

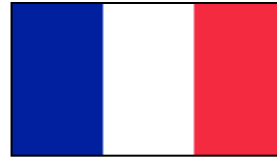
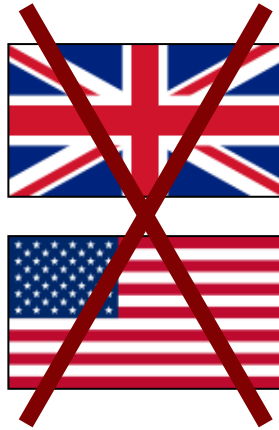


Devenir Manager : une formation ou des cursus ?

Eric SAVATTEO

*Agrégé de Mécanique,
Directeur de la Formation de
l'École Normale Supérieure de Cachan*

« Manager »

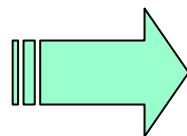


« Ménager »

Faire le ménage, ...
RANGER,
ORGANISER

« Maneggiarre »

« Manège » ...
Faire tourner ...
Guider



Ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise permettant sa conduite et son pilotage au travers des actions des individus qui la composent.

Compromis permanents :

Effizienz économique et financière / Ethique sociale
Baisse des coût/ Augmentation de la qualité
Pérennité de la structure / Flexibilité de l'organisation
Diversité, polyvalence, mobilité des acteurs / Culture de groupe, convergence des comportements,

Objectif : Synergie des acteurs afin de permettre la réalisation d'objectifs fixés pour l'entreprise.

Condition :

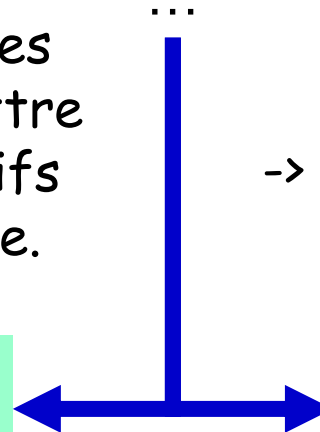
Adhésion des acteurs
-> favoriser le développement personnel de chacun.

Compétences techniques (gestion).

Gérer, organiser des ressources matérielles et humaines

Compétences relationnelles.

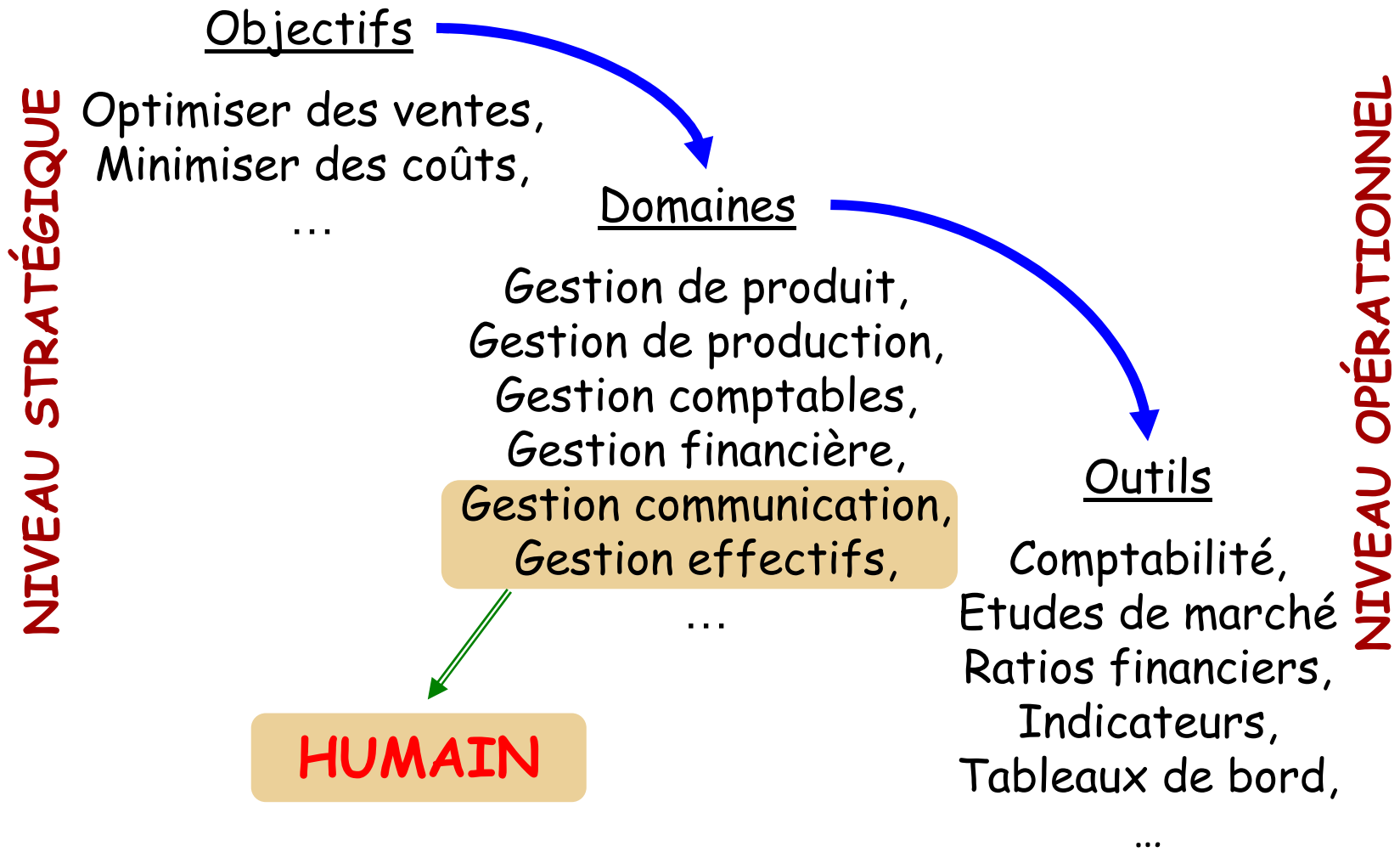
Animer, conduire les acteurs d'une organisation



Dimension Technique (gestion)



La Spirale, 1957 - Germaine Richier © Adagp, Paris 2000



Dimension Relationnelle

**POTENTIEL
HUMAIN**



**CAPITAL DE
L'ENTREPRISE**

Objectifs

Mobilisation du
potentiel humain.

Domaines

Gestion de compétences,
des ressources,
(GPEC)

Gestion de la motivation,
de l'implication,
Gestion du climat social,
...

Outils

Recrutement,
Affectation,
Formation,
Information,
Communication,
Négociation,
Stimulation,
...

NIVEAU STRATÉGIQUE

NIVEAU SOCIOLOGIQUE



La Spirale, 1957 - Germaine Richier © Adagp, Paris 2000

1er Modèle de formations

Ecoles/Univ.
de Management

Stages

Ecoles/Univ.
d'Ingénieurs

Stages

Vie professionnelle

Formation continue

Formation continue



Cloisonnements forts :

- formation / vie professionnelle
- fonctions élémentaires de l'entreprise



La Spirale, 1957 - Germaine Richier © Adagp, Paris 2000

1 - Qu'est-il réaliste d'enseigner lors de la formation initiale ?

-> Des techniques de gestion

Comment ?

-> Concepts, études de cas, mini-projets, ...

-> Des techniques d'animation, psychologie, aspects sociétaux

Comment ?

Perception des étudiants sans confrontation au réel ?

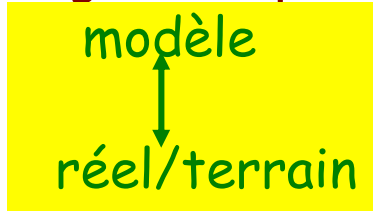
2 - Quel est le niveau opérationnel d'un jeune diplômé ?

Quelques éléments de réponse

- P. Drucker, la nouvelle pratique de la direction des entreprises, ed d'organisation, 1975
- M. Crozier, l'acteur et le système, Seuil, 1977
- C. Argyris, l'apprentissage organisationnel, Paris Interéditions, 1995
- H. Mintzberg, le management, voyage au centre des organisations, 2ème édition, ed d'organisation, 2003, des managers des vrais, pas des MBA, Lavoisier, 2005

...
 ✨ -> La décision et l'action sont guidées par une réflexion

issue : - de concepts,
 - d'études de cas,
 - d'expériences



Carlos Ghosn
 « Je pars des faits et
 vais vers les concepts, et
 non l'inverse ... »

✨ -> Notion de **groupe** (1 + 1 = 3)
 Réfléchir seul ET collectivement
 (activité professionnelle comme en apprentissage)

✨ -> **Apprentissage organisationnel**, permanent et collectif.
 (quand ? -> expérience prof. suffisante / disponibilité satisfaisante)
 Revans : « Le management s'apprend par l'échange social »

Démarche scientifique :



La Spirale, 1957 - Germaine Richier © Adagp, Paris 2000

2 Exemples (réels) de managers

1 - Président délégué AIRBUS France (59 ans)

Ingénieur Sup'Aéro (1972)

Doctorat en mécanique des structures (1976)

1973-1976 Ing. recherche en structures - Aérospatiale Avions (Toulouse)

1976-1977 Ing. recherche en aérodynamique - Aérospatiale Hélico (Marignane)

1977-1987 Resp. Méthodes et Recherche en calcul des structures - (Toulouse)

1987-1989 Resp. Groupe structure pour l'A330/A340 - (Toulouse)

1989-1991 Directeur programmes hypersoniques - DG Aérospatiale (Paris)

1991-1993 Ing. en chef programme A 318/A320/A321 - Aérospatiale (Toulouse)

1993-1999 Directeur des Etudes - Aérospatiale Avions (Toulouse)

1999-2000 Directeur Technique et Industriel - DG Aérospatiale (Paris)

2000-2002 Senior Vice President Industry/Research & Technologie/Quality -
EADS Corporate (Paris)

2002-2004 Secrétaire Général Airbus France / Dir. Etablissement de Toulouse

2004-2005 Président (Général Manager) Airbus France

2005-2007 Président (Général Manager) Airbus France / Dir. Etabl. de Toulouse

2007-... Président Délégué et Directeur Général Airbus France
/ Dir. Etabl. de Toulouse

... Plus diverses responsabilités syndicats professionnels, associations, écoles, filiales Airbus, collectivités régionales -> Pdt Pôle de compétitivité.

ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE CACHAN

61, avenue du Président Wilson 94235 Cachan Cedex - France - Tel. : 33 1 47 40 20 72 - <http://www.ens-cachan.fr>



La Spirale, 1957 - Germaine Richier © Adagp, Paris 2000

2 Exemples (réels) de managers

2 - Executive Vice President FAURECIA (51 ans)

Ingénieur ENSI Chimie Strasbourg (1980) Formation « CPA intra » HEC (1996)

1981-1985 Ing. Développement puis Chef de Service - IBM France

1985-1988 Directeur d'unité de production (région parisienne)

1988-1990 Program Manager / assistant Vice President Manufacturing -
IBM Europe

1990-1995 Directeur du site de production - IBM Corbeil (région parisienne)

1995-1996 Directeur industriel - FRAMATOME Connectors International

1996-1997 Directeur de Division - FRAMATOME Connectors International

1997-1999 Directeur Branche Connecteurs - FRAMATOME Connectors Intern.

1999-2001 Vice President Manufacturing and Quality - Thomson Multimedia

2001-2003 Vice President Profit Center - Thomson Multimedia

2003-2005 Vice President / Membre Directoire - ELCOBRANDT

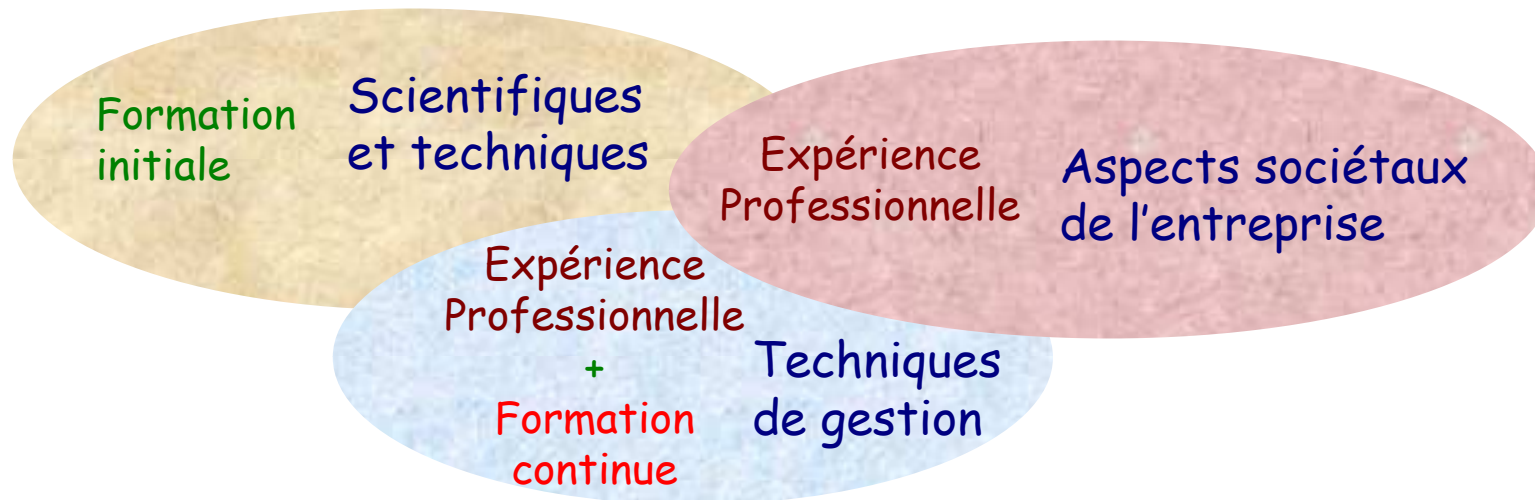
2005-2005 Directeur Division mécanismes et sièges - FAURECIA

2005-... Executive Vice President - Membre du Comité Exécutif - FAURECIA

2 personnes issues de formations « techniques et scientifiques »

-> Bonne connaissance des produits, des process,
du fonctionnement interne de l'entreprise

Schéma de compétences



-> Est-il plus facile d'apporter à un ingénieur des compétences en gestion, ou à un gestionnaire des compétences en ingénierie ?

-> Pour l'entreprise, la diversité de culture des managers est une richesse

-> Quand faut-il envoyer le manager en formation ?
Compromis expérience / disponibilité.

ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE CACHAN

61, avenue du Président Wilson 94235 Cachan Cedex - France - Tel. : 33 1 47 40 20 72 - <http://www.ens-cachan.fr>

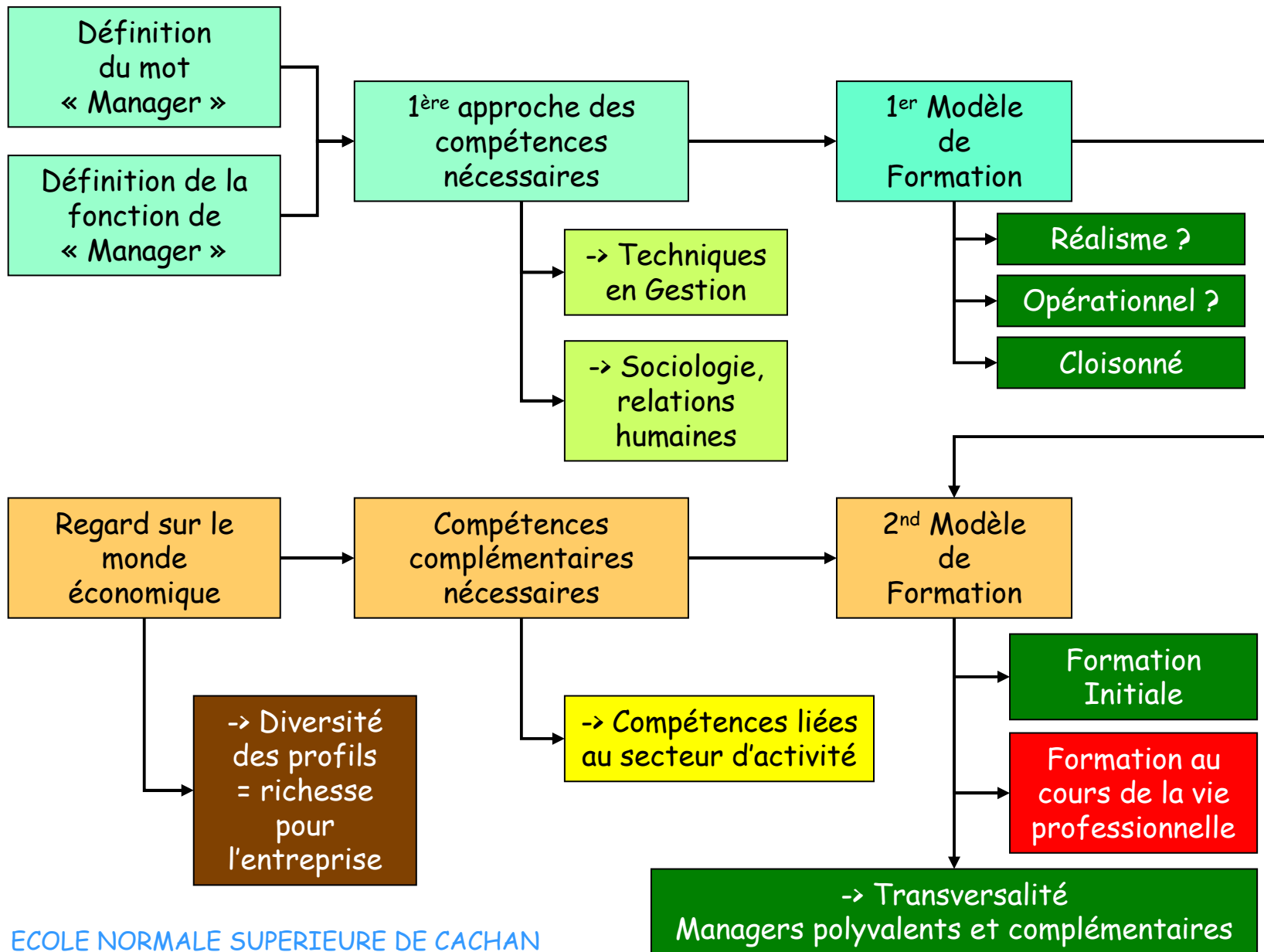


La Spirale, 1957 - Germaine Richier © Adagp, Paris 2000

Formation -> Contenus / compétences



La Spirale, 1957 - Germaine Richier © Adagp, Paris 2000



Mode de formations

Ecoles/Univ.
de Management

Stages

Campus mixtes
(INT Evry, ...)

Stages

Ecoles/Univ.
d'Ingénieurs

Stages

Apprentissage

Apprentissage

Corps techniques
de l'Etat Français
(Mines, GREF,
Ponts et Chaussées, ...)

Vie professionnelle

Formation continue
-> échanges d'expériences

Formation continue
-> échanges d'expériences



Décloisonnement :

- formation initiale / vie professionnelle / apprentissage
(nvelle dim. form. continue)
- transversalité des individus



La Spirale, 1957 - Germaine Richier © Adagp, Paris 2000