

4^{ème} Edition des Journées de l'Economie et Gestion

Former des Managers : Une Utopie ?

« Quel Profil pour le Manager de Demain ? »

Intervention de :

M. Jamal Eddine TEBBAA

Professeur Universitaire

Administrateur Directeur Général, Groupe ESG- Maroc

Mohammedia/Rabat

Les 10, 9 mai 2008

Quel Profil pour le Manager de Demain ?

Hypothèse :

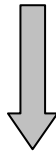
Face à la mutation des marchés, les organisations, publiques et privées, sont contraintes de faire évoluer leurs stratégies et leurs modes de management.

Or, stratégies et modes de management se bâtissent à travers la dynamique comportementale d'un manager d'un autre type : Un Manager pluriel.

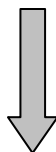
**Ce nouveau type de manager,
ne marque t-il pas la fin des cloisons, au niveau profil du dirigeant ?**

La réponse à cette question fondamentale pour tout formateur, s'articulera autour de trois réflexions.

Quelles sont les nouvelles tendances du Système Productif ?



**Quelles Qualités et quelles Compétences recherchées en termes de profil
managérial ?**



**Quelles Attitudes et Quels Comportements du formateur, face aux nouveaux
challenges ?**

I. Nouvelles Tendances du système Productif

Les nouvelles tendances du système productif peuvent apparaître à travers plusieurs constats :

1- l'environnement qu'il soit technique, juridique, politique ou démographique, se complexifie :

- mondialisation des économies
- maturation voire saturation de nombreux marchés dans les pays riches,
- émergence très rapide de nouvelles technologies
- pressions écologiques et éthiques
- pouvoirs de plus en plus importants de la grande distribution
- Développement rapide des plates formes d'échange international
- Rôle de plus en plus accru des consommateurs
- Importance grandissante des organes de communication

L'environnement doit être de plus en plus surveillé

➡ **Veille concurrentielle.**

**Il doit également être continuellement
intégré à la réflexion et à la démarche managériale**



NECESSITE D'UN COMPORTEMENT PRO ACTIF DU MANAGER

2- Les Fondements de la Concurrence Nationale et Internationale changent avec notamment :

➤ **L'émergence de nouveaux entrants et de nouveaux concurrents sur les marchés**

➤ **La réduction de situations de rentes réglementaires, logistiques, techniques, financières,**

3- Le Cycle de vie des produits et services se réduit de plus en plus, nécessitant de la part du Management, Adaptabilité, Réactivité et Innovation Constante.

4- Produire et Vendre ne suffit plus. ➡ Les entreprises doivent à présent, Adopter de nouvelles logiques et ambitions et savoir mobiliser l'intelligence collective.

5- Autrefois cloisonnés, les différents métiers au sein de l'entreprise, doivent apprendre à :

➤ **Travailler en réseau**

➤ **Partager les mêmes outils**

➤ **parler le même vocabulaire**

Le Manager se doit de fédérer l'ensemble des métiers indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.



**La Transversalité des Métiers engendre
La multidisciplinarité du Manager.**

6- Les Relations de Travail sont affectées par les TIC. De plus en plus, des personnes travaillant sur un même projet, peuvent constituer un « espace électronique » temporaire leur permettant d'échanger de l'information, de travailler en collaboration (Exemple : l'Oréal)

7- En contrepartie, le contrôle des collaborateurs devient permanent et indolore, ce qui affecte les relations de pouvoir.



*« Le travail d'équipe se développe
au détriment des relations hiérarchiques classiques »*

**La Capacité de Travailler en Equipe,
Sur la base du Partage de l'Information
Deviens une nécessité pour le manager.**

II. Face à ces changements : quels qualités et quelles compétences pour le futur manager ?

Nous essaierons de répondre à cette question à deux niveaux

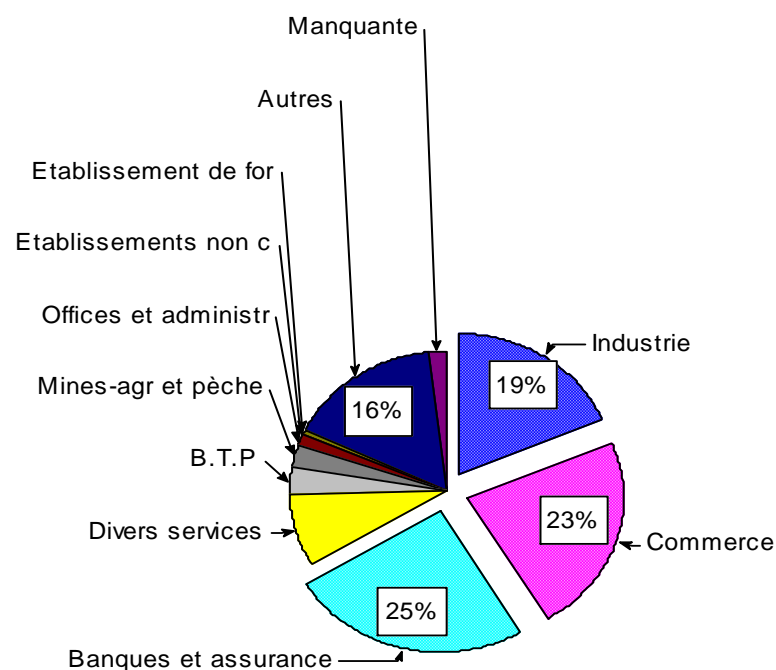
1. En premier lieu, quelle est la perception des entreprises face à la formation supérieure ?
2. En second lieu, quelles sont les aptitudes, les qualités nécessaires ou recherchées chez un futur cadre managérial ?

C'est à la lumière d'une enquête réalisée auprès de 1025 entreprises et organismes que nous tenterons d'étudier ces deux points. (Cette enquête a eu lieu en 2003)

1- Une perception très mitigée de la formation des futurs managers.

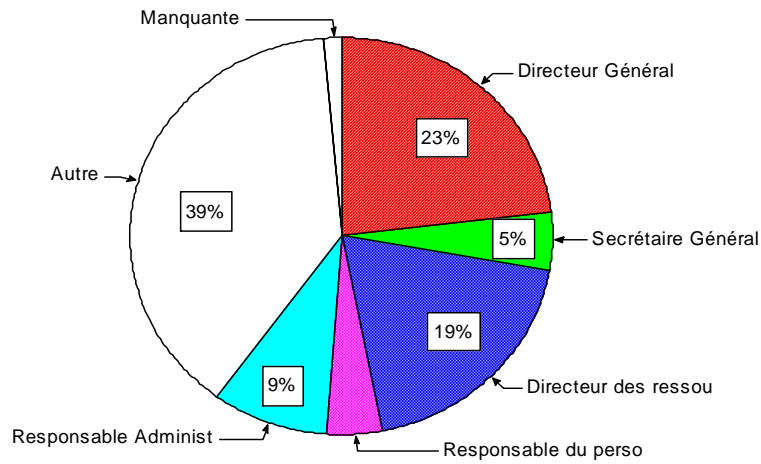
Pour relativiser nos constats statistiques, Précisons d'abord que la répartition sectorielle des réponses révélait une prédominance des entreprises dans les secteurs tertiaires (commerce, banques, assurances, etc...)

Quel est votre secteur d'activité ?



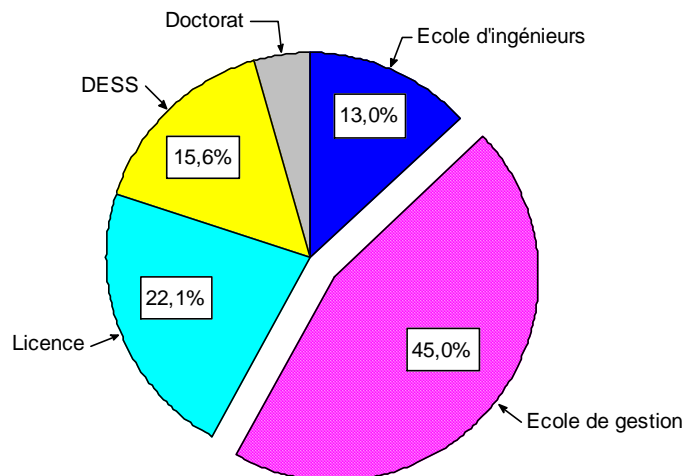
- Les directeurs généraux et les DRH représentaient plus de 42% des interviewés

Quelle est votre fonction dans l'entreprise?



- La majorité des interviewés sont diplômés des écoles de commerce et gestion

Quelle est votre formation ?

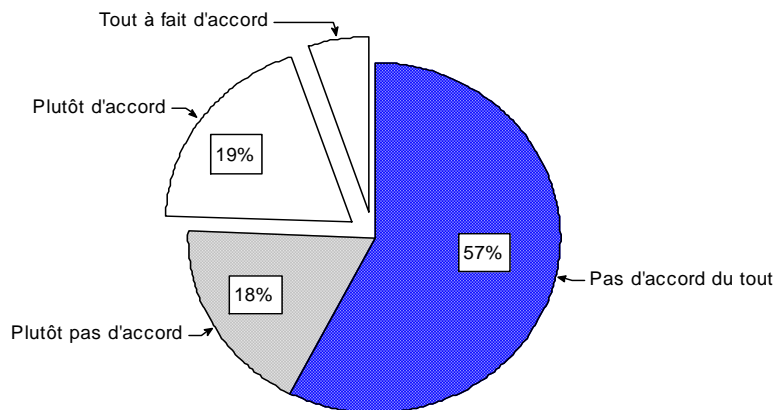


LES PRINCIPAUX RESULTATS SONT LES SUIVANTS :

A/ Au niveau de la perception des établissements supérieures :

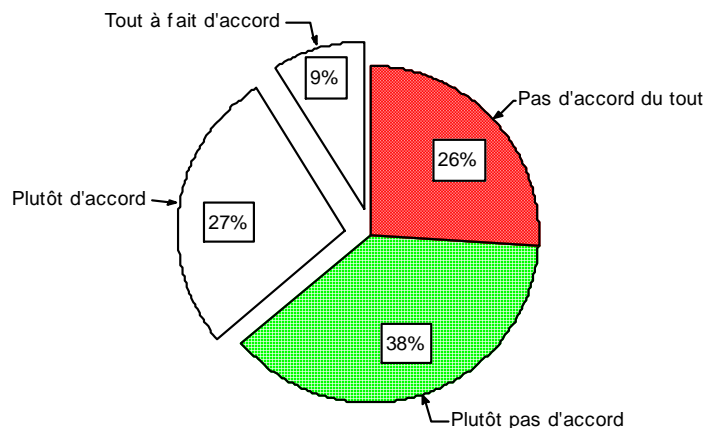
1. les études supérieures semblent nécessaires pour occuper des fonctions de cadre-manager (75% des enquêtées)

Pour être cadre dans une entreprise on
on n'a pas besoin de faire des études sup?



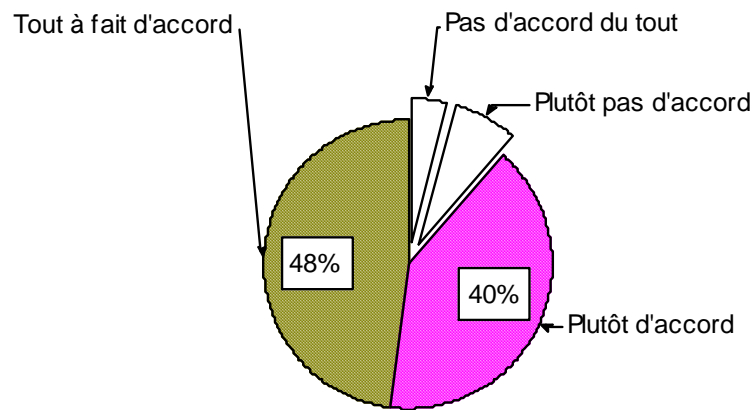
2. Par rapport à l'encadrement, plus de 6 entreprises sur 10 sont insatisfaites de l'enseignement supérieur actuel.

Actuellement la formation dispensée dans
le supérieur est satisfaisante



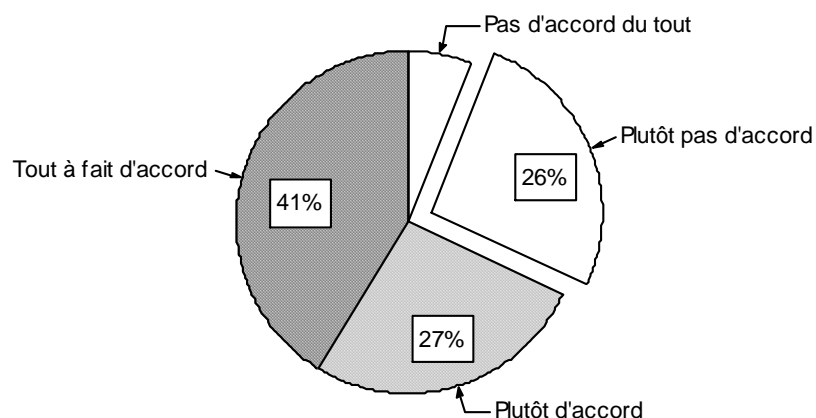
3. Plus de 8 entreprises sur 10 estiment que la collaboration établissement de formation-monde des affaires n'est guère développée.

La collaboration entre les établissements de formation et le monde des affaires n'est pas très développée



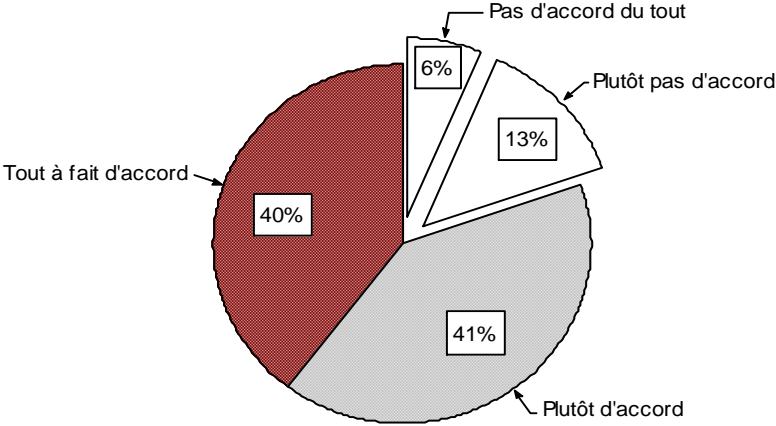
4. Ceci semble s'expliquer pour les entreprises par le manque d'effort d'ouverture de la part des établissements de formation.

Les établissements de formation ne font pas assez d'efforts pour s'ouvrir sur le monde du travail



5. Mais la quasi-totalité des entreprises expriment leur entière disposition à collaborer avec les établissements de formation.

Les entreprises sont disposées à collaborer avec les établissements d'enseignement sup?

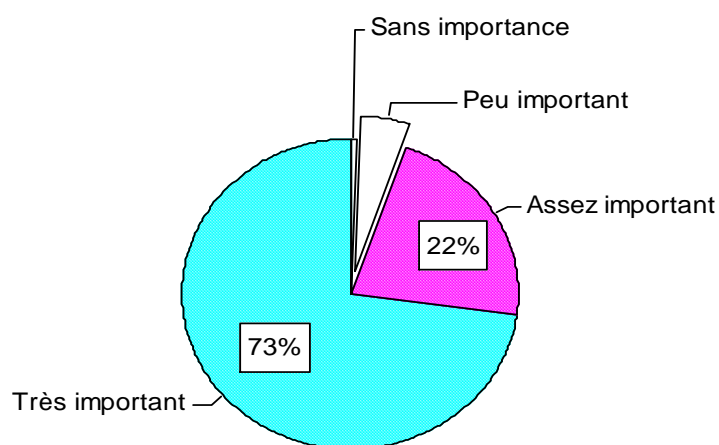


B/ Au niveau des critères de performance :

1. La présence de professionnels, une condition indispensable pour une meilleure adaptabilité

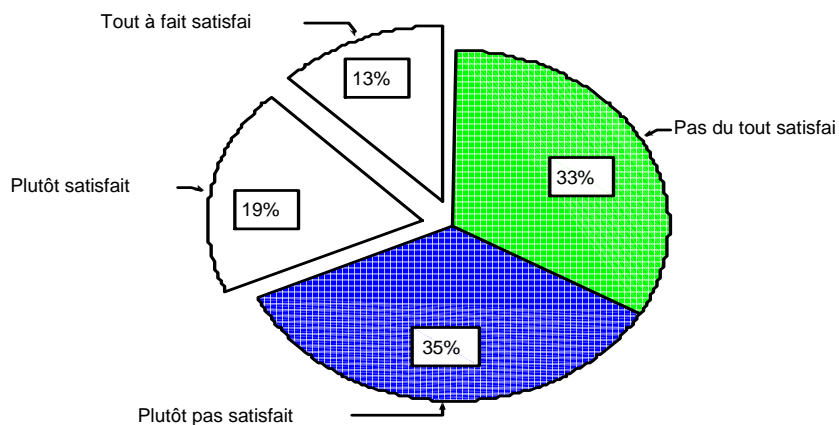
TAUX D'IMPORTANCE 95%

Présence de professionnels confirmés
dans le corps enseignant



TAUX D'INSATISFACTION 66%

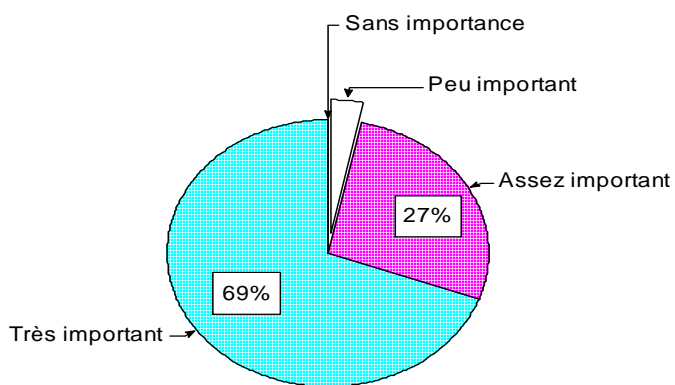
Fréquence des professionnels dans
L'enseignement supérieur?



2. Un effort continuuel d'adaptabilité des programmes aux besoins du marché de l'emploi.

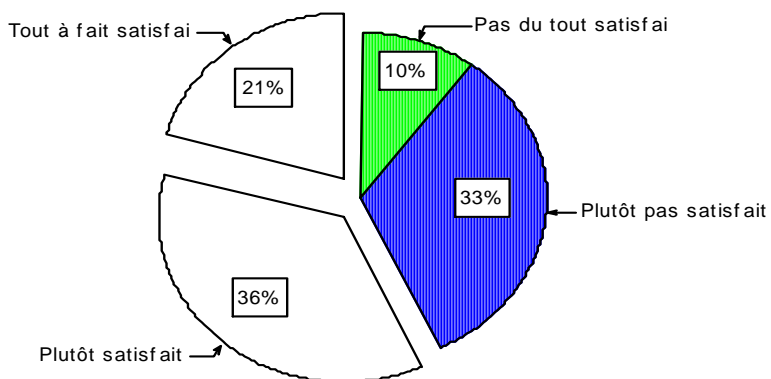
TAUX D'IMPORTANCE 96%

Adéquation des programmes aux besoins du marché de l'emploi



TAUX D'INSATISFACTION 43%

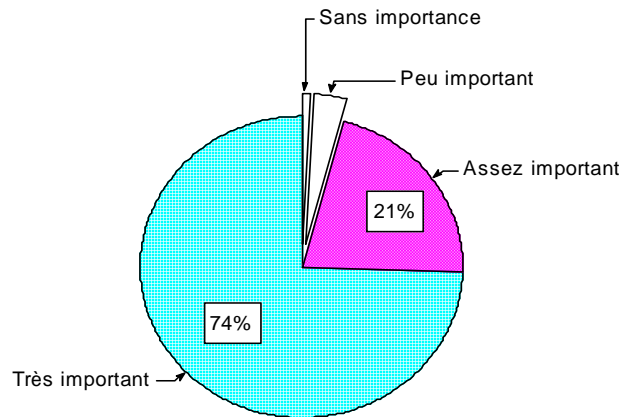
Adéquation des programmes aux besoins du marché de l'emploi



3. la pratique et la maîtrise des stages, conditions essentielles à l'adaptabilité des futurs managers.

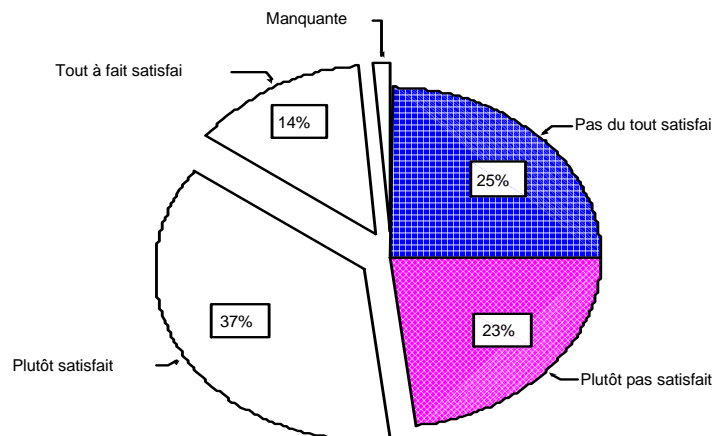
TAUX D'IMPORTANCE 95%

Stage en entreprise au cours de la scolarité



TAUX D'INSATISFACTION 48%

La pratique des stages par les établissements



C/ au niveau des aptitudes et des savoirs faire recherchés, les résultats se présentent ainsi :

%	indispensable	souhaitable	sans importance
Culture générale	50%	41%	4%
Conscience professionnelle	81%	12%	4%
Capacité d'analyse et esprit de synthèse	73%	18%	5%
Esprit de groupe	61%	31%	4%
Rigueur et méthode	69%	22%	6%
Sociabilité	44%	45%	9%
Dynamisme	66%	25%	5%
Imagination et créativité	48%	44%	5%
Connaissances techniques	47%	41%	9%
Capacité de négociation	52%	39%	6%
Confiance en soi	77%	17%	4%
Capacité de mobiliser et de mener des hommes	49%	44%	5%
Polyvalence	33%	58%	6%
Ambition	47%	44%	6%
Sens du challenge et du défi	42%	48%	7%
Discrétion et réserve	37%	41%	18%
Goût du risque	18%	46%	33%
Présentation	48%	42%	7%
Elocution	51%	41%	6%
Maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C)	41%	49%	8%
Maîtrise de l'arabe	35%	47%	15%
Maîtrise du français	79%	15%	4%
Maîtrise de l'anglais	45%	46%	6%

Les 10 principales qualités qu'un cadre doit avoir sont par ordre d'importance :

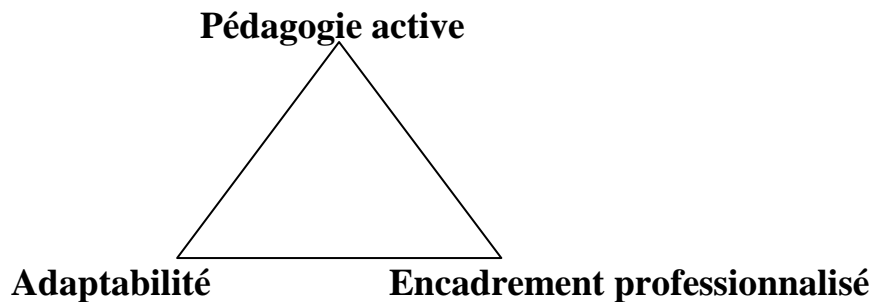
- 1. Conscience professionnelle**
- 2. Maîtrise du français**
- 3. Confiance en soi**
- 4. Capacité d'analyse et esprit de synthèse**
- 5. Rigueur et méthode**
- 6. Dynamisme**
- 7. Esprit de groupe**
- 8. Capacité de négociation**
- 9. Élocution**
- 10. Présentation**

Face aux nouveaux enjeux de la compétitivité et de la performance, les entreprises représentant le système productif, semblent privilégier les qualités humaines et comportementales aux simples connaissances acquises.

III. Quelles attitudes et quels comportements du système de formation, face à ces impératifs managériaux.

Compte tenu des observations précédentes, nous pouvons formuler quelques pistes de réflexion, pour la mise en place d'un système de formation apte à promouvoir et à produire des diplômés à fort potentiel managérial :

1. La trilogie:



Clef de voûte d'un système de formation permanent

2. La responsabilisation passe par un système de formation où l'apprenant est impliqué.
3. Le développement de l'esprit managérial repose sur le dépassement de la simple transmission des connaissances et la promotion des activités culturelles sportives et associatives.
4. Grâce aux nouvelles technologies, le formateur est amené à devenir plus un animateur d'équipe, favorisant l'auto-apprentissage.

- 5. Tout futur diplômé, doit, dès son arrivée dans le supérieur, être initié au projet professionnel, afin qu'il devienne progressivement porteur de son propre projet professionnel.**

- 6. Tout en maintenant la spécialisation progressive, la multidisciplinarité doit être encouragée afin de réduire le cloisonnement d'esprit.(exemple la biologie introduite à HEC)**

- 7. La maîtrise linguistique et les méthodes de communication écrite et orale doivent devenir l'épine dorsale des formations supérieures, adossées à un élargissement de l'horizon culturel de l'apprenant.**

- 8. les pratiques pédagogiques de mises en situation, sur la base d'un travail collectif, pouvant initier progressivement l'apprenant à gérer un éventail d'activités et de situations variées.**

Cependant, ces orientations, ne sont nullement la recette miracle. Bien au contraire, ce challenge pour former le manager pluriel suppose et impose des conditions essentielles dont notamment :

- **L'implication et la mobilisation des véritables acteurs : s'il est facile de résoudre l'équation des facteurs (moyens), il est plus complexe de résoudre celles des logiques des multiples acteurs.**
- **La formation des formateurs aux nouvelles techniques d'apprentissage pour adultes ainsi qu'aux méthodes de management pédagogique est indispensable.**
- **La création du statut de « professeur-associé » est d'une actualité brûlante, afin de favoriser réellement la participation des professionnels aux cycles de formation.**
- **La mise en place de « Départements des Stages » dotés de personnes ressources et de moyen adaptés est plus que nécessaire.**

L'évaluation des performances des institutions de formation et des formateurs sur la base de critères professionnels est indispensable pour renforcer la culture de responsabilisation et d'obligation de résultats.

CONCLUSION :

Au-delà de ce diagnostic et de ces propositions de bon sens, deux questions nous interpellent :

1. Comment promouvoir des outputs performants (diplômés) alors que les inputs (lycées) sont inadéquats.

Certaines qualités et aptitudes humaines se développent dès le préscolaire, encore inexistant dans une large partie du pays.

2. Comment relever ce défi, sans recevoir le système de gouvernance du processus de formation supérieure ?

Je vous rapporte une réflexion d'un étudiant à un conseil d'Université, suite à la mise en place de la nouvelle réforme dans les facultés.

« Messieurs, je me considérais à l'issue de mon diplôme de licence, diplômé dans les introductions de cours »

Cette réflexion sur les introductions sera ma conclusion !