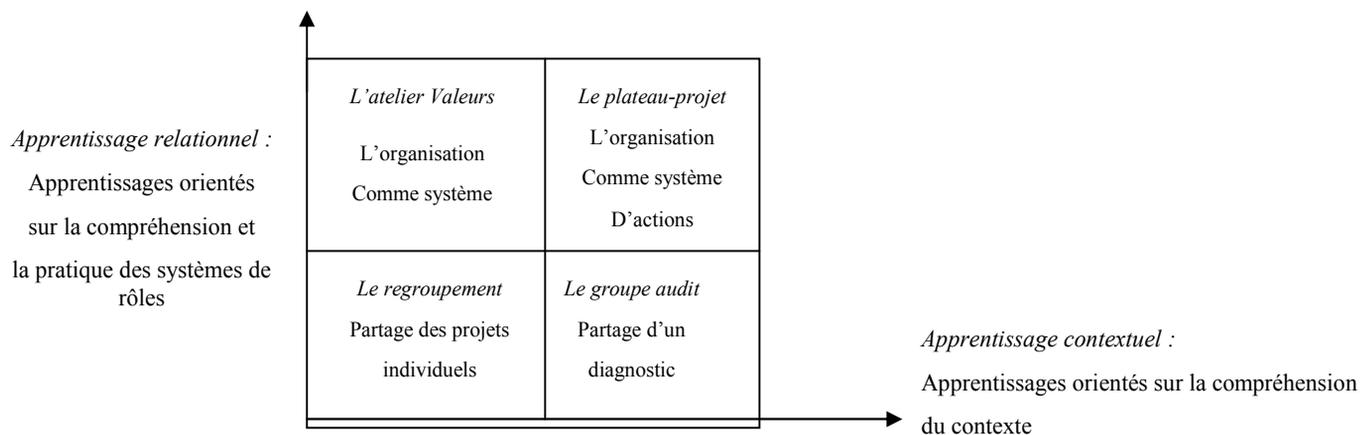
arbitrages qui, dans la dernière période, sont le symptôme des évolutions en cours sur ces questions.

Notre enquête auprès de huit entreprises le montre, globalement, s'agissant de ce management intermédiaire et en dehors de la mise à niveau de savoirs techniques, unanimement, leurs choix se portent désormais sur des actions « sur mesure » et « intra » (conçues spécifiquement et réalisées au sein de l'entreprise), plutôt que sur des actions « standard » et « inter » (conçues comme des assemblages de modules tout fait et rassemblant des managers de différentes entreprises). Concernant la conception même de ces actions, dans chacune des entreprises de notre échantillon, trois caractéristiques se distinguent. Tout d'abord, la dimension collective de ces actions est affirmée. Les capacités à construire sont présentées comme, d'abord, relationnelles. La priorité sera donnée au regroupement des managers et au travail collectif qu'ils auront à fournir. Ensuite, l'action proposée doit être l'occasion d'une remise en cause des cloisonnements fonctionnels et des frontières hiérarchiques. Elle doit permettre une approche critique des règles majeures de la gouvernance organisationnelle que sont les niveaux hiérarchiques fondés sur des statuts d'emploi, en tout premier lieu, dans le contexte français, la notion de « cadre ». L'action engagée doit permettre une approche qui se veut objective de la relation managériale en mettant, par exemple, fortement en avant la notion de « mandat » (Hendry, 2002). Enfin, elle doit être conçue pour privilégier les situations collectives dans lesquelles la réflexivité pourra opérer (Schön, 1983). Dans les cas observés, l'action de développement managérial doit contribuer à renouveler le processus stratégique. Pour certains dirigeants, les managers devraient être plus en capacité de jouer une relation d'influence, mais dans une hiérarchie de mandats inchangée. Pour d'autres, les managers devraient être plus en adéquation avec les valeurs et les orientations stratégiques du Groupe. Pour d'autres encore, les managers devraient être plus à même de piloter, à leur niveau, des objectifs spécifiques de résultat économique. D'autres enfin considèrent qu'il faut

s'assurer d'un volant de managers capables d'être à l'initiative là où se jouent la compétition sur les marchés, en local comme au global, et de participer à de nouveaux modes de coordination de la stratégie.

En l'état de nos enquêtes, quatre grands types d'action se distinguent. Ces quatre grands types d'action peuvent être caractérisés selon le choix fait concernant leur dispositif central d'apprentissage. Ce choix est révélateur. Il montre comment les acteurs promoteurs du développement managérial perçoivent les enjeux organisationnels du travail de la stratégie et se positionnent par rapport à ces enjeux. Certains travaux de recherche s'intéressent aux déterminants des politiques en matière de développement managérial (Mabey, 2002). Mais rares sont ceux qui portent explicitement sur les dispositifs d'apprentissage eux-mêmes. Lorsque les actions elles-mêmes sont analysées, c'est souvent uniquement par rapport aux choix et à l'assemblage des méthodes et des supports pédagogiques (Clarke, Bailey, 2002). Lorsque les conditions concrètes de ces apprentissages sont envisagées (Kolb 1976 ; Isaacs, 1993 ; Mintzberg, Gosling, 2002), c'est sans les relier aux processus sociocognitifs qui permettent aux individus concernés par ces dispositifs d'apprentissage de se (re)construire en tant qu'acteurs, porteurs de compétences, mais plus encore de rôles. L'analyse des actions mises en oeuvre dans les entreprises de notre échantillon nous conduit à envisager quatre types de dispositifs. La figure 1 nous permet de les distinguer sous deux axes, selon que les apprentissages et les capacités à construire sont plutôt orientés vers la maîtrise du changement d'organisation et la mise en mouvement des acteurs, ou plutôt orientés vers les managers et leur compréhension du contexte de la transformation.

Figure 1 : Les dispositifs d'apprentissage



La synthèse des enquêtes menées dans chaque entreprise nous permet de caractériser la politique en matière de développement managérial. Pour trois entreprises de notre échantillon, le dispositif central de leur action prioritaire ciblant les managers intermédiaires à potentiel doit d'abord être l'occasion de définir et de formaliser des projets de développement individuels. « *Il faut faire s'exprimer ces managers sur leur trajectoire, sur les rôles dont-ils pensent qu'ils seront les leurs dans le cadre des responsabilités futures qu'ils entrevoient* ». Une entreprise, parmi les huit de notre échantillon, fait un choix spécifique : celui de centrer l'action sur un ensemble d'ateliers visant l'appropriation des « valeurs clés de l'entreprise ». « *Il est essentiel que les managers en première ligne, face à nos clients et partenaires, aient un accès direct aux orientations stratégiques, telles qu'elles sont formulées et incarnées par les hauts dirigeants du Groupe, et par le président lui-même* ». Deux entreprises font le choix de répartir les managers concernés par l'action de développement managérial en plusieurs groupes de travail ayant à réaliser une étude ou un diagnostic, tout au long de l'action. Cette étude est menée collectivement (travaux sur documents, visites de sites, entretiens...), lors de regroupements et se poursuit par échanges directs entre ces regroupements. « *Il faut qu'ils aient un travail, une tâche à réaliser, pour avoir l'opportunité de rencontrer, ensemble, différents niveaux de responsabilité dans l'entreprise* ». Les deux dernières entreprises de notre échantillon reprennent ce schéma du travail en commun, mais lui confèrent un autre

statut. La différence repose essentiellement sur deux aspects. Le premier concerne la nature des questions traitées au titre du travail en commun. Il s'agit ici de questions à fort enjeu stratégique, telles que la reformulation d'un modèle économique pour l'adapter aux enjeux du contexte, local par exemple, la conception d'une offre spécifique et de ses stratégies d'accès au marché spécifique concerné. Le second aspect concerne l'utilisation faite des propositions émanant de ce type de dispositif projet au sein d'un processus stratégique qui s'enrichit de nouvelles interactions ouvertes aux initiatives locales, au dialogue et à la confrontation. *« Il est essentiel de mettre nos managers dans une démarche de co-conception de la stratégie. C'est en se confrontant à ce type d'exercice qu'ils se construisent comme entrepreneurs, à leur niveau ».*

Chacun des types d'action ainsi définis correspond à une orientation majeure donnée par les dirigeants à une fonction RH qui en tire parti pour bâtir sa politique et, en premier lieu, définir ses actions de formation en direction des managers. La grille ainsi proposée doit permettre d'interpréter le sens des actions conçues et mises en œuvre au sein des entreprises. Le premier type d'action vise à conforter des compétences managériales considérées comme génériques et relevant d'un mandat opérationnel ou fonctionnel. L'action visée a ceci de spécifique qu'elle doit accroître la dimension collective et relationnelle de ces compétences. Les entreprises qui font le choix de ce type d'action ont recours à la notion de leadership qui fait ainsi sa percée dans le contexte français. Le deuxième type met au centre des capacités à construire les grandes orientations et les valeurs de l'entreprise. L'action doit alors permettre l'appropriation de ces valeurs et, se faisant, rallier à elles les managers concernés. Les capacités managériales sont alors présentées comme devant être réexaminées et recadrées en fonction de cette adhésion. Elle pourra, par exemple, prendre la forme de séminaires et de conventions. Elle sera parfois l'occasion de se doter d'une académie (Institut ou Université) d'entreprise. Le troisième type correspond à un objectif précis et circonscrit. Il vise à faire

acquérir les capacités permettant d'être en responsabilité économique d'une unité d'affaire. Les actions engagées pourront alors s'appuyer sur des méthodes telles que la dynamique des groupes et le management de projet. Le quatrième type est plus complexe à décrire. Il est émergent dans les entreprises qui se préoccupent de mettre en synergie la construction de capacités managériales avec la transformation de leur processus stratégique.

Enfin, les choix faits pour les dispositifs d'apprentissage sont à relier aux formes différenciées d'ingénieries mobilisées. Ainsi, la priorité peut être donnée soit à la configuration des modules d'acquisition de connaissances (priorité à la pédagogie), soit à l'organisation de l'insertion des managers, nouvellement recrutés ou repérés, dans les fonctionnements du Groupe (priorité à la logistique), soit à la configuration d'équipes de direction d'unités d'affaire (priorité à la sociotechnique), soit à la créativité stratégique, à la prise de risque entrepreneuriale et à la transformation de la gouvernance organisationnelle (priorité à l'intrapreneuriat).

Combinant ces trois critères, nous mettons en évidence les quatre types majeurs d'action de développement managériale synthétisés par le tableau 1, ci-contre.

Tableau 1 : Typologie des actions de développement managérial

	1. Développer ses compétences managériales	2. Intégrer le Groupe	3. Se construire une responsabilité d'affaire	4. Se construire une posture d'entrepreneur
Capacités managériales ciblées	Développer les expertises individuelles et créer des capacités relationnelles	Adapter compétences et comportements aux valeurs et à la structure des mandats au sein du Groupe	Acquérir des capacités de pilotage économique d'unités d'affaires	Acquérir des capacités d'entrepreneur pour concevoir, mettre en ouvre et coordonner des initiatives stratégiques
Dispositif central d'apprentissage	« Regroupements » : Partage des projets individuels	« Séminaires » : Partage des Valeurs du Groupe	« Groupes de travail » : Réaliser un audit, une étude, un diagnostic	« Plateau-projet » : Concevoir des initiatives stratégiques
Ingénierie de transformation	<i>Ingénierie Pédagogique</i> : Construire des cursus personnalisés, spécifier les modules de connaissances, diversifier les supports d'acquisition, assurer un suivi individualisé	<i>Ingénierie Logistique</i> : Mettre en scène l'insertion de managers à potentiel au sein du Groupe, constituer des promotions homogènes du point de vue des enjeux « staff and lines », mettre en perspective les trajectoires personnelles avec celle du Groupe	<i>Ingénierie Sociotechnique</i> : Créer les conditions sociotechniques de construction d'équipes de direction en charge d'un résultat opérationnel et de la gestion économique d'une unité d'affaires	<i>Ingénierie Entrepreneuriale</i> : Créer les conditions de la créativité stratégique sur un enjeu de marché et du dialogue stratégique local global

Trois entreprises de notre échantillon sont concernées par des actions de type 1 (la banque, la compagnie d'assurance et la mutuelle d'assurance), une seule par des actions de type 2 (le groupe de BTP), deux par des actions de type 3 (l'entreprise de matériaux de construction et celle d'équipements de défense) et deux par des actions de type 4 (l'entreprise de télécommunications et l'entreprise d'équipement électrique).

2. Contextes et dynamiques des actions de développement managérial : la mise au travail des routines organisationnelles

Cette typologie nous permet de classer et de comprendre les solutions adoptées par les entreprises en ce qui concerne leurs politiques de développement managérial.

Dans la mesure où ces types d'action concernent telle ou telle une catégorie de managers jouant un rôle clef dans les processus de transformation de l'entreprise, l'arbitrage en faveur de telle ou telle action n'est pas un fait organisationnel banal. Dans les cas étudiés, ces différents types d'action sont d'initiative récente. Expérimentée sur un premier groupe de managers, l'action choisie en priorité s'est d'abord développée sur un premier cycle annuel. Dans tous les cas, cette initiative a ensuite été reconduite. Chacune des actions choisies a cependant une dynamique propre, une histoire, un nom, des concepteurs, des rendez vous, des prestataires, puis, la première promotion y étant passée, une logique d'« anciens » et des fonctionnements en réseaux.

Toutes ces actions ont en commun de ne pas se contenter de juxtaposer des modules d'acquisition de connaissances et de pratiquer le regroupement momentané et régulier, dédié au travail collectif et à l'action réflexive. Nous formulerons l'hypothèse opérationnelle selon laquelle, chaque action, à sa façon, implicitement ou explicitement, met en scène les routines organisationnelles et les systèmes de rôles auxquels ces routines correspondent⁹. Pour nous,

⁹ Toute démarche de conception d'une action de développement managérial est là pour nous rappeler que toute organisation peut se définir à la fois comme une structure et comme un processus mettant en relation des acteurs dotés d'intentions et déroulant leurs actions dans le temps. Toute organisation offre une structure matérielle et symbolique qui met sous contraintes les perceptions et l'action des managers. Dans cette interaction dynamique, les routines occupent une place centrale (March, Simon, 1958 ; Cyert, March, 1963 ; Nelson, Winter, 1982 ; Giddens, 1987). Certains auteurs récents montrent que cette notion n'est pas synonyme d'immobilité et de stabilité des acteurs et des structures mais qu'elle permet aussi d'envisager la dynamique du changement (Feldman, 2000 ; Feldman, Pentland, 2003). Ainsi, à la notion de routine sont associées celles de connexion (Feldman, Rafaeli, 2002) – Une routine est d'abord une interaction entre des acteurs, une interaction reconnue et légitimée- et de grammaire d'action (Pentland, Ruetler, 1994) – Une routine suppose une décomposition, une simplification et une formalisation de l'action -. Notre recherche se place dans cette perspective et s'efforce de rendre plus opérationnelle cette notion.

une routine est un schéma d'action partagé par un ensemble d'acteurs ; un schéma qui, se répétant au cours du temps, s'institutionnalise. En effet, une routine contraint l'action. Mais, pour peu qu'on soit en situation de l'observer et de la décortiquer, on peut débattre des causes fondatrices et en discuter l'origine. On peut définir une routine sous quatre dimensions complémentaires. Une routine a une dimension technique. Elle repose sur des artefacts. Elle a besoin de supports matériels (des dispositifs techniques, des lieux,...) et souvent de procédures écrites. Une routine a une dimension sociocognitive. Elle est une croyance partagée et correspond à des représentations mentales (Berthoz, 2003). Elle a une dimension sociale et relationnelle dans la mesure où elle définit un système de rôles : un mode de division du travail de la stratégie, une spécialisation et un clivage opérationnel-fonctionnel, une hiérarchie de mandats, un mode de relations inter catégorielles et de contrôle de ces relations. Les théories du leadership nous fournissent des éléments de différenciation à ce niveau. Elle a enfin une dimension stratégique. Elle s'inscrit dans une conjoncture et dans une perspective du point de vue des rapports des acteurs concernés avec leur environnement. C'est en particulier cette dernière dimension, du fait de l'obsolescence des solutions adoptées dans le rapport avec l'environnement, qui peut conduire à sa remise en cause.

Chaque type d'action renvoie ainsi à un modèle managérial implicite qu'illustre le tableau ci-contre.

Tableau 2 : Les actions de développement managérial selon la mise au travail des routines

	1. Développer ses compétences managériales	2. Intégrer le Groupe	3. Se construire une responsabilité d'affaire	4. Se construire une posture d'entrepreneur
Supports, produits et cycles	Projets de développement personnel	Chartes, Projets politiques	Tableaux de bord économiques, Comptes de résultat	Modèles économiques et Plans d'affaires
Représentations du management	Une relation de qualité	Des valeurs partagées par le Groupe	Efficacité opérationnelle	Création de valeur, Risque entrepreneurial
Cadrage des rôles Type de leadership	<i>Régulé :</i> Hiérarchie et pédagogie <i>Relationnel</i>	<i>Influence :</i> Tutorat et parrainage <i>Charismatique</i>	<i>Contrôlé :</i> Sponsoring et reporting <i>Transactionnel</i>	<i>Associé :</i> Partenariat d'affaire et entreprise <i>Transformationnel</i>
Contribution à la stratégie	<i>Compréhension :</i> Mise en situation du mandat managérial par rapport aux orientations fournies par la DG	<i>Contextualisation et déclinaison :</i> Communication des orientations, appropriation par les entités	<i>Déploiement :</i> Traduction des orientations en objectifs locaux et déploiement de proximité	<i>Co-conception :</i> Initiative et ambition de création de valeur en local et participation au dialogue local global

Une action de développement managérial peut ainsi être l'occasion d'un travail sur les routines. Il pourra s'agir d'une tentative de reproduction à l'identique, d'amélioration ou d'adaptation pour en préserver les fondements. Ce travail pourra aussi déboucher, d'une façon plus ou moins contrôlée et maîtrisée, sur une tentative de transformation, lorsque le *pattern* constitutif de la routine craque et entre en crise. Chaque action circonscrit, désigne et donne un cadre aux relations entre les catégories. Chacune d'entre elles, place des représentants de différents niveaux managériaux en situation de « parrains », de « tuteurs » ou de « sponsors », par rapport aux managers au centre de l'action. Ces relations sont alors plus ou moins instituées. Elles peuvent être plus ou moins en conformité avec le pilotage opérationnel habituellement pratiqué dans ces entreprises (par exemple, les quatre entreprises de notre échantillon ayant des actions de types 1 et 2). Elles peuvent aussi entrer dans un mode plus expérimental, du fait de transformations simultanées dans les pratiques de dialogue et de coordination stratégiques (par exemple, les quatre autres entreprises de notre échantillon, ayant des actions de types 3 et 4). Dans tous les cas, même s'agissant des types d'action qui

ne s'appuient pas sur des dispositifs novateurs en matière de construction d'une responsabilité d'affaire (les deux entreprises ayant des actions de type 3), ou d'une posture intrapreneuriale (les deux entreprises ayant des actions de type 4), ces relations apparaissent plutôt balbutiantes et peu stabilisées.

Cette approche par les routines nous fournit ainsi une grille de compréhension des modes de construction des politiques de développement managérial et, plus globalement, des politiques RH concernant les managers intermédiaires. L'action de type 1 exprime les routines pour permettre une appropriation personnelle et assurer leur renforcement. Le travail collectif, lors des regroupements, est davantage centré sur l'interne, sur la qualité de la relation et sur l'investissement personnel dans cette relation. Ce type d'action pourra se décliner selon les différents niveaux de mandat. Chaque action de niveau se distinguera moins par le contenu du dispositif que par la notoriété des prestataires externes sollicités¹⁰. Ce type d'action est, pour l'entreprise, l'occasion de formuler et de formaliser une politique managériale. L'action de type 2 met en scène les routines pour en permettre le renouvellement par un travail de reformulation et d'appropriation. L'entreprise (le Groupe) et ses valeurs sont au centre des dispositifs collectifs. Les lieux où pourront se mettre en scène les valeurs du Groupe joueront un rôle central pour définir ces dispositifs. Les dirigeants en seront non seulement les commanditaires mais aussi comme de possibles animateurs. Ce type d'action est celui qui fait le plus référence aux « jeunes dirigeants à potentiel » et à une dimension internationale et multiculturelle. Une des façons de souligner cette dimension sera de désigner l'action comme relevant d'une « université d'entreprise »¹¹. L'action de type 3 met en questions les routines, mais circonscrit le champ de la remise en cause. Elle institue un périmètre de

¹⁰ Les concepteurs de ce type d'action seront particulièrement sensibles à l'effet « inseed » évoqué par presque tous les responsables d'action rencontrés. Pour crédibiliser l'action, la tactique consiste à initialiser leur programme par une action de prestige, achetée à l'inseed et destinée aux plus hauts dirigeants.

¹¹ La notion d'université d'entreprise est de fait peu stabilisée et peu définie. Différentes organisations tentent de les fédérer en leur accolant un label commun. Ces organisations ne font qu'accompagner un mouvement en renforçant les spécificités formelles et logistiques.

proximité, celui de l'équipe de direction de l'entité par exemple, niveau où de nouvelles routines peuvent s'élaborer. L'action doit ici faire en sorte que les managers regroupés puissent se constituer en véritable équipe dirigeante. Le dispositif central organise le travail collectif, fixe des objectifs de résultat et permet de restituer les résultats à la tutelle managériale. La mise au travail des routines prendra la forme d'un diagnostic organisationnel à réaliser ou d'une étude à mener sur une question à fort enjeu. Chaque niveau managérial peut alors se faire le pilote et l'évaluateur de celui qui lui est subordonné. Mais chaque action de développement managérial, parce qu'elle n'entre pas dans une forme, même émergente, de coordination stratégique, peut se développer indépendamment l'une de l'autre et dans le contexte d'une simple relation de proximité. Aussi, les méthodes et soutiens potentiellement sollicités et mobilisés seront-ils souvent ceux de la dynamique des groupes et de l'ingénierie sociotechnique. L'action de type 4, par contre, impulse un travail de refonte des routines et enclenche un processus de transformation qui, bien que très localisé, remet en cause potentiellement la globalité du périmètre d'exercice des routines. Dans ce type d'action, chaque niveau managérial est lui-même en voie de recomposition. Les sujets travaillés sont souvent des projets à fort enjeu stratégique pour chaque dispositif de niveau. Ils contribuent à questionner les formes mêmes du dialogue stratégique et à renouveler le processus stratégique lui-même. Les sujets travaillés étant à fort enjeu stratégique, les résultats des uns ont des répercussions sur ceux des autres. Dans ce type d'action, il ne s'agit pas, d'abord, pour les managers, d'acquérir des compétences ou de se constituer en équipe, en participant à l'élaboration d'objectifs opérationnels. Il s'agit pour chacun, dans chaque groupe, d'apprendre à s'engager sur une ambition stratégique et à en défendre les conditions entrepreneuriales (mobilisation de ressources dans un objectif de compétitivité). Dans de tels dispositifs, chaque niveau a ainsi à redéfinir sa contribution stratégique dans une coordination stratégique en recomposition. Dans les autres types d'action la dynamique résulte d'une logique de déclinaison et de déploiement progressif en direction des niveaux subalternes. Dans cette

action par contre, la dynamique est enclenchée par la volonté de construire une capacité stratégique en local et se répercute dans une dialectique de rapports vers les catégories en charge de la coordination globale.

Si caractériser ces actions permet de mieux comprendre les bases des politiques RH, cela permet aussi de les évaluer. Ainsi, la caractérisation de ces actions ne peut se limiter à celle des méthodes et supports pédagogiques utilisés. De même, l'évaluation de leurs effets ne peut se réduire à une arithmétique des connaissances supposées acquises. Nous proposons ici le cadre analytique qui pourrait leur être apposé. Chaque action a ses propres effets intrinsèques ; ceux résultant, par exemple, de la volonté explicite de mettre en questions certaines routines organisationnelles. Mais chaque action débouche sur des effets induits, du fait de l'impact du dispositif, de l'ambivalence du jeu spécifique de ce dernier, du recours au dialogue (Isaacs, 1993; Calori, 2003) et à l'action réflexive (Schön, 1983). Toute action centrée sur un dispositif collectif permet une prise de distance par rapport aux routines. Tout dispositif, à sa façon, suspend les temporalités et les cycles des activités. Chacun met en perspective les systèmes de rôles et autorise ainsi autant de désapprentissage que d'apprentissages (Hedberg, 1981). Cependant, les actions de type 3 et surtout de type 4, du fait de la structuration des dispositifs de mise au travail, sont celles pour lesquelles les effets induits peuvent venir démultiplier les effets intrinsèques. Mais les actions de type 1 et de type 2 pourront aussi déboucher sur des effets inattendus. Cette possible subversion des actions, par le jeu propre des dispositifs collectifs axés sur l'expression et la confrontation, n'est pas pour rien dans les réticences de certaines directions qui préféreront les traditionnels assemblages de modules de connaissances à des dispositifs difficilement maîtrisables à moindre coût. Cependant, rien n'est automatique. Aucun dispositif, par sa seule conformation, ne pourra garantir un effet transformateur. Un tel effet suppose aussi qu'une dynamique sociocognitive soit enclenchée, au cœur du dispositif. Les effets sociocognitifs eux-mêmes

potentiellement déclenchés, pourront, plus ou moins, être maîtrisés et se traduire en autant de représentations partagées et de processus individuels et collectifs d'identification et de socialisation pour ces « dirigeants » intermédiaires. Mais, pour que les résultats en soient mesurés, il faut recourir à une évaluation des actions de développement managérial bien différente de celle qui prévaut habituellement lorsqu'elle se centre sur la pédagogie et l'acquisition de connaissances. En effet, ces actions sont souvent indissociables d'autres, visant plus explicitement la transformation des processus opérationnels, des formes de pilotage ou, globalement, de la gouvernance organisationnelle. Les résultats pourront alors être évalués plus difficilement encore.

Conclusion

Pour comprendre les difficultés rencontrées par les entreprises et leurs dirigeants, face aux exigences de la transformation managériale qui se fait jour, nous avons caractérisé quatre types idéaux d'action visant du développement managérial. Il fallait pour cela entrer au cœur des processus concrets par lesquels peut s'opérer la (re)construction de managers intermédiaires à partir d'une reconfiguration des systèmes de rôles dans lesquels ils sont amenés à évoluer et qui créent les conditions sociocognitives de leurs capacités de leadership de transformation. De tels processus supposent que certaines conditions soient remplies, en particulier la prédominance d'une ingénierie spécifique permettant un pilotage de la transformation. La question de l'organisation de ces actions de transformation à partir et autour d'un dispositif central est essentielle. Ce dispositif a un réel pouvoir transformateur s'il crée les conditions d'une mise en question des routines centrales de la gouvernance organisationnelle. Nous avons pu observer cela dans quatre entreprises de notre échantillon

(celles ayant des actions de type 3 et 4) et surtout dans deux d'entre elles (celles ayant des actions de type 4). Ces conditions relèvent aussi de la dimension sociocognitive de ces processus. En effet, au cœur des dispositifs s'opère un jeu complexe fait de structuration d'acteurs, de transformation de leurs rôles, de leurs représentations mentales et de leur identité socioprofessionnelle. Des expérimentations se mènent dans lesquelles les acteurs de ces entreprises sont souvent isolés et ne peuvent consolider, par de la recherche-action, la réflexion issue de leur pratique. Ces acteurs ont été nos interlocuteurs privilégiés dans les entreprises concernées. Pour comprendre les variations dans les choix faits par les entreprises en faveur de tel ou tel type, il faut s'interroger sur le rôle des acteurs mêmes du développement managérial. Cela nous conduit à formuler une troisième hypothèse de nature à comprendre, et partiellement expliquer, ces choix. Chacun de ces acteurs du développement managérial ne se définit pas seulement du point de vue des relations établies en interne dans l'entreprise. Il appartient aussi à une institution et à un champ organisationnel qui le relie à des acteurs externes avec lesquels il est relié par des relations marchandes (ses prestataires) et non marchandes (ceux avec lesquels il tisse un réseau institutionnel). Cette question, et l'hypothèse qu'elle nous suggère, fait l'objet d'une analyse spécifique qui nous permet de croiser les quatre types d'action avec quatre formes majeures d'organisation en charge de ce développement. Sont ainsi créées les conditions d'une approche critique des institutions du développement managérial. D'autres opérateurs du développement managérial (notamment, les organisations professionnelles, celles en charge de la labellisation, les écoles de commerces) connaissent des débats internes qui sont le symptôme de leur inadaptation face aux questions qui émergent dans les grandes entreprises. Se trouve ainsi circonscrit un champ nouveau que la recherche aurait à investir davantage pour mieux comprendre la construction des politiques de développement managérial dans les entreprises et plus globalement les politiques RH concernant les managers intermédiaires.

Références

Balogun J., Johnson G. (2004), Organizational Restructuring and Middle manager Sensemaking, *Academy of Management Journal*, vol. 47, 4, p. 523-549

Berthoz A. (2003), *La Décision*, Paris, Editions Odile Jacob

Besson P., Mahieu C. (2003), Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation, *Gestion 2000*, 3, mai-juin, p 61-77

Boltanski L. (1982), *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de Minuit

Calori R. (2003), Philosophie et développement organisationnel, *Revue Française de Gestion*, 142, janvier-février

Clarke M., Bailey C. (2002), *Business Leader and General Management Development, Creating Future Innovative Practice, Organisation Case Studies*, Research Report, Cranfield School of Management

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall

David A., Hatchuel A., Laufer R. (Eds.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert

Derr C.B., Jones C., Toomey E.L. (1988), Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirty-three U.S. Corporations, *Human Resources Management*, vol. 27, 3, p. 273-290

Dutton J.E., Ashford S. (1993), Selling Issues to Top Management, *Academy of Management Review*, vol.18, p. 397-428

- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol.14, 4, p. 532-555
- Feldman M.S. (2000), Organizational Routines as a Source of Continuous Change, *Organization Science*, vol. 11, 6, p. 611-629
- Feldman M.S., Rafaeli A. (2002), Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings, *Journal of Management Studies*, vol. 39, 3, p. 309-331
- Feldman M.S., Pentland B.T. (2003), Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, p. 94-118
- Floyd S., Wooldridge B. (1992), Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation, *Academy of Management Executive*, Nov., vol. 6, 4, p. 27-39
- Floyd S., Wooldridge B. (1996), *The Strategic Middle Manager*, San Francisco, Cal., Jossey-Bass Publishers
- Floyd S., Wooldridge B. (2000), *Building Strategy from the Middle*, Thousands Oaks, London, Sage Publications Inc.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société. Eléments pour une théorie de la structuration*, Paris, PUF
- Hatchuel A. (2001), The Two pillars of New Management research, *British Journal of Management*, vol. 12, special issue, p. 533-539
- Hedberg B. (1981), *How organizations learn and unlearn?*, in Nystrom P.C., Starbuck W.H. (Eds.), *Handbook of organizational design* (p. 8-27), London, Oxford University Press
- Hendry, J. (2002), The principal's other problems: honest incompetence and the specification of objectives, *Academy of Management Review*, vol. 27, 1, p. 98-113

- Huy Q. N. (2001), In praise of middle managers, *Harvard Business Review*, vol. 79, 8, p. 72-79
- Isaacs W. (1993), Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning, *Organizational Dynamics*, vol. 22, p. 24-39
- Kolb D.A. (1976), Management and the learning process, *Californian Management Review*, vol. 18, 3, p. 21-31
- Larsen H.H., London M., Weinstein M., Raghuram S. (1998), High-Flyer Management-Development Programs, *International Studies of Management & Organization*, vol. 28, 1, p. 64-90
- Mabey C. (2002), Mapping management development practice, *Journal of Management Studies*, vol. 39, 8, p. 1139-1160
- March J., Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, John Wiley and sons Inc.
- Margerison C. (1993), Success factors in management development, *Management Development Review*, vol. 6, 2, p. 16-22
- Mintzberg H., Gosling J. (2002), Educating Managers beyond Borders, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 1, 1, p. 64-76
- Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA., Belknap
- Pentland B.T., Ruetler H.H. (1994), Organizational Routines as Grammars of Action, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, 3, p. 484-510
- Reason P. (ed.) (1988), *Human Inquiry in Action*, London, Sage Publications
- Reason P. (1999), Integrating Action and Reflection through Co-operative Inquiry, *Management Learning*, vol. 30, 2, p. 207-226

Roussillon S., Bournois F. (1997), Identification and development of potential for management and executive positions in France, *Career Development International*, vol. 2, 7, p. 341-356

Schön D. (1983), *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books

Starkey K. (2001), In Defence of Modes One, Two and Three: A response, *British Journal of Management*, vol. 12, Special Issue, S77-S80

Thomson A., Mabey C., Storey J. (1998), The Determinants of Management Development, *International Studies of Management & Organization*, vol. 28, 1, p. 91-113

Vicere A.A., Fulmer R.M. (1996), *Leadership by Design*, Boston, Mas. Harvard Business School Press

Yin R.K. (1992), The Case Study Method as a Tool for Doing Evaluation, *Current Sociology*, vol. 40, 1, p. 121-141

