

LA NAISSANCE DU MANAGER

Céline DESMARAIS*

*IREGE, Université de Savoie
Celine.Desmarais@univ-savoie.fr

Décembre 2010

Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue
entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
PREMIÈRE PARTIE	
DE L'APPRENTISSAGE DE NOUVEAUX RÔLES À L'EXERCICE DES FONCTIONS MANAGÉRIALES	9
Chapitre I	
L'appropriation de nouveaux rôles lors de la transition de rôle	11
1. <i>La transition de rôle : de l'apprentissage d'un nouveau rôle à sa construction</i>	11
2. <i>Les processus de socialisation et de transition de rôle</i>	14
Chapitre II	
Les rôles des managers : L'importance du rôle de traduction	17
1. <i>Les modèles de rôles existant</i>	17
2. <i>Le rôle de traduction des managers : une dimension centrale de la fonction managériale</i>	20
SECONDE PARTIE	
MÉTHODES ET OUTILS DE L'ÉTUDE	25
Chapitre III	
Conception du dispositif d'enquête	27
1. <i>Population étudiée</i>	27
2. <i>Durée de l'observation</i>	28
Chapitre IV	
Les méthodes de recueil des données	31
1. <i>Guides d'entretiens</i>	31
2. <i>Entretiens téléphoniques périodiques</i>	32
Chapitre V	
Les parcours des managers interviewés	33
1. <i>Marie Jeanne, 44 ans, responsable service emploi et formation, banque</i>	33
2. <i>Joël, 45 ans, responsable bureau d'études commerciales, PME industrielle</i>	34
3. <i>Michel, responsable de ligne, PME industrielle</i>	35
4. <i>Alain, 39 ans, responsable base ressources Gaz</i>	37
5. <i>Nadine, 30 ans, Business Unit (BU) manager, dans une multinationale industrielle (métallurgie)</i>	37
6. <i>Samuel, 29 ans, responsable de ligne, PME industrielle</i>	38
7. <i>André, 57 ans, directeur d'établissement public</i>	39
8. <i>Jean, 45 ans, Business Group (BG) Manager</i>	39

TROISIÈME PARTIE

PRINCIPAUX RÉSULTATS	41
Chapitre VI	
La transition de rôle : une épreuve difficile	43
1. <i>Une altération de la personne</i>	43
2. <i>L'expérience de la confrontation</i>	44
3. <i>Les ajustements et l'invention d'un rôle</i>	46
4. <i>Une épreuve génératrice de stress</i>	47
Chapitre VII	
La construction du rôle de traduction	51
1. <i>La dimension cognitive de la traduction</i>	51
2. <i>L'émergence d'un réseau de parties prenantes</i>	52
3. <i>Le juste positionnement par rapport aux parties prenantes</i>	55
4. <i>Une attitude proactive vis-à-vis des parties prenantes</i>	56
5. <i>Deux manières différentes de traduire :</i> <i>la segmentation encadrement de proximité/encadrement stratégique</i>	58
Chapitre VIII	
L'accompagnement des néo-managers	61
1. <i>Le point de vue des RH</i>	61
2. <i>Préconisations</i>	62
CONCLUSION GÉNÉRALE	67
ANNEXE	69
BIBLIOGRAPHIE	71