

Séance 11
*« Le métier de
gestionnaire »*

Automne 2012
Groupe SO2

Aimer son métier (Cardolle)

Faits saillants

- Remise en cause de l'organisation du travail actuelle
 - Les **valeurs morales** sont **délaissées**;
 - Nous portons **davantage attention** à l'étiquette du **contenant** plutôt qu'au **contenu**;
 - **Dévalorisation** des métiers;
 - Avoir un **travail** pour **satisfaire** d'abord nos **désirs matériels** plutôt que le

Éléments à retenir pour le dirigeant (Cardolle)

- Choisir un métier pour les **valeurs** qu'il procure et non pour le profit que l'on y fait.
- **Instruire** et **transmettre** nos valeurs professionnelles et morales.
- Occuper un métier dans lequel on se réalise: **excellence et fierté!**
- Il faut valoriser le travail accompli, miser sur le **contenu** et cela, peu importe le métier.

« Le braconnage dans le métier des autres » (Dufresne pp. 11-13)

- Autrefois, chacun son métier selon ses compétences (métaphore du cygne)
- Autrefois, le métier s'exerce de père en fils, peu importe les capacités intellectuelles de chacun
- Aujourd'hui, principe de l'égalité des chances implique qu'on choisit le métier qu'on veut, ce qui mène à un paradoxe: « l'inégalité entre les classes favorisait une certaine égalité entre les métiers, alors que l'égalité des classes (se traduisant par l'égalité des chances) accentue l'inégalité entre les métiers » (p. 12)
- Aujourd'hui, les gens avec un haut QI se trouvent au sommet de la hiérarchie sociale

« Le braconnage dans le métier des autres »

(Dufresne pp. 11-13)

- Les qualités intellectuelles liées au traitement des données (informatique) sont de plus en plus valorisées versus les qualités particulières requises pour chaque métier.
- Une renaissance des métiers serait associée au renouveau du corporatisme.
- Le corporatisme est souvent vu comme du fascisme; au Canada et aux É-U, une grande importance a donc été accordée aux droits individuels (parfois disproportionnée)
- L'auteur croit que l'appartenance à un corps de métier permettrait à des jeunes désœuvrés de retrouver de l'estime et une place dans la société

Le professionnel et l'artisan (Pères)

une rupture essentielle,
une complémentarité nécessaire
ou une indifférence dangereuse?

- Brève esquisse d'une étude de cas
- Différences entre le professionnel et l'artisan
- Définition du terme "ouvrage"
- Conclusion

Étude de cas (Pérès)

- Entreprise de restauration de luxe (France)
- 1000 employés
- Vente de l'entreprise à une multinationale
- Imposition d'une nouvelle forme de direction
 - Fondateur paternaliste - compagnonnage
 - Multinationale hiérarchisée - intervention de professionnels

• Transformation des objectifs et des

Différences entre le professionnel et l'artisan (Pérès)

	Professionnel	Artisan
Définition	Objectif d'accomplir ses tâches, résoudre les difficultés financières	Objectif d'apprendre, de produire, de transformer la matière première
Travaille au sein de	l'entreprise	la maison, la société
Langage	Efficacité, productivité, rentabilité, objectif planifié	Création, productivité, esthétisme, savoir-faire, maîtrise de l'Art
Objectif	Résoudre difficultés économiques, trouver des solutions aux	La qualité dans leur ouvrage

Définition du terme “ouvrage” (Pérès)

- Pour les artisans
 - Édification de l’employé au travail
 - Compétence qui s’acquiert avec le développement de leur Art
 - Réalité intérieure propre
- Pour les professionnels
 - Processus de gestion
 - Application d’expertise universelle
 - “Faire sa job”

Conclusion (Pérès)

- Visions différentes du monde (social, économique, etc.)
- Concepts théoriques sur l'ouvrage venant de la formation du professionnel divergent de ceux plus sacrés de l'apprentissage de l'artisan
- Travail des artisans est essentiel pour la perduration de l'entreprise, grâce à sa haute qualité qui ne peut être remplacé par des objectifs de productivité

Conclusion (Pérès)

“Ils se côtoient mais échangent des mots vides de sens, une indifférence impardonnable quoique inconsciente et une incompréhension essentielle sur la manière d’imaginer le travail, de s’investir dans l’objet du travail, et de ressentir et partager l’effort du travail accompli.”

“L’imposition d’outils, de modèles et de technologies n’entraîne pas nécessairement leur appropriation par une communauté de travail et leur intégration.”

Dérapiage dans le monde du camionnage (Bouchard)

- **Nous considérons maintenant la conduite d'un camion comme:**
 - Opération technique pour esprit simple
 - Camionneur est un chauffeur, car il ne sait rien faire d'autre dans la vie
 - Camionnage est une industrie comme les autres
 - Camion est un simple « outil »
 - Écoles de routier sous prétexte de contrôler la formation
 - Ignorance de ce métier et absence de règles → La qualité s'érode dans ce domaine → Sécurité est manquante
- **Avant le métier de camionneur était beaucoup plus réglementé:**
 - Il fallait des kilomètres et des années avant de prétendre à quelque statut que ce soit
 - Hiérarchie informelle, mais efficace réglait l'ordre
 - Les jeunes apprenaient des plus vieux
 - Les vieux transmettaient la tradition de la sécurité
 - Un vrai routier n'avait jamais d'accident et n'en causait jamais
 - Le professionnel de la route était préventif
 - Synergie entre le chauffeur et le camion

Dérapiage dans le monde du camionnage (2) (Bouchard)

- Deux tendances ressortent:
 - Approche externe prétend tout régler en contrôlant et en banalisant
 - Approche interne qui joue la carte du métier
- Nous le retrouvons dans à peu près tous les domaines: Le jeu classique des contenants et des contenus → À la première apparence nous courrons aux solutions sans vraiment connaître le problème avant de le résoudre

De la compétence tacite des opérateurs (Boiral)

- L'essence du métier repose davantage sur un apprentissage par l'action.
- Toute connaissance est solidaire de l'expérience, de la relativité du sujet.
- La compétence tacite est une dimension fondamentale de l'intelligence de tout être humain.
- Le développement de la division du travail et l'avènement du taylorisme vont à l'encontre des points ci-dessus et sont à l'origine d'une dégradation de l'habileté professionnelle.

De la compétence tacite des opérateurs (Boiral)

- Les ouvriers ont des connaissances que les ingénieurs n'ont pas et vice versa. Ils sont souvent les mieux placés pour identifier les problèmes à la source et pour proposer des solutions simples et économiques.
- Malgré les compétences tacites de l'ouvrier, celles-ci tendent malheureusement à être dénigrées par la rationalité scientifique dominante.

Le métier de
dirigeant : «grand
manager» ou «bon
dirigeant»? (Chanlat)

Valeurs de la profession (CHANLAT)

- Valeurs préconisées aujourd'hui depuis toujours au coeur du travail des artisans;
- Courants du management actuel : gestion par objectifs, cercles de qualité, qualité totale, réingénierie de processus, etc.
- Préoccupations des artisans : recherche de l'excellence dans l'ouvrage, qualité de l'oeuvre, respect du client, choix des matières premières, etc.
- Gare au mirage du management

La communication (Chanlat)

- La parole : outil de gestion par excellence du dirigeant;
- Les gens ne sont pas que des émetteurs et récepteurs d'informations;
- Les échanges mettent en cause le développement et l'identité de chacune des personnes;
- Le danger est d'adopter des comportements qui sont en réalité des abus d'autorité.

L'économie de la

connaissance (Chanlat)

- Multiplication et approfondissement des spécialités;
- Clé du succès d'un bon management : capacité à les faire travailler ensemble;
- Faire en sorte que tous les professionnels et les employés aient envie de donner le meilleur d'eux-mêmes et de coopérer entre eux;
- Profils hautement individualisés : comportements fondés sur l'obéissance et le respect du poste sont contre-indiqués.

Le métier de dirigeant : «grand manager» ou «bon dirigeant»?

Artiste, Artisan et Technocrate (Pitcher)

- Typologie basée sur trois styles de gestion:
 - Artiste: création, vision, émotions, entrepreneuriat.
 - Artisan: dévouement, raison, prudence, formalités.
 - Technocrate: méthodologies, rigueur, contrôle des émotions.
- Lequel est le meilleur pour:
 - Démarrage d'entreprise vs Contrôle pour éviter la fermeture?
 - Production classique (métallurgie) vs Création d'idées (entreprise de marketing)?
 - Département de la comptabilité vs Recherche et développement
- Les défis de les faire travailler ensemble.

Dimension affective – facteurs importants (Robichaud)

Manifestations conscientes et inconscientes de la personne qui structurent sa vie intérieure et qui l'influencent dans ses paroles et ses actes

- Divers éléments de la personnalité du dirigeant qui influencent la dynamique de ses relations avec les employés (impact sur la pratique du dirigeant).
 - Attentes, perception, désirs, conflits (...)
- Diriger implique l'influence d'une personne sur une autre;
 - Relation entre 2 personnes repose sur 2 dimensions:
 - Développement psychique individuel
 - Relation interpersonnelle

Influence de la personnalité du gestionnaire (Robichaud)

- Relation hiérarchique
- La perception d'une figure d'autorité varie d'un individu à l'autre; la relation entre le dirigeant et l'employé, au niveau psychique, n'est donc pas seulement professionnelle: le dirigeant est intériorisé par l'employé
- Comportements influencés par l'inconscient: exemple motivation et dynamisme qui camouflent une dépression
- Importance de l'interaction avec l'entreprise (source de connaissances)
- Éthique (qualité psychique d'un bon dirigeant) d'entreprise agit comme rempart « contre les pulsions agressives.