



HAL
open science

Légitimité et recherche d'adhésion chez le manager médiateur en contexte de réorganisation : analyse des implications de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom

Loris Guery

► To cite this version:

Loris Guery. Légitimité et recherche d'adhésion chez le manager médiateur en contexte de réorganisation : analyse des implications de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom. Gestion et management. Université Nancy 2, 2003. Français. NNT : 2003NAN22001 . tel-01775379

HAL Id: tel-01775379

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01775379v1>

Submitted on 24 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

**LÉGITIMITÉ ET RECHERCHE D'ADHÉSION CHEZ LE MANAGER
MÉDIATEUR EN CONTEXTE DE RÉORGANISATION**

**Analyse des implications de la redéfinition du rôle de l'encadrement
de premier niveau à France Télécom**

Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime *ès* Sciences de Gestion
de l'Université Nancy 2

Présentée et soutenue le 16 décembre 2003

par

Loris GUERY

MEMBRES DU JURY

- | | |
|-------------------------|---|
| Directeure de recherche | Géraldine SCHMIDT
Professeure à l'Université Paris 1
Institut d'Administration des Entreprises |
| Rapporteurs | Isabelle HUAULT
Professeure à l'Université Paris 2

François PICHAULT
Professeur à l'Université de Liège
École d'Administration des Affaires |
| Suffragants | José ALLOUCHE
Professeur à l'Université Paris 1
Institut d'Administration des Entreprises

Christophe BARET
Professeur à l'Université Nancy 2
Institut d'Administration des Entreprises

Patrick GILBERT
Professeur associé à l'IAE de Paris
Directeur d'Études à Entreprise & Personnel |

BIBLIOTHÈQUE DE DOCUMENTATION
UNIVERSITÉ NANCY 2
SCIENCE DE GESTION
POLA LOUVAÏN 101 c.o. n° 75
15, rue Armand Ney c.o. n° 75
54037 NANCY Cedex

L'université n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Est-il permis, tout comme nous nous interrogeons sur la légitimité du manager médiateur, de questionner celle de notre directeur de recherche ? Force serait alors de constater que toutes les sources wébériennes de légitimité sont réunies. Légitimité rationnelle-légale tout d'abord, liée à la connaissance des Sciences de Gestion, mais également à l'efficacité du gouvernement (réussite passée dans la gestion des doctorants et réponses à leurs attentes). Légitimité traditionnelle ensuite, issue non seulement du fait d'être originaire de la même famille professionnelle mais également de la même équipe, même si celle-ci ne portait pas il y a dix ans le nom de Grefige mais d'Erestrate. Légitimité charismatique enfin, largement reconnue au-delà du cercle des doctorants. Seule la légitimité déléguée par les dirigeants paraîtrait alors manquer à la liste mais, par définition, elle ne peut s'appliquer aux universitaires.

Au-delà de la reconnaissance de sa légitimité, j'adresse mes plus profonds remerciements à ma directrice de recherche, la Professeure Géraldine Schmidt. Ce sont ses enseignements en Maîtrise de Sciences de Gestion qui m'ont incité à faire un DEA puis à m'engager sur la voie de la thèse. Elle a alors su, durant ces trois années, tout en ironisant sur mon "cynisme" et mes "sarcasmes" (*sic*), m'y guider, m'y encourager, et éviter que je ne m'égarer sur des chemins parfois hasardeux.

Ma reconnaissance s'adresse également aux Professeurs Isabelle Huault et François Pichault, qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'aux Professeurs José Allouche, Christophe Baret et Patrick Gilbert, qui me font l'honneur critiquer et de juger ce travail.

L'étude exploratoire incluse dans cette thèse résulte d'une recherche plus vaste, menée au sein du Grefige. En sus de ma directrice de recherche, je remercie Estelle Mercier et Didier Mottay avec lesquels s'est effectuée cette recherche sur près de deux ans. Au-delà de ce travail, ils ont su, selon les moments, m'encourager, m'orienter, m'inciter à éviter de me disperser, à approfondir certaines pistes et à en abandonner d'autres.

Ma gratitude s'adresse tout particulièrement à mes amis et relecteurs non encore cités, Karine Useldinger-Doyen, Anne Stévenot, Christophe Cornolti et Maxime Koromyslov. Qu'ils soient assurés de ma sincère amitié, même s'ils n'avaient pas participé à la relecture ... Un merci tout particulier à la Schtroumpfette, pour son affection et son soutien qui me sont si chers.

Mes remerciements vont également aux membres du Grefige et aux enseignants-chercheurs de l'IAE, qui m'ont chaleureusement accueilli dès le début de la thèse, ainsi qu'à toutes les personnes que j'aurais pu omettre jusqu'ici et qui, de près ou de loin, ont contribué à ce travail.

Enfin, un simple et dernier merci à mes parents, pour résumer en un seul mot tout ce que je leur dois.

Dans son épilogue de "Guerre et Paix", Tolstoï écrivait en 1869 : « *l'ensemble des causes d'un phénomène est inaccessible à l'intelligence humaine, mais le besoin de rechercher ces causes est inscrit dans l'âme de l'homme* ». La thèse en est un premier pas.

SOMMAIRE

Introduction générale	9
Partie 1. Le manager, médiateur entre direction et collaborateurs : incidences sur la légitimité et management des équipes.....	19
Chapitre 1. Une évolution congruente du management des équipes et de la Fonction Ressources Humaines.....	23
Chapitre 2. Reconfiguration de la FRH et rôle renouvelé des responsables d'équipe : les résultats d'une étude exploratoire à France Télécom.....	121
Chapitre 3. La déstabilisation de la légitimité chez le manager médiateur : incidences de la redéfinition de rôle et conséquences sur le management de l'équipe	175
Partie 2. Les salariés, entre adhésion et fatalisme : l'explication par la déstabilisation de la légitimité du manager médiateur ?	275
Chapitre 4. Analyse descriptive : conséquences de la redéfinition de rôle sur la légitimité et difficultés de la recherche de l'adhésion	279
Chapitre 5. Analyse explicative : cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité du manager médiateur et du fatalisme des salariés.....	387
Conclusion générale.....	417
Bibliographie.....	433
Annexes	451
Tables des figures, tableaux et encadrés.....	499
Table des matières	503

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Quel que soit le niveau hiérarchique qu'il occupe dans l'entreprise, « *le manager est le point flou de l'analyse des organisations et du management, qui pourtant ne cesse d'exalter son rôle* »¹. L'encensement dont il bénéficie est tout particulièrement perceptible dans les revues et ouvrages publiés à son attention. Les chercheurs, pour certains venus d'autres champs disciplinaires que les Sciences de Gestion, se gaussent de l'image que donne des membres de la hiérarchie, la littérature à vocation professionnelle qui leur est destinée. S'ils n'en font pas une loi, ils remarquent néanmoins la récurrence des livres donnant une image idéalisée des individus qui gèrent (ou plutôt, animent) une équipe, ceux-ci apparaissant aux yeux de tous comme des « *êtres exceptionnels : compétents pour de nombreuses tâches, se formant en permanence, adaptables, capables de s'auto-organiser et de travailler avec des gens différents* »². Ainsi, force est de constater, sur les rayons des bibliothèques universitaires, que les ouvrages disponibles tendent plus à proposer des "recettes de cuisine" afin de bien diriger une équipe qu'ils n'analysent le travail des managers. La proximité et la porosité entre les littératures universitaire et managériale contribuent à faire des managers, ainsi que des relations qu'ils développent avec les membres de leur équipe, des thématiques de recherche piégeuses, dans lesquelles le chercheur doit s'engager avec prudence. En tant que sciences de l'action, cherchant à contribuer à la compréhension et à l'amélioration du fonctionnement des organisations, il paraît néanmoins nécessaire pour les Sciences de Gestion de continuer à explorer l'analyse du travail de l'encadrement, notamment de premier niveau.

En espérant ne pas nous y perdre, c'est par conséquent sur ce chemin que nous nous sommes engagés. L'objet de la recherche porte, plus précisément, sur la légitimité des managers de premier niveau, ainsi que sur leur recherche de l'adhésion des salariés opérationnels aux orientations stratégiques de l'entreprise. Plusieurs raisons poussent à s'intéresser à ces deux dimensions.

Les origines de la recherche

La première d'entre elles est la constatation de l'évolution de l'organisation du travail qui, au cours du temps, s'oriente en direction d'une plus grande autonomie des salariés qui sont à la base de l'organisation³. La conséquence en est une modification des mécanismes de

¹ Laroche H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », in Desreumaux A., Marchesnay M., Palpacuer F., *Perspectives en management stratégique*, Paris, Éditions EMS, p.19.

² Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, p.120.

³ En ce sens, Terssac G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.

coordination⁴, le commandement hiérarchique traditionnel étant peu adapté à l'autonomisation des salariés. Outre un pilotage par les résultats, la coordination peut également s'effectuer par le biais d'une standardisation des valeurs associées au travail⁵. Si une telle possibilité de tentative de rapprochement des valeurs des salariés opérationnels aux objectifs organisationnels est quelquefois évoquée⁶, la connaissance des mécanismes par lesquels les dirigeants tentent d'obtenir leur adhésion est néanmoins faible (outre le recours à la communication interne sous la forme de journaux d'entreprise ou autres médias de communication similaires). De ceci découle l'intérêt à porter à l'encadrement de premier niveau, en contact direct et quotidien avec les salariés opérationnels.

La recherche trouve également son origine dans la constatation de l'existence de restructurations d'entreprises, permanentes et protéiformes⁷, impliquant ou non des réductions d'effectifs. Les réorganisations internes en sont le corollaire, touchant aussi bien à la structure des entreprises qu'à l'organisation du travail, ce qui suppose généralement des mobilités internes du personnel. C'est ainsi le quotidien des salariés opérationnels qui se trouve bouleversé lors de la mise en œuvre de telles réorganisations. Dès lors il paraît nécessaire, dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise, qu'ils adhèrent aux orientations stratégiques prises par les dirigeants, afin qu'ils s'investissent dans ces réorganisations et les nouveaux modes de fonctionnement interne. Une fois encore, les managers de premier niveau occupent une place privilégiée pour diffuser auprès des membres de leur équipe ces orientations stratégiques, les convaincre de leur bien-fondé, en vue d'aboutir à leur adhésion. Nous parlerons en ce sens de "managers médiateurs" entre dirigeants et membres de l'équipe. Ce qualificatif de médiateur ne signifie pas qu'ils soient à la recherche d'un compromis entre les uns et les autres, car les orientations stratégiques et les réorganisations mises en œuvre ne sont pas négociables. Les managers de premier niveau constituent le média par lequel passent les messages des dirigeants, ils portent et diffusent auprès des salariés opérationnels leur

⁴ Veltz P., Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n°1, pp.3-25.

⁵ Mintzberg H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

⁶ Nizet J., Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations ; Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaétan Morin Éditeur.

Segrestin D. (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Économie Industrielle*, n°75, pp.291-307.

Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, vol.39, n°1, pp.39-62.

Linhart D. (2001), « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises ; Une reconnaissance attendue mais périlleuse », in Pouchet A. (coord.), *Sociologie du Travail : 40 ans après*, Paris, Elsevier, pp.99-110.

⁷ Beaujolin-Bellet R. (2003), « Les acteurs face aux restructurations : entre incertitude et anticipation », *Journée d'études "Les restructurations : volonté ou fatalité ?"*, IAE de Paris.

manière de voir le monde. La médiation consiste par conséquent plutôt en la déclinaison des orientations stratégiques, leur explication, afin d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe.

La légitimité, en ce qui la concerne, nous paraît être une dimension importante à prendre en considération dans les changements actuels qui touchent l'encadrement de premier niveau. Elle semble, tout d'abord, être une caractéristique individuelle des managers médiateurs en mesure d'influer sur le processus d'adhésion dont il vient d'être question : comment, en effet, un manager qui n'est pas légitime pour les membres de son équipe pourrait-il réussir à obtenir leur adhésion ? D'un point de vue théorique, c'est également la légitimité d'une domination qui permet d'assurer sa pérennité⁸. La relation entre le manager de premier niveau et son équipe, qu'elle se fonde sur le commandement ou sur la recherche de l'adhésion, constitue une telle situation de domination⁹. Or, en plus du caractère catalyseur des réorganisations, un mouvement de fond de redéfinition du rôle des managers de premier niveau se développe dans le sens de la prise en charge de la gestion des ressources humaines et, à l'inverse, de la réduction de leurs interventions directes dans le métier de l'équipe¹⁰. Il est dès lors nécessaire de s'interroger sur les conséquences de la redéfinition de rôle sur la légitimité des managers médiateurs et, par la suite, sur l'efficacité de la recherche d'adhésion. De telles évolutions de rôle ont été observées dans de nombreuses entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, notamment France Télécom.

La redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom : un rôle crucial des managers médiateurs

Le rapport étroit entre la redéfinition de rôle de l'encadrement de premier niveau et les changements plus globaux qui interviennent dans les entreprises est bien mis en évidence dans le cas de France Télécom, où un projet de reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines nommé "RH Demain" a été lancé en 1999. L'un des objectifs explicites de cette rénovation de la FRH était de faire du manager de premier niveau le "1^{er} RH", en lui

⁸ Weber M. (1995), *Économie et Société*, Paris, Plon.

⁹ La domination consiste en « la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus » (Weber M. (1995), *op cit.*, p.285).

¹⁰ En ce sens, Loubès A. (1998), « Partage de la GRH et recomposition du rôle de la maîtrise : repérage des effets », in Allouche J., Sire B. (éd.), *Ressources humaines ; Une gestion éclatée*, Paris, Economica, pp.65-88 ; Bellini S. (2002), « Pratiques managériales et identité des managers », *XVI^e Journées des IAE*, Paris, Université Paris I, 10-12 septembre ;

Chambrier L. (2002), « Le difficile apprentissage de la gestion des ressources humaines par l'encadrement intermédiaire ; le cas d'une biscuiterie LU du groupe Danone », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.79-99.

attribuant la responsabilité décisionnelle des processus RH sur son équipe, ce qui sous-tend une évolution notable de son rôle. Ce report d'activités RH sur les managers de premier niveau, au-delà de l'élargissement de leur rôle, s'inscrit profondément dans une logique de recentrage de la Fonction Ressources Humaines et de réduction de ses coûts. Compte tenu de cette redéfinition de rôle lancée durant l'année 2000, France Télécom a dès lors paru être un terrain de recherche pertinent pour mener à bien notre recherche portant sur les managers de premier niveau.

Le cas de France Télécom est intéressant, en ce sens qu'il s'agit peut-être de l'une des grandes entreprises françaises qui a connu les plus importantes évolutions au cours de la dernière décennie, tant en termes de modification de son environnement, de son statut, que de ses orientations stratégiques. L'ensemble de ces transformations s'est effectué et se poursuit avec un personnel très majoritairement fonctionnaire¹¹, ce qui impose non seulement une évolution du fonctionnement de l'entreprise pour répondre aux exigences de la concurrence, mais également un changement dans les valeurs des salariés de l'entreprise qu'est devenue France Télécom. Cette situation met en évidence le rôle majeur qui est désormais celui de l'encadrement de premier niveau.

La citation suivante, issue du dossier de presse relatif au projet "RH Demain", illustre très clairement le contexte dans lequel s'effectue la redéfinition de rôle des managers de première ligne : « *France Télécom fait par ailleurs face à un nouveau challenge : passer d'une culture de service public à une culture d'entreprise de services, innovante et concurrentielle, tournée vers ses clients et investissant les marchés internationaux. La performance et l'adaptabilité de l'entreprise doivent devenir l'affaire de tous, en adoptant une dynamique de changement pour anticiper le rythme imposé par le marché* »¹². Trois principaux éléments se dégagent de cette citation, à savoir la pression du marché, la recherche de la participation de tous les salariés aux changements engagés, la nécessaire transition culturelle. Ces trois éléments constituent certaines des bases sur lesquelles s'appuie notre problématique.

Il est tout d'abord fait état du « *rythme imposé par le marché* » qui met en évidence, au travers du discours que véhicule l'entreprise, la pression que subit France Télécom de la part de forces exogènes provenant du marché. Il s'agit, dans ce cas, d'un renversement total de la

¹¹ Au 31 décembre 2002, 87,5% des salariés étaient fonctionnaires ou contractuels de droit public au sein de France Télécom SA (donc sans les filiales telles qu'Orange ou Wanadoo).

¹² France Télécom (2002), Dossier de presse "RH Demain", p.6.

logique qui prévalait lorsque France Télécom était en situation de monopole. De ce fait, « *la performance et l'adaptabilité de l'entreprise doivent devenir l'affaire de tous* », ce qui revient à mettre l'accent sur l'importance qu'a chaque salarié dans la réussite de l'entreprise. La fragilité de France Télécom face au marché étant soulignée, c'est ici un lien qui est établi entre son avenir et celui de ses salariés, ce qui nécessite de leur part une adaptation et par là même une participation à la performance de France Télécom. Apparaît enfin comme un challenge le fait de « *passer d'une culture de service public à une culture d'entreprise de services* ». Le personnel de France Télécom est très majoritairement composé de fonctionnaires qui seraient encore, du point de vue des dirigeants, fortement empreints d'une culture de service public. Il s'agirait alors de chercher l'évolution de ces salariés afin qu'ils adhèrent aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'à ses finalités, autrement dit de réduire les écarts qui séparent les salariés (attachés au service public) des dirigeants et cadres supérieurs, qui ont intégré les exigences liées à la concurrence.

L'importance des managers de premier niveau est mise en évidence au travers de cette citation ainsi décomposée : à eux de transmettre le message auprès de tous les salariés opérationnels, d'obtenir de leur part la performance souhaitée, de réussir à les faire passer d'une « *culture de service public à une culture d'entreprise de services* », de donner du sens aux réformes engagées au regard des impératifs imposés par le marché. Ce nouveau rôle nécessite une grande proximité des managers de premier niveau avec les membres de l'équipe, une présence au quotidien auprès d'eux. La dimension très relationnelle de ce management d'équipe serait par conséquent l'une des explications de la prise en charge de la gestion des ressources humaines par l'encadrement de premier niveau. Cette redéfinition de rôle est à l'origine de la problématique de la recherche.

*La redéfinition du rôle des managers de premier niveau et ses implications :
problématique de la recherche*

Il est cependant possible, dans le cas de France Télécom mais également au-delà, de s'interroger sur la capacité des managers de premier niveau de réaliser ce nouveau rôle. Y sont-ils préparés ? Disposent-ils des compétences nécessaires ? Ont-ils eux-mêmes accepté et intégré les nouvelles orientations stratégiques, en rupture complète avec ce qu'était France Télécom lorsqu'ils ont été promus à leur poste ? De manière générale, la littérature souligne que la place de pivot expose l'encadrement de premier niveau et intermédiaire à des

difficultés¹³, liées au fait qu'il se situe au confluent des attentes divergentes des dirigeants et salariés opérationnels. Le décalage entre le rôle renouvelé des managers de proximité et la représentation qu'ils ont de leur travail est également source de problèmes d'adaptation dans ce nouveau rôle, voire d'incapacité à le prendre en charge¹⁴. Par ailleurs, la redéfinition de rôle s'orientant vers une réduction de sa dimension technique, c'est-à-dire une moindre intervention du responsable d'équipe dans le travail de ses collaborateurs, la légitimité du manager de premier niveau risque d'être remise en cause si la relation managériale demeure, du point de vue des salariés opérationnels, fondée sur la compétence technique¹⁵.

Ces différents constats nous incitent à nous interroger sur la nature exacte de la redéfinition de rôle de l'encadrement de premier niveau, ainsi que sur ses conséquences. Les interrogations se portent notamment sur les implications que le nouveau rôle a sur la légitimité des managers médiateurs, ainsi que sur leur aptitude à relever le challenge avancé dans la citation issue du dossier de presse de "RH Demain". La question principale autour de laquelle s'articule la recherche est par conséquent la suivante : *dans un contexte marqué par les réorganisations de l'entreprise, et plus spécifiquement par celle de la Fonction Ressources Humaines, quelles sont les implications de la redéfinition du rôle du manager de premier niveau sur sa légitimité, et par la suite sur le management de son équipe ?*

Trois pôles majeurs sont constitutifs de la problématique : le rôle renouvelé des managers de premier niveau, leur légitimité, la recherche d'adhésion qu'ils opèrent envers les membres de leur équipe. Dès lors, une fois délimitées les dimensions constitutives de ce nouveau rôle, les finalités de ce travail doctoral sont de comprendre et de tenter d'expliquer la manière dont s'opère la recherche d'adhésion, les implications de la redéfinition de rôle sur la légitimité et, enfin, les éventuels liens entre légitimité et efficacité de la recherche d'adhésion.

À cette fin, plusieurs cadres théoriques sont mobilisés, les principaux étant le cadre wébérien d'analyse de la légitimité¹⁶, l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise¹⁷ et la sociologie de l'action managériale¹⁸. Ces deux derniers se complètent pour analyser la

¹³ Rouleau L. (1999), « Le "malaise" du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires », *Gestion*, vol.24, n°3, pp.96-101.

¹⁴ Bellini S. (2002), *op. cit.*

¹⁵ Thévenet M. (1994), « Décentraliser ou partager la gestion du personnel ? », *Personnel*, n°351, pp.22-24.

¹⁶ Weber M. (1995), *op. cit.*

¹⁷ Gomez P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise ; Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions.

¹⁸ Courpasson D. (2000a), *L'action contrainte ; Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France.

manière dont se déroule la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels et son efficacité. Le cadre théorique qui a été développé pour analyser les phénomènes étudiés prend ainsi en compte les apports de différentes perspectives théoriques. Ce recours à une approche pluri-théorique se justifie par l'absence, de notre point de vue, d'une théorie suffisamment large pour analyser la totalité de la problématique. Ce choix relève de ce que Livian et Herreros nomment le "pragmatisme de la science de gestion", qui suggère « *un usage libre de tout modèle théorique dès lors qu'il permet de mieux comprendre une situation* »¹⁹.

Plan de la rédaction

En vue de répondre aux finalités énoncées, la thèse se structure en deux parties. La première vise à justifier la pertinence de la problématique, tant par les interrogations théoriques qu'empiriques sur lesquelles elle se fonde. La Fonction Ressources Humaines évolue dans le sens de la création de valeur, avec pour corollaire le report sur l'encadrement de premier niveau d'activités RH. Le mouvement d'individualisation de la gestion des ressources humaines s'accompagne, notamment sous la pression de l'autonomie croissante des salariés opérationnels, d'une évolution de la coordination qui met l'accent sur le manager de premier niveau comme médiateur, cherchant à obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise et à ses déclinaisons locales (Chapitre 1).

Une étude exploratoire, réalisée à France Télécom, vient illustrer et confirmer les principales tendances relevées dans la littérature en matière d'évolution de la Fonction Ressources Humaines, mais également de renouvellement du rôle de l'encadrement de premier niveau qui s'opère dans ce cadre. Ses résultats soulignent les difficultés auxquelles sont exposés les managers de premier niveau et font, en outre, naître des questionnements relatifs aux conséquences de la redéfinition de leur rôle (Chapitre 2).

De la confrontation de la littérature et de la recherche exploratoire émerge la problématique de la recherche, relative aux implications de la redéfinition du rôle des managers de premier niveau sur leur légitimité et sur la recherche d'adhésion qu'ils opèrent. Plusieurs cadres théoriques sont mobilisés, chacun ayant un apport spécifique à la problématique. Le cadre wébérien d'analyse de la légitimité fait l'objet d'une transposition et d'une adaptation au cas des managers de premier niveau. La méthodologie mise en œuvre par la suite est de nature

¹⁹ Livian Y.-F., Herreros G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, n°101, p.43.

qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs avec différentes catégories d'acteurs, principalement des managers de premier niveau. Deux séries d'entretiens ont été réalisées avec eux à plusieurs mois d'intervalle, dans le but de suivre l'évolution de leur rôle et d'approfondir certaines thématiques plus particulièrement intéressantes (Chapitre 3).

La seconde partie présente les résultats obtenus sur la base des analyses de contenu auxquelles il a été fait recours pour analyser les entretiens semi-directifs. Les résultats descriptifs présentent les différentes dimensions constitutives du nouveau rôle des managers médiateurs, puis mettent en évidence, au travers de la grille de lecture adaptée des catégories wébériennes, ses conséquences en termes de déstabilisation de leur légitimité. Après avoir décrypté la manière dont se déroule la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels, ils soulignent également les difficultés des managers médiateurs à obtenir plus que de la compréhension et du fatalisme de la part des membres de leur équipe (Chapitre 4).

Enfin, l'analyse apporte des pistes d'explication à la cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité du manager médiateur et du fatalisme des salariés opérationnels. Au-delà, des interrogations existent sur l'évolution à venir de la légitimité des managers médiateurs, ainsi que sur la possibilité d'obtenir une réelle adhésion. Celles-ci appellent à un approfondissement des recherches (Chapitre 5).

PARTIE 1.

**LE MANAGER, MÉDIATEUR ENTRE DIRECTION ET
COLLABORATEURS : INCIDENCES SUR LA
LÉGITIMITÉ ET MANAGEMENT DES ÉQUIPES**

Même si l'on ne peut évoquer le travail des managers sans penser immédiatement aux écrits de Mintzberg²⁰ ou de Stewart²¹, les recherches universitaires qui lui sont consacrées demeurent peu nombreuses, plus encore lorsqu'il s'agit de l'encadrement de premier niveau. À l'inverse, les livres fleurissent en matière de management d'équipe²², que ce dernier soit le fait de cadres dirigeants, intermédiaires, ou opérationnels.

La terminologie employée pour parler de l'encadrement de premier niveau sous-entend une évolution de son rôle, avec l'apparition des "managers de proximité"²³. Celle-ci ne peut être véritablement comprise que replacée dans le cadre plus global de l'exigence de création de valeur adressée à l'entreprise et de la reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines. La transformation de la gestion des ressources humaines au cours du temps, de même que la modification de l'organisation du travail en direction d'une plus grande autonomie des salariés, mettent l'accent sur le rôle central qu'occupent les managers de premier niveau, ainsi que sur la nécessité d'une évolution par rapport au rôle traditionnel, centré sur l'expertise technique et la relation hiérarchique (Chapitre 1).

Les résultats d'une étude exploratoire menée à France Télécom corroborent les éléments de la littérature relatifs à l'évolution de la FRH et à celle du management des équipes. En plus de venir illustrer de manière concrète ce contexte dans lequel se déroule la redéfinition du rôle des responsables d'équipe, les constats effectués au cours de cette étude exploratoire soulignent les difficultés auxquelles est confronté l'encadrement de premier niveau. En outre, plusieurs interrogations émergent de la situation observée, qui appellent à des recherches plus approfondies (Chapitre 2).

²⁰ Principalement Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

²¹ Notamment Stewart R. (1982), *Choices for the Manager*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs ;
Fondas N., Stewart R. (1994), « Enactment in managerial jobs : A role analysis », *Journal of Management Studies*, vol.31, n°1, pp.83-103 ;
Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P. (1994), *Managing in Britain and Germany*, New York, St Martin's Press.

²² Par exemple Baranski L. (2000), *Le manager éclairé : piloter le changement*, Paris, Éditions d'Organisation ;
Esnault N., Maige C. (2001), *Le manager équilibré*, Paris, Dunod ;
Néré J.-J. (2001), *Devenir manager*, Paris, Éditions Démos ;
Heller R. (2002), *Le guide du nouveau manager*, Paris, Village Mondial Press ;
Lainé S. (2002), *Le manager heureux*, Paris, Éditions Démos ;
Pivoteau J. (2002), *Mais comment peut-on manager ?*, Paris, Insep Consulting ;
Le Saget M. (2003), *Le manager intuitif : une nouvelle force*, Paris, Dunod ; etc.

²³ Labit A. (2002), « Les agents de maîtrise industriels : une identité professionnelle éclatée », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.27-40.

La revue de la littérature et l'étude exploratoire s'étant déroulées durant la même période, les tendances notées dans la première et les constats effectués dans la seconde ont pu être régulièrement confrontés, aboutissant à un enrichissement mutuel. C'est de cette série de confrontations et d'interrogations, fondées sur des éléments aussi bien théoriques qu'empiriques, relatives à la capacité des managers de premier niveau de s'adapter à leur rôle renouvelé, qu'émerge la problématique. Celle-ci est centrée sur les risques de déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs suite à la redéfinition de leur rôle, ainsi que sur les implications qui pourraient en résulter sur le management de leur équipe. Les différents cadres théoriques mobilisés sont présentés et leurs apports à la problématique explicités. La légitimité est notamment analysée par le biais d'une grille de lecture développée sur la base des sources wébériennes de légitimité²⁴, adaptées au cas des managers de premier niveau. La méthodologie afférente est de nature qualitative et longitudinale, articulée autour d'entretiens semi-directifs analysés par le biais d'une analyse thématique de contenu (Chapitre 3).

²⁴ Weber M. (1995), *op. cit.*

CHAPITRE 1.

UNE ÉVOLUTION CONGRUENTE DU MANAGEMENT DES ÉQUIPES ET DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

En Amérique du Nord, grâce à l'introduction massive des technologies de l'information dans la Fonction Ressources Humaines, certaines entreprises atteindraient un ratio de seulement une personne en RH pour cinq cents à six cents salariés²⁵. Fonction support apparue avec le développement des grandes organisations, la FRH a dû s'adapter continuellement afin de rester en cohérence avec les évolutions des entreprises²⁶. Tout comme l'ensemble des fonctions supports de l'entreprise, elle se trouve aujourd'hui confrontée à une obligation de création de valeur qui la met face à la nécessité de se transformer. Si cet impératif est plus prégnant qu'il n'avait pu l'être par le passé, l'évolution actuelle de la fonction s'inscrit cependant dans une trajectoire historique visant à affirmer la dimension stratégique de la Fonction Ressources Humaines. Sa réorientation dans le sens de la participation à la création de valeur est néanmoins ambiguë, marquée par une volonté forte de réduction des coûts, comme le mettent en évidence les utilisations qui sont faites des technologies de l'information. La création de valeur, ainsi que la réduction des coûts de la fonction, passent par l'intégration des managers de premier niveau dans la gestion des ressources humaines, au travers de deux évolutions initiées depuis plus d'une décennie, à savoir l'individualisation de la GRH et le partage de la fonction (Section 1).

Ces évolutions de la GRH et de la FRH impliquent par conséquent des transformations du rôle de l'encadrement de premier niveau. La littérature relative au rôle de ces membres de la hiérarchie est relativement restreinte, les recherches étant plus consacrées aux cadres, cadres supérieurs, cadres dirigeants ou aux cadres à potentiel²⁷. L'encadrement intermédiaire et de

²⁵ Picq T. (2003) « Les NTIC : catalyseurs et révélateurs des évolutions de la RH », in Caron-Fasan M.-L., Lesca N. (coord.), *Présent et futurs des systèmes d'information*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp.87-108.

²⁶ Baron X. (1993), « L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n°92, pp.5-14.

²⁷ Notamment Bournois F. (1991), *La gestion des cadres en Europe*, Paris, Eyrolles.

Romelaer P. (1996), « Rôles des dirigeants et structures des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.65-75.

Romelaer P., Huault I. (1996), « La gestion des cadres à l'international et le modèle du Garbage Can », *Revue Française de Gestion*, n°109, pp.19-37.

proximité semble s'éloigner des relations hiérarchiques traditionnelles pour s'orienter vers un management plus relationnel des équipes de travail. Le manque de clarté des frontières entre les différentes catégories d'encadrants ainsi que la multiplicité des cadres théoriques relatifs à l'étude de leur travail génèrent un certain flou autour des recherches existantes dans ce champ. Certaines caractéristiques émergent cependant, comme la place de pivot de l'encadrement intermédiaire et de proximité. En réponse à l'évolution de l'organisation du travail, le rôle des managers de premier niveau se réoriente et s'élargit vers la prise en charge de la gestion des ressources humaines et la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels aux réorganisations des entreprises, ainsi qu'à leurs nouvelles orientations (Section 2).

Chapelier E., Sartori D., Schmidt G. (1999), « Détection, évaluation, gestion du potentiel des cadres et des cadres à potentiel », in Gilbert P., Schmidt G., *Évaluation des compétences et situation de gestion*, Paris, Économica, pp.39-56.

Dany F. (2002), « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », *Revue Française de gestion*, n°137, pp.9-26.

Falcoz C. (2002), « La gestion des cadres à haut potentiel », *Revue Française de Gestion*, n°138, pp.21-31.

SECTION 1.

LES SOLUTIONS À L'EXIGENCE DE CRÉATION DE VALEUR PAR LA FRH : PARTAGE DE LA FONCTION ET RECOURS AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Comme le montrent les exemples de grands groupes français tels que Renault ou France Télécom, la Fonction Ressources Humaines est en pleine évolution. Ces deux entreprises se sont lancées à la fin des années 1990 dans une vaste réorganisation de leur FRH, dans le but d'en réduire les coûts. Cette évolution de la fonction n'est pas récente en soi puisque l'analyse historique met en évidence sa transformation constante au cours du temps. Cependant, elle est désormais soumise comme les autres fonctions à une logique de la valeur (1.1.) qui lui impose de participer à la création de valeur de l'entreprise. De ceci découle une reconfiguration de la fonction.

Le recours aux technologies de l'information pour la gestion des ressources humaines et le développement de la e-rh, en écho au e-management²⁸, répondent tout particulièrement à cette recherche de réduction des coûts et de recentrage des activités de la Fonction Ressources Humaines autour de celles qui sont créatrices de valeur (1.2.).

Cette nouvelle mission de création de valeur qui lui est assignée, passant notamment par les technologies de l'information, s'inscrit dans le prolongement deux évolutions majeures de la gestion des ressources humaines : l'individualisation et le partage de la fonction avec les managers de premier niveau (1.3.).

1.1. La Fonction Ressources Humaine soumise à une logique de valeur

La Fonction Ressources Humaines a progressivement acquis, au moins dans les discours, une dimension stratégique au sein de l'entreprise (1.1.1.). Mais tout comme les autres fonctions, elle se trouve désormais dans l'obligation de participer à la création de valeur (1.1.2.) ce qui, au-delà de la difficulté de définir la valeur en RH, se traduit par un recentrage de la fonction autour de quatre rôles créateurs de valeur.

²⁸ Kalika M. (1999), « Le management est mort, vive le e-management », *Revue Française de Gestion*, n°129, pp.64-78.

1.1.1. Une prise en compte croissante de la dimension stratégique de la FRH

1.1.1.1. *L'apparition et le développement de la Fonction Ressources Humaines*

L'analyse historique fait apparaître selon Igalens²⁹ cinq raisons principales à l'évolution de la gestion du travail au cours du 20^{ème} siècle : les deux guerres mondiales, le progrès technique (principalement l'automatisation et le développement des technologies de l'information), l'évolution du cadre législatif et réglementaire, celle des relations industrielles et, enfin, l'apparition et le développement dans les entreprises d'une fonction spécifiquement dédiée à la gestion du personnel.

Les premiers services du personnel sont apparus dans les banques et les grandes entreprises industrielles durant la seconde moitié du 19^{ème} siècle et se sont développés jusque qu'à la fin de la première moitié du 20^{ème} siècle. C'est dans des secteurs tels que la sidérurgie, le charbonnage ou le textile que s'est développé un important mouvement de concentration lié au machinisme, principalement à partir des années 1850. Dans de telles entreprises de plusieurs milliers de salariés, la gestion du personnel est devenue indispensable, celle-ci s'exprimant selon des modalités alors très axées sur la discipline. L'objectif est alors de fixer les travailleurs dans ces entreprises et de maintenir un ordre social, tant dans l'entreprise qu'en dehors³⁰. Le début du 20^{ème} siècle est marqué par plusieurs dates importantes en matière de législation du travail, comme la création du Code du Travail en 1910 et l'institution du régime des conventions collectives en 1919. Mais c'est à la suite du premier conflit mondial, dans un contexte marqué par le recrutement massif de personnel et sa fixation face à la pénurie, que se développe plus encore la fonction personnel dans les entreprises françaises, ceci afin de rationaliser l'embauche et l'affectation des salariés. Après la seconde guerre mondiale, la fonction personnel se généralise véritablement, de manière concomitante à l'uniformisation et à la standardisation croissante des emplois.

²⁹ Igalens J. (1999), « 100 ans de gestion du travail », *Revue Française de Gestion*, n°126, pp.14-23.

³⁰ Bouchez J.-P. (1999), « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir », in Weiss D., *Les ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation, pp.7-51.

Pour une approche historique de la Fonction Ressources Humaines entre 1830 et 1990, voir également Fombonne J. (2001), *Personnel et DRH ; L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises*, Paris, Vuibert.

Durant les années 1950-1960 se développe un modèle dominant de gestion du personnel caractérisé par trois tendances lourdes³¹. La première est la centralisation de la fonction qui va permettre, à travers une uniformisation des techniques, d'assurer une gestion homogène de l'ensemble des personnels de l'entreprise (statut, progression hiérarchique, niveaux de rémunération, etc.). La rationalisation de la fonction est la deuxième tendance, en lien étroit avec la centralisation, et consiste en une quasi taylorisation, où les différentes activités RH (comme le recrutement, la formation, la rémunération, les relations sociales) sont clairement dissociées les unes des autres. Enfin, la troisième tendance est celle de la professionnalisation de la fonction, qui a pu se réaliser grâce au développement des connaissances et des formations relatives aux ressources humaines. Bien que semblant acquérir plus d'importance, la Fonction Ressources Humaines n'a que peu d'influence sur les décisions de l'entreprise.

Le début des années 1970 est marqué par l'apparition de la gestion des ressources humaines, où, de coût, les salariés acquièrent également le statut de ressources mobilisables pour atteindre les objectifs de l'entreprise³². Les ressources humaines sont alors prises en compte de manière croissante dans les décisions qui engagent l'entreprise et la Fonction Ressources Humaines conquiert progressivement dans les années 1980 une dimension stratégique.

1.1.1.2. L'importance du facteur humain et l'affirmation de la dimension stratégique de la FRH

1.1.1.2.1. Une vision renouvelée de la gestion des ressources humaines

L'évolution des conditions dans lesquelles les entreprises exercent leurs activités a conduit à ce que le capital humain ait une importance croissante dans la réussite des entreprises. Lepak et Snell³³ résument très bien l'évolution du contexte qui conduit à ce que les salariés soient devenus l'actif le plus important de l'organisation : « *Le paysage est assez clair : globalisation, diversité, technologies de l'information, capital intellectuel, ceci menant tout à la fois à augmenter les changements organisationnels et à fournir un catalyseur aux approches innovatrices de collaboration et d'intégration. En même temps que le rythme du changement accélère, les cycles de vie des produits deviennent de plus en plus courts, et ceci met au premier plan la flexibilité de l'organisation, ses capacités et sa rapidité de réponse.*

³¹ Bouchez J.-P. (1999), *op. cit.*

³² Igalens J. (1999), *op. cit.*

Les entreprises sont moins en compétition sur les produits et sur les marchés, et le sont plus sur les compétences, les relations et les nouvelles idées. [...] Les individus sont l'actif le plus important de l'organisation»³⁴. Les salariés étant en mesure de fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise, la Fonction Ressources Humaines acquiert dans le même temps une dimension stratégique.

Selon Godelier³⁵, cette dimension stratégique de la gestion des ressources humaines s'est progressivement affirmée en France durant les années 1980 et 1990, ce qui s'est accompagné d'une légitimation de la fonction au sein de l'entreprise. La légitimation et l'aura dont bénéficiaient les fonctions financières sont alors devenues accessibles à une Fonction Ressources Humaines cantonnée jusque là dans un rôle instrumental. Depuis cette époque, « *la gestion du personnel s'est progressivement hissée (au moins dans les discours) au statut de gestion stratégique des ressources humaines* »³⁶. En se fondant sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise est issue de la capacité de réponse aux sollicitations des marchés, l'adaptation et la gestion des compétences sont apparues aux yeux des dirigeants comme un enjeu majeur au cours des années 1990.

Ce que Guérin et Wils nomment une gestion renouvelée des ressources humaines émerge, marquée par « *une considération accrue pour l'élément humain et le rôle important qu'il peut jouer dans l'organisation* »³⁷. Quatre éléments principaux semblent selon eux caractériser ce modèle renouvelé. La Fonction Ressources Humaines est tout d'abord beaucoup plus adaptée aux caractéristiques de l'entreprise qu'elle ne l'était auparavant, en ce sens que les pratiques de gestion des ressources humaines ne sont plus considérées comme universelles mais au contraire contingentes, spécifiques à la finalité et à la stratégie de l'organisation. Ensuite, considérant que ce sont les individus qui sont à la base de la réussite de l'entreprise, les professionnels des ressources humaines tentent d'obtenir la mobilisation des salariés et son alignement sur les cibles organisationnelles. Par ailleurs ; la GRH n'est plus uniquement du

³³ Lepak D.P., Snell S.A. (1998), « Virtual HR : strategic human resource management in the 21st century », *Human Resource Management Review*, vol.8, n°3, pp.215-234.

³⁴ Lepak D.P., Snell S.A. (1998), *op. cit.*, p.215.

³⁵ Godelier E. (1998), « La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? », in Allouche J., Sire B. (éd.), *Ressources humaines ; Une gestion éclatée*, Paris, Economica, pp.47-64.

³⁶ Bournois F., Derr C.B. (1994), « Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ? », *Revue Française de Gestion*, n°98, pp.64-78.

³⁷ Guérin G., Wils T. (1992), *Gestion des Ressources Humaines ; du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p.224.

domaine des spécialistes de la fonction, mais se diffuse à travers l'organisation³⁸. Pour les défenseurs du partage de la fonction, celui-ci offre un rôle doublement stratégique aux professionnels de la fonction³⁹ : d'une part le partage leur permet de se recentrer sur les aspects conceptuels à véritable valeur ajoutée, d'autre part leur rôle de conseiller leur permet d'orienter les pratiques RH des responsables d'équipes tout en s'exposant moins. Enfin, au-delà de l'idée d'une Fonction Ressources Humaines stratégique, la FRH doit, de manière croissante, justifier ses activités en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle se voit ainsi exposée comme toutes les autres fonctions à l'obligation de réduire ses coûts et à justifier de son efficacité et de son efficience.

Ces principales évolutions présentées par Guérin et Wils se retrouvent peu ou prou dans des écrits plus récents, traitant de l'évolution de la Fonction Ressources Humaines. Bouchez⁴⁰ indique ainsi que les nouvelles tendances lourdes sont une FRH plus stratégique, redéployée et remodelée, orientée service et business, mobilisant des compétences et pilotant des actions transverses, confrontée à une internationalisation croissante. De même, Gilbert⁴¹ relève que les trois grands phénomènes actuels ayant trait à la gestion des ressources humaines sont l'instrumentation croissante des pratiques, la poursuite de l'individualisation, ainsi que le renforcement de la logique de marché. Au-delà d'une importance croissante qui serait accordée aux individus, les évolutions récentes de la FRH sont effectivement étroitement liées aux exigences d'ordres économique et financier qui lui sont adressées.

Guérin et Wils⁴² notent la nécessité de réussir à mobiliser la main-d'œuvre dans un contexte où son autonomie se développe. Bournois et Derr⁴³ parlent à ce propos du développement du management des ressources humaines. Alors que la gestion des ressources humaines est axée sur les techniques, le management des ressources humaines l'est sur les dimensions relationnelles. La question est alors de savoir si « *de dispositif de régulation interne à l'entreprise, la fonction RH n'évolue pas clairement vers un système de régulation des comportements principalement dicté par l'extérieur (à qui tout est finalement attribuable)* »⁴⁴.

³⁸ Ce point sera développé dans les paragraphes traitant du partage de la Fonction Ressources Humaines.

³⁹ Cadin L., Guérin F. (1999), *La gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

⁴⁰ Bouchez J.-P. (1999), *op. cit.*

⁴¹ Gilbert P. (2002), « Où va la gestion des ressources humaines ? », *Personnel*, n°432, pp.37-40.

⁴² Guérin G., Wils T. (1992), *op. cit.*

⁴³ Bournois F., Derr C.B. (1994), *op. cit.*

⁴⁴ Bournois F., Derr C.B. (1994), *op. cit.*, p.69.

On retrouve ici la thèse de Courpasson⁴⁵ que nous développerons par la suite, selon laquelle les dirigeants rejettent sur le marché la responsabilité des décisions qu'ils prennent. La Fonction Ressources Humaines acquiert par conséquent selon Bournois et Derr une dimension idéologique, les DRH ayant pour mission fondamentale de « *garantir l'unité de l'entreprise en disposant de salariés qui internalisent les valeurs et les objectifs assignés* »⁴⁶.

1.1.1.2.2. Les limites à la conception d'une FRH stratégique

Le modèle renouvelé est cependant soumis à un certain nombre de limites, jusque dans sa conception même⁴⁷. Ainsi, par exemple, si la dimension stratégique est clairement affichée, les liens avec la dimension plus opérationnelle ne le sont pas clairement. Par ailleurs, les dirigeants tenant à recréer une solidarité organisationnelle face à un environnement turbulent, la convergence soulignée entre les intérêts des salariés et ceux de leur entreprise peut avoir été surestimée.

Fondamentalement, la Fonction Ressources Humaines est-elle véritablement une fonction stratégique ? Constitue-t-elle un levier important de la réalisation de la stratégie de l'entreprise et contribue-t-elle à sa détermination ? À l'idée d'une FRH stratégique s'oppose en effet celle selon laquelle la gestion des ressources humaines resterait majoritairement soumise à des décisions sur lesquelles elle n'a pas prise⁴⁸. Henriot⁴⁹ note ainsi l'existence d'un double discours contradictoire concernant les ressources humaines, à la fois stratégiques (étant à la base de la réussite de l'entreprise), et instrumentales (étant un facteur de performance à gérer parmi d'autres). Cadin et Guérin⁵⁰ s'interrogent sur la dimension rhétorique du discours qui porte la Fonction Ressources Humaines à un statut stratégique. L'étude d'entreprises atypiques, innovantes dans leurs pratiques de GRH, sert ainsi de base à des généralisations parfois hasardeuses. De même, le discours portant sur une Fonction Ressources Humaines stratégique peut tendre à mettre en avant ce qui est souhaité plutôt que ce qui est réellement. Reprenant l'analyse de Duyck⁵¹, les auteurs avancent que le discours

⁴⁵ Courpasson D. (2000a), *L'action contrainte ; Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁴⁶ Bournois F., Derr C.B. (1994), *op. cit.*, p.70.

⁴⁷ Guérin G., Wils T. (1992), *op. cit.*

⁴⁸ Cadin L., Guérin F. (1999), *op. cit.*

⁴⁹ Henriot B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°124, pp.82-93.

⁵⁰ Cadin L., Guérin F. (1999), *op. cit.*

⁵¹ Duyck J.-Y. (1999), « Ne dites pas à ma mère que je fais de l'administration du personnel, elle me croit DRH », *Direction et Gestion*, n°171, pp.33-56.

stratégique joue en triple rôle. Un rôle d'idéal-type tout d'abord, que les spécialistes des ressources humaines mettent en avant dans le but de montrer la GRH sous un meilleur jour. Rôle symbolique ensuite, dans une perspective de légitimation et de reconnaissance de la place occupée dans l'environnement organisationnel. Rôle idéologique enfin, sorte de prophétie autoréalisatrice qui pourrait transformer les pratiques.

Même s'ils soulignent que, dans les différentes formes que peuvent prendre les entreprises réseaux, la Direction des Ressources Humaines serait dorénavant moins stratégique que les discours ne l'ont mis en avant pendant longtemps, Pichault et Rorive notent des évolutions récentes de la FRH⁵². Dans les réseaux de type fédéré (un donneur d'ordre et des sous-traitants) pourrait apparaître une DRH médiatique, dont l'objectif est de faire en sorte que le client ait une image uniforme de l'entreprise, alors même que le service qu'il consomme est le résultat de l'agrégation des interventions des différentes entreprises composant le réseau. Ses activités, fondées sur la communication et le développement organisationnel, sont par conséquent plus proches du marketing que des activités habituellement prises en charge par les DRH.

1.1.1.2.3. L'intégration de la FRH à la stratégie : des activités nouvelles ... aux activités traditionnelles

On assiste à un repositionnement des membres de la Fonction Ressources Humaines⁵³, dont l'évolution semblerait caractérisée par l'importance croissante que prennent les activités stratégiques, alors que dans le même temps les activités administratives voient leur importance diminuer. Celles-ci sont simplifiées, voire éliminées, automatisées grâce aux technologies de l'information, externalisées⁵⁴. Le rôle principal de la Fonction Ressources Humaines serait désormais pour Schuler⁵⁵ de lier la stratégie RH et la stratégie de l'entreprise, ce qui nécessite, afin de mettre en place des pratiques des ressources humaines susceptibles de développer un avantage concurrentiel, que la FRH prenne le temps de comprendre les caractéristiques de la stratégie de l'entreprise, de ses concurrents, de ses clients, des

⁵² Pichault F., Rorive B. (2003), « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », *Journée d'études "Les restructurations : volonté ou fatalité ?"*, IAE de Paris.

⁵³ Wils T., Labelle C., Guérin G. (2000), « Le repositionnement des rôles de professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, vol.24, n°4, pp.20-31.

⁵⁴ Conner J., Ulrich D. (1996), « Human Resource Roles : creating value, not rhetoric », *Human Resource Planning*, vol.19, n°3, pp.38-49.

⁵⁵ Schuler R.S. (1994), *The changing role of human resource : systematically linking with business*, Unpublished paper, in Conner J., Ulrich D. (1996), *op. cit.*

technologies qu'elle utilise. Selon Lepak et Snell⁵⁶, quatre objectifs potentiellement contradictoires seraient désormais assignés à la Fonction Ressources Humaines : avoir un rôle plus stratégique, être elle-même plus flexible (dans les règles, les pratiques, les services fournis), réduire ses coûts et, enfin, conserver son rôle de fournisseur de service envers les managers et les salariés (adopter une orientation client envers eux).

Ce dernier objectif, même s'il apparaît relativement flou, rappelle que d'anciennes missions de la Fonction Ressources Humaines continueront à être accomplies dans le futur. Dans un cadre plus européen, les résultats de la recherche menées par Bournois et Derr⁵⁷ montrent que plus des deux tiers des DRH interrogés considèrent qu'une part importante de leur travail consistera toujours dans le futur à accomplir des activités traditionnelles, axées sur le court terme et administratives. Ceci ne les empêche par ailleurs pas d'avancer que des activités plus stratégiques seront amenées à prendre de l'ampleur, comme la gestion du changement. Reconnaisant la nécessité d'intégrer plus encore la RH dans la stratégie de l'entreprise, Kerr et Von Glinow⁵⁸ font cependant remarquer que l'externalisation d'activités ne doit pas laisser penser que les activités traditionnelles vont complètement disparaître des Fonction Ressources Humaines, notamment du fait des risques liés à l'externalisation. Selon eux certaines activités traditionnelles, parfois délaissées, reprendront de l'importance. C'est par exemple le cas de tout ce qui a trait à la recherche de l'adhésion des salariés. Ainsi, intégrée à la stratégie de l'entreprise, la Fonction Ressources Humaines se trouve face à l'obligation de la création de valeur.

1.1.2. La Fonction Ressources Humaines face à la création de valeur : origines et modalités de mise en œuvre

Tout comme l'ensemble des fonctions de l'entreprise, la FRH se doit de participer à la création de valeur. Mais avant même de chercher à savoir comment créer de la valeur, ce concept, une fois appliqué à la gestion des ressources humaines, ne fait pas l'objet d'un consensus sur sa signification (1.1.2.1.). Quelques activités se démarquent néanmoins, grâce à leur potentiel à participer à la création de valeur (1.1.2.2.).

⁵⁶ Lepak D.P., Snell S.A. (1998), *op. cit.*

⁵⁷ Bournois F., Derr C.B. (1994), *op. cit.*

⁵⁸ Kerr S., Von Glinow M.-A. (1997), « The futur of HR : plus ça change, plus c'est la même chose », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.115-119.

1.1.2.1. *La FRH confrontée à l'obligation de participer à la création de valeur*

1.1.2.1.1. Une logique de la valeur qui innerve toute l'organisation

L'implication de la Fonction Ressources Humaines dans la création de valeur ne lui est pas propre. C'est en fait à toute l'entreprise que cette demande pressante est adressée. Celle-ci trouve sa place dans un contexte où les entreprises sont devenues selon Laroche⁵⁹ des "entreprises ouvertes", c'est-à-dire « *une forme d'organisation qui tend à se rendre sensible aux "demandes" qui engagent les plus gros enjeux pour l'entreprise et ses dirigeants (pour l'essentiel ce qu'on identifie sous les étiquettes du "marché" et des "actionnaires")* »⁶⁰. Les conséquences de ces exigences s'expriment tant sur le fonctionnement interne de l'entreprise que sur ses frontières (notamment les externalisations d'activités et la redéfinition des relations avec les clients et les fournisseurs). C'est en ce sens la logique de la valeur, véhiculant les exigences des actionnaires, qui s'impose aux entreprises. L'exigence de rentabilité exprimée par les investisseurs n'est pas nouvelle en soi, mais alors qu'auparavant elle s'exprimait sur la direction générale, elle est désormais diffusée à travers toutes les strates de l'entreprise. Ceci fait dire à Laroche à propos de cette logique de la valeur qu'il est « *de règle aujourd'hui d'en "innerver" toute l'organisation. Les directions générales ont inversé leur rôle : au lieu de prendre en charge ces demandes et de ne les répercuter que sous une forme médiée, indirecte, à travers la structure, elles les relaient avec force pour les injecter à l'intérieur de l'organisation* »⁶¹.

Dans ces entreprises modernes, des arbitrages doivent être réalisés entre des logiques parfois divergentes mais qui s'expriment toutes deux continuellement⁶². La première est un souci de rentabilité à court terme, qui oblige à se concentrer sur des indicateurs quantitatifs pour suivre l'activité de l'entreprise et ses résultats. La seconde adopte une dimension plus qualitative, fondée sur le souci d'un développement à long terme de l'entreprise et d'une fidélisation des clients. Cette situation se traduit par la présence de deux discours différents, qui peuvent venir en conflit, notamment au niveau des managers de premier niveau : d'une part un discours descendant la ligne hiérarchique qui met la pression sur la création de valeur, d'autre part la

⁵⁹ Laroche H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », in Desreumaux A., Marchesnay M., Palpacuer F., *Perspectives en management stratégique*, Éditions EMS, pp.19-42.

⁶⁰ Laroche H. (2000), op. cit, p.23.

⁶¹ *Ibid.*

⁶² Sire B., Guérin G. (1998), « Où va la fonction RH ? Quelques considérations à partir d'un numéro spécial de la HRM », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°28.

remontée du vécu des opérationnels directement en contact avec la clientèle, qui s'exprime en termes de qualité de service et de réponse aux attentes des clients.

1.1.2.1.2. Une logique qui s'impose à la Fonction Ressources Humaines

Ce qui s'impose à l'ensemble de l'entreprise s'impose naturellement à la Fonction Ressources Humaines. La logique de la valeur se diffuse à travers l'organisation et, comme les autres fonctions supports, la FRH se voit dans l'obligation de justifier de ses activités et de participer à la création de valeur. En effet, les dirigeants se doivent de prendre des décisions qui vont dans le sens de la création de valeur actionnariale, ce qui se traduit notamment par des exigences de rentabilité qui touchent l'organisation du travail et les salariés⁶³. En ce sens, les pratiques de gestion des ressources humaines sont directement exposées aux exigences de création de valeur. Dans le même temps, dans la logique de réduction des coûts, les finalités de la FRH peuvent être remises en cause car son action est difficilement évaluable directement et la fonction demeure parfois cantonnée à ses rôles traditionnels, techniques et réglementaires. Les conséquences de la nécessité de réduire les coûts dans l'ensemble de l'entreprise sont marquées au niveau des fonctions supports, où se sont succédées réductions de budgets, réductions d'effectifs, voire externalisation de certaines de leurs activités⁶⁴. C'est dans ce cas l'avenir même de l'existence de la Fonction Ressources Humaines qui peut être remis en question⁶⁵. Ceci fait dire à McKee⁶⁶ qu'une insurrection des professionnels de la Fonction Ressources Humaines est indispensable afin d'assurer leur survie, ce qui doit se traduire plus concrètement par une évolution de la fonction vers un rôle de partenaire stratégique dynamique et innovant.

Afin d'expliquer la nécessaire évolution à laquelle est astreinte la Fonction Ressources Humaines, Ulrich⁶⁷ expose les cinq défis auxquels sont confrontées les entreprises. Ceux-ci tournent autour de la globalisation croissante des économies, des modalités de croissances des entreprises, du développement des technologies de l'information, de la nécessité de changement perpétuel, et de la place centrale de la connaissance comme avantage compétitif.

⁶³ Blanchot F., Wacheux F. (2002), « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, AGRH, Université Paris Dauphine.

⁶⁴ McKee K.D. (1997), « The human resource profession : insurrection or resurrection », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.151-156.

⁶⁵ Rucci A.J., « Should HR survive ? A profession at the crossroads », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.169-173.

⁶⁶ McKee K.D. (1997), *op. cit.*

Ces cinq défis ne paraissent cependant pas réellement nouveaux en eux-mêmes. La connaissance est notamment mentionnée depuis longtemps comme étant un élément clé dans le succès des entreprises⁶⁸, et les technologies de l'information sont fortement présentes au moins depuis le début des années 1990 dans les entreprises. Plus généralement, ces défis qui appellent à une reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines en direction de la création de valeur ajoutée paraissent fort proches de ceux qui, une décennie auparavant, appelaient à un modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.

Dans les deux cas c'est la logique de la valeur qui s'impose, ainsi que les transformations que doivent mettre en œuvre les dirigeants afin d'adapter leur entreprise aux conditions de l'environnement. Cette logique de marché serait par ailleurs selon Gilbert⁶⁹ l'une des principales caractéristiques de l'évolution actuelle à laquelle est confrontée la gestion des ressources humaines. Déjà dans sa présentation des différents modèles de gestion des ressources humaines, Brabet⁷⁰ mettait en évidence que, dans ce qu'elle appelle le "modèle instrumental", caractérisé par le postulat de la convergence des intérêts des différents acteurs (société, entreprise, salariés), c'est bien le marché qui s'impose à l'organisation et qui détermine les politiques de gestion des ressources humaines à mettre en œuvre. Ainsi, tout ce que le marché impose à la GRH semble difficile à remettre en cause. Guérin et Wils⁷¹ soulignent cependant les limites de l'identification des intérêts des salariés à ceux de l'entreprise, reprenant en cela le constat effectué par Castro et Lauriol à la fin des années 1980 : « *en clair, seuls les individus, les méthodes, les procédures de travail ou les choix techniques, peuvent faire l'objet de débats. Toutes choses susceptibles, si l'on sait les gérer, d'accroître la performance de l'entreprise. À l'inverse, ni le rôle social de l'entreprise, ni la répartition et l'utilisation de ses richesses ne peuvent être soumis à la question* »⁷².

Ce qui est vrai au niveau de la Fonction Ressources Humaines n'est que le reflet de ce qui l'est pour l'entreprise dans son ensemble. Ainsi, si l'entreprise ouverte est à la fois une réalité et un projet (en ce sens qu'elle n'apparaît pas de façon mécanique mais est issue d'une

⁶⁷ Ulrich D. (1998), « A new mandate for human resources », *Harvard Business Review*, vol.76, n°1, pp.124-134.

⁶⁸ Drucker P. (1988), « The coming of the new organization », *Harvard Business Review*, vol.66, n°1, pp.45-53.

⁶⁹ Gilbert P. (2002), *op. cit.*

⁷⁰ Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. (coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Économica, pp.69-141.

⁷¹ Guérin G., Wils T. (1992), *op. cit.*

⁷² Castro J.-L., Lauriol J. (1989), « L'excellence : du neuf avec du vieux », *Gestion*, vol.14, n°4, pp.31-36.

transformation choisie et mise en œuvre), elle est également une idéologie⁷³, car ce projet « est accompagné d'un discours qui en énonce les vertus, établit sa supériorité par rapport aux modes d'organisation du passé, et décline les propositions alternatives comme inadéquates, utopiques ou archaïques »⁷⁴.

1.1.2.1.3. La nature de la valeur créée par la Fonction Ressources Humaines

Le discours sur la création de valeur appliqué à la Fonction Ressources Humaines est plus récent que celui qui mettait en avant son caractère stratégique, mais se situe dans son prolongement. Il semble cependant être caractérisé par une certaine ambiguïté, puisqu'il englobe d'une part un discours portant sur la nécessité de réduire les coûts de la fonction et, d'autre part, un discours plus valorisant, présentant une Fonction Ressources Humaines recentrée sur ses activités qui peuvent participer à la création de valeur. Ainsi selon Wacheux « dans l'ordre du discours, les ressources humaines sont toujours la première ressource de l'entreprise. Par contre, au niveau des pratiques, les ressources humaines sont devenues une variable d'ajustement soumise à des impératifs financiers »⁷⁵.

Cependant, les ressources humaines ne trouvent pas forcément leur place dans les écrits universitaires traitant de la création de valeur, souvent axés sur le domaine de la finance⁷⁶. Faut-il chercher à appliquer de tels indicateurs financiers (ROI ou EVA par exemple) à la gestion des ressources humaines, où doit-on considérer que la valeur créée par le biais de la Fonction Ressources Humaines est d'une autre nature ? Ces indicateurs qui permettent d'évaluer la création de valeur, ignorent en effet la gestion des ressources humaines en tant que facteur de performance. La valeur liée aux ressources humaines est difficile à appréhender car elle est qualitative (c'est-à-dire relationnelle et comportementale), n'a pas d'effet direct sur les résultats financiers de l'entreprise (sauf dans le cas de downsizing ou d'externalisation) et ne se manifeste que sur le long terme (ce qui implique l'attention à porter au recrutement, à la montée en compétences, à la gestion des carrières)⁷⁷.

⁷³ Laroche H. (2000), *op. cit.*

⁷⁴ Laroche H. (2000), *op. cit.*, p.23.

⁷⁵ Wacheux F. (2002), « Le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnariale », in Kalika M. (coord.), *Les défis du management*, Paris, Éditions Liaisons, p.93.

⁷⁶ Notamment Caby J., Hirigoyen G. (1997), *La création de valeur de l'entreprise*, Paris, Économica ; Jokung-Nguéna O., Arrègle J.-L., Rongé Y., Ulaga W. (2001), *Introduction au management de la valeur*, Paris, Dunod.

⁷⁷ Wacheux F. (2002), « Le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnariale », in Kalika M. (coord.), *Les défis du management*, Paris, Éditions Liaisons, p.93-105.

À partir de l'analyse fondée sur les ressources⁷⁸, les ressources de l'organisation (comme les compétences, les connaissances, les technologies) ont selon Lepak et Snell de la valeur « lorsqu'elles aident une entreprise à développer une stratégie qui améliore l'efficacité et l'efficience, à exploiter les opportunités du marché, et/ou à neutraliser les menaces potentielles »⁷⁹. La réduction des coûts de la FRH trouve par conséquent bien sa place dans le discours sur la création de valeur, ces économies pouvant prendre part à une stratégie visant à offrir les mêmes produits ou services que la concurrence, mais à un coût moindre. Suivant cette définition de ce qu'est une ressource ayant de la valeur, « la valeur d'une activité RH dépend de sa capacité à aider l'entreprise à obtenir un avantage compétitif ou à développer ses pôles de compétences »⁸⁰. Ulrich⁸¹ explique d'où provient cette importance centrale des ressources humaines dans la création de valeur. Selon lui, la seule arme compétitive qui reste désormais aux entreprises est l'organisation, en ce sens que les autres variables susceptibles de constituer le socle d'un avantage compétitif peuvent être copiées à plus ou moins court terme (coût, technologie, fabrication, distribution, caractéristiques des produits). Ce sont par conséquent des caractéristiques organisationnelles que provient désormais l'avantage compétitif, à savoir la réactivité dans les réponses à l'environnement, la flexibilité, la capacité d'apprentissage ou les compétences des salariés. Tout ceci met en évidence le besoin de développer ces capacités organisationnelles, et par conséquent l'importance de la Fonction Ressources Humaines.

Il semblerait alors que ne soit pas la Fonction Ressources Humaines elle-même qui crée de la valeur, mais que la bonne réalisation de ses activités participe à la création de valeur pour l'entreprise en rendant possible le développement d'un avantage concurrentiel. C'est en ce sens que Sire et Guérin⁸² notent que les ressources humaines ont potentiellement une influence positive sur la performance économique de l'entreprise. Cependant, lorsque l'on s'interroge sur l'apport de la Fonction Ressources Humaines à la création de valeur, la nature de la valeur à prendre en compte ne fait pas l'objet de consensus entre les auteurs. Ainsi, Besseyre des Horts⁸³ appelle à un élargissement du concept de création de valeur à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. La création de valeur pourrait alors se comprendre dans

⁷⁸ Pour une explication de l'analyse fondée sur les ressources, se référer à : Allouche J., Schmidt G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*, Éditions La Découverte, Paris.

⁷⁹ Lepak D.P., Snell S.A. (1998), *op. cit.*, p.222.

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ Ulrich D. (1998), *op. cit.*

⁸² Sire B., Guérin G. (1998), *op. cit.*

une acception beaucoup plus large que la valeur actionnariale, c'est-à-dire prenant également en compte la valeur client, la valeur salarié et la valeur sociétale.

1.1.2.2. L'articulation de la FRH autour de quatre rôles créateurs de valeurs

1.1.2.2.1. D'un modèle de FRH à un autre : vers la participation à la création de valeur

Dans leur article mettant en exergue l'importance du capital humain en tant que ressource stratégique clé en mesure de fournir un avantage compétitif, Bartlett et Ghoshal⁸⁴ présentent l'évolution de la Fonction Ressources Humaines depuis les années 1980. Ce sont trois périodes dans la stratégie qui se succèdent et renvoient à trois visions différentes des ressources humaines.

Tableau 1. L'évolution du rôle de la Fonction Ressources Humaines

	<i>Compétition pour les produits et marchés</i>	<i>Compétition pour les ressources et les compétences</i>	<i>Compétition pour les talents</i>
<i>Conception des salariés</i>	Facteurs de production	Ressources ayant de la valeur	"Investisseurs de talent"
<i>Rôle de la FRH dans la stratégie</i>	Implémentation Fonction support	Contribution à la stratégie	Centrale
<i>Activités RH clés</i>	Recrutement, formation, gestion des prestations et avantages aux salariés	Alignement des ressources et des capacités pour atteindre l'intention stratégique	Construire un capital humain qui soit une source clé d'avantage compétitif

Source : d'après Bartlett C.A., Ghoshal S. (2002), « Building competitive advantage through people », *Sloan Management Review*, vol.43, n°2, pp.34-41.

La compétition pour les produits et marchés correspond à la situation des années 1980. La ligne hiérarchique devant assurer l'implémentation de la stratégie, c'est-à-dire transformer les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants en modalités opérationnelles, la Fonction Ressources Humaines l'accompagne selon une logique administrative. Son rôle est principalement d'assurer la gestion du recrutement et de la formation, afin que le personnel soit en mesure de répondre aux demandes qui lui sont adressées. À partir des années 1980, la stratégie se fonde plus sur les ressources et les compétences internes. Les professionnels des ressources humaines participent plus qu'auparavant aux réflexions relatives à la définition de la stratégie, ceci dans le but de définir les pôles de compétences et d'aligner le design

⁸³ Besseyre Des Horts C.-H. (2002), « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-rh », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, pp.2-16.

organisationnel et les compétences. La troisième et dernière période relève d'une compétition pour acquérir les talents (les individus talentueux). Les individus ayant une connaissance spécialisée, une expertise, des compétences spécifiques, sont considérés pour l'entreprise comme une ressource stratégique rare. De ce fait, la Fonction Ressources Humaines devient un acteur clé dans la définition de la stratégie, son rôle étant de développer le capital humain de l'entreprise afin de lui assurer un avantage compétitif durable. Ceci passe tout d'abord par le recrutement, afin d'attirer les meilleurs candidats à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise quelle que soit la fonction, mais également par la mise en relation de ces talents entre eux afin d'assurer le transfert de la connaissance à travers l'organisation, ce qui nécessite que les membres de la FRH aient une bonne compréhension du métier de l'entreprise, des processus, des relations entre services et que se développe une culture fondée sur la confiance. Enfin, la Fonction Ressources Humaines a également comme mission d'aider les managers à développer un climat de confiance et d'adhésion des salariés, afin de retenir dans l'entreprise les salariés talentueux.

Ulrich⁸⁵ ne semble pas mettre autant l'accent sur une place prépondérante que pourraient avoir les ressources humaines dans la définition de la stratégie et considère que l'objectif à rechercher est celui d'un alignement de la stratégie RH et de la stratégie de l'entreprise. Cependant, tout comme Bartlett et Ghoshal⁸⁶, il souligne l'évolution importante de la Fonction Ressources Humaines. À l'inverse de ceux qui, sur le constat de l'externalisation de certaines activités RH, prévoient une disparition de la Fonction Ressources Humaines, Ulrich n'offre pas beaucoup de crédit à cette hypothèse et considère que, si la Fonction Ressources Humaines telle qu'on la connaissait traditionnellement est morte, une nouvelle FRH apparaît. L'opposition d'une ancienne fonction à une nouvelle fonction renvoie à ce que Galambaud⁸⁷ considère comme étant deux modèles opposés. Le premier est la "fonction support" traditionnelle, qui intervient en réponse aux demandes de la ligne hiérarchique, laquelle est en charge de créer à elle seule la performance de l'entreprise. Le second est celui du "business partner" ou partenaire d'affaires, « *c'est-à-dire une fonction qui doit apporter sa contribution directe à la performance de l'entreprise, par l'optimisation des ressources qu'elle doit*

⁸⁴ Bartlett C.A., Ghoshal S. (2002), « Building competitive advantage through people », *Sloan Management Review*, vol.43, n°2, pp.34-41.

⁸⁵ Ulrich D. (1997), « Judge me more by my future than by my past », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.5-8.

⁸⁶ Bartlett C.A., Ghoshal S. (2002), *op. cit.*

⁸⁷ Galambaud B. (2002), « La gestion des ressources humaines et la quête de la performance », *Personnel*, n°432, pp.23-28.

gérer »⁸⁸. L'optimisation passe par la réduction des coûts, ce qui permet à la Fonction Ressources Humaines, grâce à l'amélioration de la performance des activités transactionnelles, de se focaliser sur la création de valeur pour l'entreprise⁸⁹.

En interne à l'entreprise, les Directeurs des Ressources Humaines éprouvent de la peine à être reconnus comme participant à la création de valeur. Wacheux y voit trois raisons principales, majoritairement liées aux difficultés de définir et de mesurer la valeur liée aux ressources humaines :

- « L'évaluation d'une fonction transversale, comme la DRH, ne s'estime pas de manière immédiate dans les résultats financiers ;
- Les effets d'une politique ressources humaines se matérialisent à moyen et long terme, alors que la création de valeur est une gestion court-termiste ;
- Les politiques ressources humaines sont toujours inscrites dans des actions industrielles ou commerciales plus larges »⁹⁰.

1.1.2.2. Le modèle de la Fonction Ressources Humaines axée sur la création de valeur

La transformation de la Fonction Ressources Humaines, dans le but de la faire participer plus significativement à la création de valeur de l'entreprise, est au cœur des écrits de Dave Ulrich sur lesquels les auteurs se fondent régulièrement⁹¹. Selon lui, la Fonction Ressources Humaines peut créer de la valeur en agissant en tant que partenaire vis-à-vis de la ligne hiérarchique. Le modèle qu'il a proposé présente les quatre rôles différents que la FRH peut adopter, ceux-ci s'obtenant par le croisement de deux dimensions⁹². Le premier axe est relatif à l'horizon temporel qui est affecté par les activités RH (présent/futur). D'un côté se trouvent les préoccupations stratégiques (futur), et de l'autre les préoccupations plus opérationnelles (présent). Sur le second axe se trouve la cible traitée par ces activités RH : les individus ou les processus. Du croisement de ces deux axes émergent quatre rôles : partenaire stratégique, expert administratif, développeur de motivation ("employee champion") et agent de changement.

⁸⁸ Galambaud B. (2002), *op. cit.*, p.24.

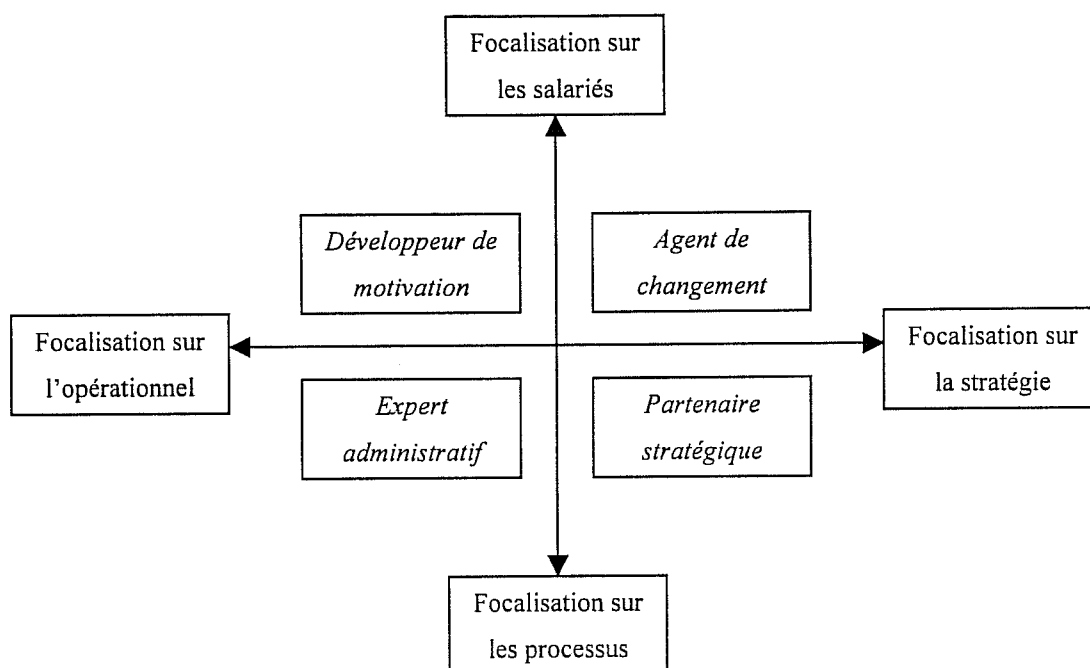
⁸⁹ Alvares K.M. (1997), « The business of human resources », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.9-15.

⁹⁰ Wacheux F. (2002), *op. cit.*, p.98.

⁹¹ Notamment Ulrich D. (1996a), *Human Resource Champions : The next agenda for adding value and delivering results*, Cambridge, Mass., Harvard Business Press.

⁹² Ulrich D. (1996b), « Human Resource roles : creating value, not rhetoric », *Human Resource Planning*, vol.19, n°3, pp.38-49.

Figure 1. Les rôles de la Fonction Ressources Humaines



Source : D'après Ulrich D. (1996b), « Human Resource roles : creating value, not rhetoric », *Human Resource Planning*, vol.19, n°3, pp.38-49.

Le rôle de partenaire stratégique résume l'alignement des politiques et pratiques de ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise, ce qui ne veut pas dire que c'est la Fonction Ressources Humaines qui devrait déterminer la stratégie, mais que les professionnels RH doivent participer aux prises de décisions relatives à la configuration que doit prendre l'entreprise pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ce rôle de partenaire stratégique implique pour la Fonction Ressources Humaines de passer par quatre phases⁹³ : être responsable de l'architecture de l'organisation (notamment en termes de structure, de processus, de compétences, de valeurs partagées) ; être responsable de la conduite d'un audit organisationnel ; identifier les méthodes qui permettent d'améliorer les éléments de l'architecture organisationnelle qui en ont besoin ; faire le bilan de son propre travail et établir clairement des priorités.

Le rôle d'expert administratif reprend le rôle traditionnel de la Fonction Ressources Humaines, mais avec une amélioration de l'efficacité des processus RH par le biais de leur simplification et de leur automatisation. L'accomplissement de ce rôle est essentiel afin que la Fonction Ressources Humaines puisse se positionner comme partenaire stratégique : « améliorer l'efficacité va construire la crédibilité de la FRH, ce qui, en retour, va lui ouvrir

⁹³ Ulrich D. (1998), *op. cit.*

la porte pour devenir un partenaire stratégique »⁹⁴. Au-delà des processus RH et forts de leur expérience en la matière, les professionnels des ressources humaines peuvent également participer à la réflexion sur la manière dont le travail administratif est réalisé à travers toute l'organisation.

Le troisième rôle est celui de développeur de motivation, ou de "employee champion". Avec la fin des garanties d'emploi et de carrière, les salariés entrent dans une relation de plus en plus contractuelle avec leur entreprise, qui ne les incite pas à faire plus que ce qui leur est demandé. L'une des missions de la Fonction Ressources Humaines est par conséquent de faire en sorte d'obtenir l'engagement des salariés envers leur entreprise, en intervenant directement auprès d'eux, mais également en réussissant à convaincre les managers de l'importance à accorder au moral des salariés. L'action auprès des managers, quel que soit leur niveau hiérarchique, est en ce sens essentielle, notamment en les accompagnant et en faisant des recommandations sur la manière d'améliorer les problèmes de moral des salariés.

Enfin, le rôle d'agent de changement revient à aider l'entreprise à développer une capacité de changement et d'adaptation, notamment en identifiant les comportements qui vont permettre de soutenir une compétitivité durable. Ce rôle se traduit également par la capitalisation des connaissances issues des périodes de transformation antérieures de l'entreprise, par la traduction des visions des dirigeants en comportements concrets des salariés. Les opérations les plus difficiles à mener à bien sont d'une part de lutter contre la résistance au changement, de transformer la peur de changement en envie de changement, et d'autre part de réussir à faire évoluer les valeurs des salariés vers les nouvelles valeurs souhaitées par les dirigeants.

C'est vers ce type de Fonction Ressources Humaines que s'est dirigé France Télécom avec le lancement du projet "RH Demain" comme le souligne Matmati, par la transformation de la FRH « en *"business partner"* chargée de traduire la stratégie de l'entreprise en politique RH, soutenir et accompagner les managers devenus *"1er RH"* de leurs structures dans le management des personnes qui leur sont attachées »⁹⁵. Ceci correspond tout du moins au discours volontariste que développe la DRH Groupe de France Télécom.

La transformation de la Fonction Ressources Humaines, de fonction support à fonction participant à la création de valeur de l'entreprise, doit pour être effective s'accompagner

⁹⁴ Ulrich D. (1998), *op. cit.*, p.129.

d'une évolution des compétences des membres de la FRH⁹⁶ (notamment une meilleure connaissance du métier et des activités de l'entreprise ou le management des processus de changement). Les attentes des dirigeants envers la Fonction Ressources Humaines doivent également évoluer, notamment en la rendant comptable de ses décisions et en investissant dans des pratiques innovantes, telles que le recours aux technologies de l'information.

1.2. La recherche de la création de valeur par le recours aux technologies de l'information

Comme cela a été mis en évidence durant le premier Symposium International des Ressources Humaines⁹⁷, une organisation ne demeure jamais la même lorsque les technologies de l'information y ont été introduites. La mise en œuvre de ces outils aboutit à différencier clairement un "avant" d'un "après". Ceci est vrai pour une entreprise prise dans sa globalité, mais également plus spécifiquement pour la Fonction Ressources Humaines.

Le recours aux technologies de l'information se développe au sein de la FRH depuis les années 1970, et une part croissante des activités gérées s'est trouvée depuis la fin des années 1990 informatisée et accessible aux salariés par le biais des intranets RH (1.2.1). Les enjeux en sont une transformation de la Fonction Ressources Humaines, à travers la responsabilisation des salariés et de leurs managers, ainsi que l'orientation sur la création de valeur (1.2.2). Les technologies de l'information s'inscrivent cependant dans des contextes organisationnels qui déterminent, plus que les technologies elles-mêmes, les transformations opérées (1.2.3).

1.2.1. Des logiciels de paie aux intranets RH

1.2.1.1. La part croissante des technologies de l'information dans la GRH

L'histoire de l'informatique et de la gestion des ressources humaines n'est pas celle de l'irruption des technologies de l'information il y a quelques années, mais à l'inverse celle

⁹⁵ Matmati M. (2001a), « Les enjeux de l'intranet dans la GRH », *Actes du XIIIe Congrès de l'AGRH*, Liège, p.1003.

⁹⁶ Ulrich D. (1996b), *op. cit.*

⁹⁷ Actes du SIRH de Marrakech (2001), *RH & NTIC, évolution ou révolution ?*, Paris, Groupe Liaisons.

d'une longue coévolution depuis les années 1970. Silva⁹⁸ délimite trois grandes périodes qui ont marqué l'informatisation de la Fonction Ressources Humaines.

Les premières utilisations de l'informatique en matière de ressources humaines, durant les années 1970, ont trait à la paie. Établir la paie étant une activité très formalisée, les premiers logiciels dédiés à la paie prennent en charge toute une part du traitement aboutissant à l'enregistrement de la paie et à l'établissement des bulletins de salaire. Les salariés de la Fonction Ressources Humaines saisissent dans le logiciel des bordereaux pour chacun des salariés de l'entreprise afin que celui-ci fasse les traitements (comme l'enregistrement comptable), le plus souvent la nuit suivante.

Avec le développement de la mini-informatique, la saisie de la paie est décentralisée dans les différentes entités qui constituent l'entreprise. Les logiciels évoluent vers des progiciels, par conséquent paramétrables en fonction des caractéristiques propres de chaque entreprise. Ces progiciels s'élargissent durant les années 1980 à d'autres applications de gestion du personnel telles que la gestion des effectifs ou celle des rémunérations. Les progrès en matière de micro-informatique se traduisent par une diversification des logiciels et une personnalisation des traitements informatiques en fonction des besoins de chaque utilisateur. La conséquence en est une multiplication parfois anarchique de logiciels différents pour des fonctionnalités identiques au sein d'une même entreprise, sorte de « *développement du Babel informatique* »⁹⁹. Du fait de cette diversité des logiciels, des incompatibilités entre eux, des traitements différenciés, la consolidation des données RH devient particulièrement difficile.

Pour les grandes entreprises, cette situation constitue un blocage face à la nécessité de disposer d'une vision globale des ressources humaines, de pouvoir faire jouer les synergies entre les différentes entités, d'assurer la mobilité interne tant en France qu'en direction de l'étranger. Cette nécessaire cohérence est offerte durant les années 1990 par l'apparition des SIRH (Systèmes d'Information Ressources Humaines), dont l'objectif est de faire en sorte que la Fonction Ressources Humaines dispose de données et de référents comparables. Le SIRH « *est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de tâches des différentes missions de la Fonction RH et, d'autre part, leur circuit d'information* »¹⁰⁰. Au-delà de cette automatisation, le SIRH diffuse également des « *connaissances utiles à la prise*

⁹⁸ Silva F. (2001), *Devenir e-drh ; Comment les NTIC font évoluer la fonction RH*, Paris, Éditions Liaisons.

⁹⁹ Silva F. (2001), *op. cit.*, p.62.

¹⁰⁰ Silva F. (2001), *op. cit.*, p.64.

de décisions des différents acteurs de la vie sociale de l'entreprise »¹⁰¹. De manière plus générale et pour dépasser la dimension informatique, le SIRH se définit sur la base des définitions traditionnelles des systèmes d'information¹⁰² comme « un ensemble d'éléments (personnel, matériels, logiciels) permettant d'acquérir, traiter, mémoriser, stocker des informations relatives aux RH »¹⁰³. Les SIRH prennent souvent la forme de progiciels de gestion intégrés, ou ERP¹⁰⁴, ce qui permet de rapprocher les données sociales des informations dont disposent les autres fonctions de l'entreprise.

Les ERP sont de manière croissante aux normes Internet, ce qui facilite la communication avec les différentes parties prenantes à son fonctionnement, à savoir les salariés, leurs managers, ainsi que la Fonction Ressources Humaines. Les ERP les plus récents sont moins orientés vers la FRH que vers les salariés eux-mêmes, qui, grâce à l'ouverture de certains modules de l'ERP vont pouvoir intervenir directement sur le SIRH par le biais de l'intranet de l'entreprise¹⁰⁵. L'orientation vers l'une ou l'autre catégorie de personnes est variable selon le type d'intranet RH. Les entreprises peuvent implanter trois types d'intranets aux fonctionnalités et aux objectifs différents¹⁰⁶ : un intranet corporate, un intranet GRH généraliste, un intranet spécialisé. Dans le premier cas, des rubriques consacrées aux ressources humaines sont mises en ligne sur l'intranet de l'entreprise dans un but de communication interne et de diffusion d'informations pratiques aux salariés (comme l'annuaire du personnel ou l'organigramme de l'entreprise). À l'inverse de l'intranet corporate qui est développé par la fonction communication, c'est la Fonction Ressources Humaines qui initie l'intranet GRH généraliste, dans le but de soutenir les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Les intranets spécialisés sont, pour leur part, comme leur nom l'indique, axés sur une ou quelques dimensions RH précises, considérées comme stratégiques pour l'entreprise (par exemple le développement des compétences ou le partage des connaissances).

¹⁰¹ Bournois F, Rojot J., Scaringella J.-L. (2003), *RH ; Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Paris, Éditions d'Organisation.

¹⁰² Reix R. (2002), *Systèmes d'information*, 4^{ème} édition, Vuibert, Paris.

¹⁰³ Laval F. (2000), « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n°129, p.81.

¹⁰⁴ Les termes de PGI (Progiciels de Gestion Intégrés) ou d'ERP (Enterprise Resource Planning) sont utilisés indifféremment, même si celui d'ERP demeure le plus courant.

¹⁰⁵ Merck B. et al. (2002), *op. cit.*

¹⁰⁶ Laval F., Guilloux V., Kalika M. (2001), « Le rôle de l'intranet – GRH : étude empirique des pratiques des entreprises et fondements théoriques », *Actes du XIIe Congrès de l'AGRH*, Liège, pp.813-831.

1.2.1.2. Les activités RH mises en ligne sur les intranets

Les résultats obtenus par Laval, Guilloux et Kalika¹⁰⁷ sur la base d'un échantillon de cinquante-six entreprises françaises, confirment ceux de Lai et Mohapatra¹⁰⁸ dans un contexte américain, en ce qui concerne les fonctionnalités les plus fréquemment observées sur les intranets RH. Les quatre fonctionnalités les plus présentes dans l'échantillon français sont les informations RH (descriptifs des règles RH, des avantages sociaux notamment), la gestion de la mobilité et des carrières (comme la diffusion des offres d'emploi ou celle des fiches de postes), la formation (du catalogue des formations aux auto-formations en ligne) et enfin la capitalisation des connaissances (par exemple des bases de données partagées ou autres outils de travail de groupe). Les résultats qu'obtiennent Bournois, Rojot et Scaringella¹⁰⁹ à partir de l'étude des entreprises du CAC 40 sont quelque peu différents puisqu'ils notent qu'elles souhaitent utiliser quatre modules principaux des SIRH : l'administration du personnel/paie, la gestion des carrières et des compétences, la formation, le recrutement.

S'attaquer à lister toutes les "e-solutions", tous les outils issus des technologies de l'information qui s'appliquent au sein de la Fonction Ressources Humaines risquerait rapidement de se transformer en une longue énumération aussi fastidieuse que peu intéressante. Les applications présentes sur les intranets sembleraient en fait s'articuler autour de deux dimensions principales¹¹⁰ que sont l'automatisation et la gestion de l'information. Pour chacune des activités de la Fonction Ressources Humaines, les outils existants servent à la fois à informer et à automatiser : informations sur les règles d'octroi des congés et automatisation des demandes de congés, informations sur les postes vacants et bourse à l'emploi permettant de déposer sa candidature, etc.

Si l'on s'intéresse toutefois aux possibilités qu'offrent les technologies de l'information en matière de modernisation de la gestion des ressources humaines, cinq évolutions potentielles se dégagent selon Merck et al.¹¹¹ : l'e-administration, l'e-mobilité, l'e-recrutement, l'e-formation et l'e-évaluation. Les points communs à toutes ces innovations semblent être la recherche de la réactivité, le déclenchement des processus au moment le plus opportun, ainsi que l'allègement du coût de ces processus et la plus grande implication des salariés. L'analyse

¹⁰⁷ Laval F. Guilloux V., Kalika M. (2001), *op. cit.*

¹⁰⁸ Lai V., Mohapatra R. (1998), « Evaluation of intranets in a distributed environment », *Decision Support Systems*, vol.23, pp.347-357.

¹⁰⁹ Bournois F, Rojot J., Scaringella J.-L. (2003), *op. cit.*

¹¹⁰ Silva F. (2001), *op. cit.*

¹¹¹ Merck B. et al. (2002), *op. cit.*

de ces différents points sera approfondie dans les pages qui suivent et qui traitent des enjeux des technologies de l'information pour la Fonction Ressources Humaines.

Pour mettre en évidence les changements que ces nouveaux outils sont susceptibles d'apporter, ainsi que la manière dont ils modifient les activités traditionnelles, les auteurs prennent le plus souvent les exemples de la formation et du management de la connaissance¹¹². Le e-learning s'inscrit dans le contexte de la gestion des compétences et surtout dans celui où l'exigence d'employabilité est venue supplanter les promesses de carrière. La nécessité de disposer des compétences nécessaires au bon moment est plus prégnante que par le passé et le e-learning se pose comme la solution, en offrant la possibilité à chaque salarié de suivre les formations dont il a besoin. En ce sens, Bietry souligne que le e-learning correspond à « *un objectif d'industrialisation du cours particulier bien plus que celui d'une simple mise en ligne de contenus standardisés* »¹¹³. La logique sous-tendue est celle de l'individualisation de la formation, en proposant la formation la plus adéquate pour chaque salarié en fonction de ses propres besoins et de ceux de son entreprise, au moment où des compétences nouvelles sont indispensables. Les dispositifs de formation peuvent ou non recourir à la fois à des formations à distance ou en présentiel, individuelles ou par groupe, sous divers supports (courrier électronique, CD-ROM, intranet), mais dans tous les cas le suivi par un formateur se révèle nécessaire.

L'importance croissante que prend la connaissance dans le fonctionnement des entreprises¹¹⁴ s'accompagne logiquement de la nécessité de la gérer : qui détient des connaissances spécifiques ? Comment collecter et archiver les connaissances ? Comment favoriser leur transmission ? La Fonction Ressources Humaines est partie prenante à la gestion des connaissances¹¹⁵, au travers du développement d'une culture favorisant le partage ou de la mobilité interne par exemple. La multiplication des bases de connaissances a permis de favoriser la mémorisation et l'archivage, au sein de l'entreprise, des connaissances formelles

¹¹² Bietry F. (2002), *e-GRH ; Entre promesses et interrogations*, Paris, Éditions EMS.

Castro L. (2001), « Les usages des intranets développés par les FRH des entreprises françaises : mise en œuvre, enjeux et changements organisationnels », *Gestion 2000*, n°3, pp.125-144.

Henriet B., Imbert M. (2002), *DRH : tirez parti des technologies*, Paris, Éditions d'Organisation.

Picq T. (2003) « Les NTIC : catalyseurs et révélateurs des évolutions de la RH », in Caron-Fasan M.-L., Lesca N. (coord.), *Présent et futurs des systèmes d'information*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp.87-108.

Picq T., Zannad H. (2002), « L'impact des NTIC sur la GRH ; Observations dans les entreprises de haute technologie, 7^{ème} Colloque de l'AIM, Hammamet, Tunisie.

¹¹³ Bietry F. (2002), *op. cit.*, p.41.

¹¹⁴ Drucker P. (1988), *op. cit.*

¹¹⁵ Picq T. (2003), *op. cit.*

détenues par ses salariés. Cependant, tout ce qui peut correspondre dans les entreprises modernes aux "tours de mains" des ouvriers travaillant dans l'industrie, tout ce qui relève beaucoup plus de la connaissance tacite que de la connaissance explicite¹¹⁶, est difficilement intégrable dans des bases de connaissances. Il est intéressant de constater que les solutions de management de la connaissance remettent dans ce cas les individus au centre et non plus les bases informatiques. Le partage de la connaissance se fonde alors sur des dispositifs qui favorisent l'interactivité entre salariés, notamment par le biais de la messagerie électronique ou des forums.

1.2.1.3. *Au-delà des apports attendus, des risques potentiels*

Les interrogations concernant les risques liés à l'implémentation de certaines technologies de l'information et à leur utilisation effective sont nombreuses. Au-delà des apports que recherchent les dirigeants, les "effets secondaires" potentiels sont multiples. Comme le rappelle Bietry, le tout technologique en gestion des ressources humaines demeure une illusion : « *certains problèmes sociaux ne peuvent être résolus par une simple réponse technique. Les particularités du facteur humain sont bien réelles* »¹¹⁷.

L'utilisation des technologies de l'information est tout d'abord à l'origine d'un certain nombre de craintes de la part des salariés. Leurs craintes ont notamment trait à la pérennité de leur emploi lorsque se développe l'automatisation des processus¹¹⁸. Dans le cas du télétravail, la crainte est relative aux perspectives de carrière, mais les conséquences de celui-ci prennent également des formes beaucoup plus concrètes, comme le développement d'un sentiment d'isolement. La personne qui est salariée n'est plus en contact physique avec les autres membres de l'entreprise, collègues ou hiérarchie. Ainsi « *l'entreprise et le travail perdent leur fonction de socialisation, et les relations de travail au sein des équipes se trouvent profondément modifiées* »¹¹⁹. De même que le télétravail, les autres formes de nomadisme, ainsi que la possibilité parfois offerte d'accéder à sa messagerie ou à l'intranet depuis son domicile, peuvent se concrétiser par une atténuation des frontières entre vie professionnelle et vie privée. Les technologies de l'information utilisées dans le cadre de la gestion des ressources humaines allant dans le sens d'une individualisation de la relation entre le salarié et

¹¹⁶ Polanyi M. (1969), *The tacit dimension*, New York, Doubleday.

¹¹⁷ Bietry F. (2002), *op. cit.*, p.161.

¹¹⁸ Matmati M. (2001a), *op. cit.*

¹¹⁹ Picq T. (2003), *op. cit.*, p.101.

l'entreprise, les risques d'un éclatement social et identitaire sont réels¹²⁰. Ces conséquences sur le comportement des salariés, ainsi que leur résistance naturelle au changement, justifient selon Laval¹²¹ l'intervention de la Fonction Ressources Humaines lors de l'introduction des technologies de l'information.

D'autres conséquences potentielles sont liées aux possibilités de contrôle offertes par les technologies de l'information. Les capacités de contrôle en temps réel du travail, lorsqu'elles sont exploitées, peuvent avoir pour effet d'accroître le stress et l'insatisfaction comme cela a été mis en évidence notamment dans une recherche menée à France Télécom¹²². Les dispositifs informatiques enregistrent en effet toutes les interactions des salariés avec leur ordinateur (notamment l'heure d'arrivée, de départ, les logiciels utilisés, les temps de connexion internet, les pages web visitées, ainsi que tous les indicateurs liés aux outils spécifiques utilisés par le salarié pour réaliser ses activités). Ces possibilités techniques, qui posent des problèmes éthiques, sont cependant encadrées par des contraintes juridiques¹²³.

Au-delà de ces "effets secondaires", on peut également suspecter une dérive consciente dans l'utilisation des technologies de l'information, en particulier de la messagerie électronique et de l'intranet. Ces technologies peuvent en effet participer à la remise en cause de la représentation syndicale. La question qui se pose est, notamment, de savoir quels sont les moyens de communication que les dirigeants acceptent de mettre à la disposition des organisations syndicales¹²⁴. Peuvent-elles disposer d'un espace réservé sur l'intranet ? Peuvent-elles se servir de la messagerie électronique pour informer directement les salariés de leurs revendications, de leurs comptes-rendus de réunions avec la direction ? Les technologies de l'information, à la disposition des dirigeants, donnent à ces derniers la possibilité d'être beaucoup plus réactifs en matière de diffusion d'informations que ne peuvent l'être les syndicats s'ils n'ont pas accès à ces outils. Ainsi, la part croissante des technologies de l'information dans la gestion des ressources humaines, avec ses apports et ses risques, présente un certain nombre d'enjeux pour la Fonction Ressources Humaines.

¹²⁰ Picq T. (2003), *op. cit.*

¹²¹ Laval F. (2000), *op. cit.*

¹²² Guery L., Mercier E., Mottay D., Schmidt G. (dir.) (2003), *op. cit.*

¹²³ Voir à ce propos Coulon R., Mercier S. (2002), « Le développement des technologies de l'information : comment préserver la vie privée des salariés », *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, AGRH, Université Paris Dauphine.

¹²⁴ Chiarelli N. (2001), « NTIC et relations sociales ; Entretien avec Karine Boullier, directrice d'études à Entreprise et Personnel », *Personnel*, n°419, pp.54-58.

1.2.2. Les enjeux du recours aux technologies de l'information pour la FRH

Les technologies de l'information participent activement à la transformation de la Fonction Ressources Humaines en permettant une accélération de son reengineering¹²⁵. Les enjeux en sont multiples mais tournent autour de l'objectif d'une Fonction Ressources Humaines créatrice de valeur. Ainsi, cinq conséquences majeures émergent de l'utilisation des technologies de l'information dans la FRH selon Picq¹²⁶ : le transfert de responsabilité vers l'individu, la prise en charge de la GRH par le management, la facilitation du repositionnement et du reengineering de Fonction RH, la prise en compte de nouvelles sources de création de valeur, l'émergence d'un modèle de "fast Human Resources". En allant un peu plus loin que les influences exercées sur la Fonction Ressources Humaines, Peretti¹²⁷ recense cinq atouts à l'utilisation des Libres Services RH (c'est-à-dire un intranet RH sur lequel peuvent intervenir directement les salariés) : la diffusion de l'information, la responsabilisation des salariés, la progression de l'échange entre services, la modification du pouvoir et du rôle du manager opérationnel, le renforcement de la FRH en tant que partenaire d'affaires.

Les enjeux et les évolutions soutenues par les technologies de l'information semblent pouvoir se regrouper autour de trois axes principaux que sont la décentralisation de la Fonction Ressources Humaines, la réduction de ses coûts et son repositionnement dans le sens de la création de valeur.

1.2.2.1. La décentralisation de la FRH au niveau des salariés et de leurs managers

L'idée de responsabilisation des salariés, répandue dans la littérature traitant des intranets RH, renvoie au partage ou à la décentralisation de la fonction¹²⁸. Il est ainsi question de la

¹²⁵ Matmati M. (2001a), *op. cit.*

¹²⁶ Picq T. (2003), *op. cit.*

¹²⁷ Peretti J.-M. (2001b), « e-RH et renouvellement des pratiques managériales », *Ressources Humaines et Management*, n°2, p.16-17.

¹²⁸ Notamment Barthe S. (2001), « Les technologies du web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°41, pp.5-20 ;

Fabre M., Merck B. (2001), « Mettre en place un SIRH moderne », in Peretti J.-M. (2001a), *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, pp.399-426 ;

Matmati M. (2001b), « Les enjeux de l'intranet dans la GRH », *Les Cahiers du Management Technologique*, vol.11, n°2, pp.53-68 ;

Peretti J.-M. (2001b), *op. cit.*

responsabilisation des salariés sur leur gestion administrative et sur leur gestion de carrière¹²⁹, ainsi que de la responsabilisation des managers.

Les entreprises qui ont choisi de faire de leur intranet un Libre Service RH reportent par là même sur chacun des salariés la gestion de son propre dossier individuel. Le salarié est alors responsable de la mise à jour de ses informations personnelles (comme son adresse ou sa situation familiale), mais peut également l'être pour la transmission des notes de frais ou des demandes de congés. La responsabilité de l'actualisation des données et des éventuelles erreurs est par conséquent transférée de la Fonction Ressources Humaines à chaque salarié. La responsabilisation s'effectue plus fondamentalement sur la gestion de carrière. Les différents outils disponibles sur les intranets offrent la possibilité à chacun d'évaluer ses compétences, de s'inscrire à des formations, de consulter les postes disponibles dans l'entreprise et d'y poser sa candidature. Par le biais de cette responsabilisation relative à la formation et plus généralement à la gestion de carrière, les salariés deviennent individuellement responsables de leur employabilité. Dans un contexte où l'entreprise n'est plus capable de proposer des déroulements de carrière prévisibles, les technologies de l'information permettent de rendre le salarié acteur et de transférer sur lui la responsabilité de son employabilité, par conséquent de son évolution professionnelle à venir. N'étant plus en mesure d'assurer des plans de carrière et renvoyant la responsabilité de la formation et de la mobilité sur chacun de ses salariés, « *la garantie offerte par l'employeur se situe désormais davantage dans la mise à disposition de moyens et d'informations* »¹³⁰.

La décentralisation de la Fonction Ressources Humaines s'opère également en direction des managers de premier niveau, les technologies de l'information encourageant un partage des rôles entre les membres de la FRH et ces managers de proximité. Bournois, Rojot et Scaringella¹³¹ notent, par exemple, qu'au sein des entreprises du CAC 40 les SIRH favorisent le mouvement de décentralisation de la Fonction Ressources Humaines en direction des responsables hiérarchiques de proximité. Pour devenir véritablement des décideurs RH pour tout ce qui concerne leur équipe (recrutement, évaluation, promotion, gestion des compétences, etc.), les managers ont besoin d'outils qui les informent et les aident dans leurs décisions, notamment des outils de simulation. De tels outils existent par exemple dans le domaine de la rémunération, où les différents équilibres entre rémunération fixe, primes,

¹²⁹ Bournois F, Rojot J., Scaringella J.-L. (2003), *op. cit.*

¹³⁰ Bietry F. (2002), *op. cit.*, p.33.

¹³¹ Bournois F, Rojot J., Scaringella J.-L. (2003), *op. cit.*

stock-options ou autres modalités de rémunération peuvent être testés. Des outils plus traditionnels sont également utilisés, comme des tableaux de bord informatisés. D'autres solutions, fondées sur l'automatisation de certaines tâches (comme l'accord de la prise de congés), sont par ailleurs utilisées dans le but de limiter le surcroît de travail des managers de proximité dû à la prise en charge de la RH de leurs équipes. Dans la lignée de Henriet¹³², Picq soutient que le recours aux technologies de l'information participe à une revalorisation du rôle des managers : « *l'utilisation massive des NTIC ne rend pas obsolète le management de proximité mais au contraire, le réhabilite* »¹³³. Ceci se comprend au regard de l'accompagnement qu'ils doivent effectuer auprès des salariés afin que ceux-ci utilisent efficacement les outils mis à leur disposition sur les intranets : « *pas de télétravail sans rencontre en face à face ; pas de formation en ligne sans tuteur personnalisé ; pas de travail collectif à distance sans discussion et ajustement ; pas d'accès à l'information sans explications* »¹³⁴.

1.2.2.2. La réduction des coûts

Un deuxième enjeu de l'utilisation des technologies de l'information au sein de la Fonction Ressources Humaines est de réduire ses coûts de fonctionnement. D'ailleurs, la responsabilisation des salariés dont il vient d'être fait état, principalement dans le sens de la mise à jour des données administratives, est un puissant facteur de réduction des coûts puisque cela réduit d'autant les tâches de saisie qui étaient auparavant effectuées par des membres de la Fonction Ressources Humaines.

De fait, l'objectif premier d'un SIRH est d'automatiser autant que possible la gestion administrative des ressources humaines¹³⁵, celle-ci n'étant pas créatrice de valeur pour l'entreprise. Une rationalisation industrielle qui a pour corollaire une meilleure maîtrise des processus et une automatisation de ceux-ci se traduit en effet par une réduction de coût, exigence marquée envers les fonctions supports. Le développement des solutions fondées sur des workflows¹³⁶ accentue cette tendance à la standardisation des procédés de la gestion

¹³² Henriet B. (2002), *op. cit.*

¹³³ Picq T. (2003), *op. cit.*, p.105.

¹³⁴ *Ibid.*

¹³⁵ Bournois F, Rojot J., Scaringella J.-L. (2003), *op. cit.*

¹³⁶ Un workflow correspond à « *l'automatisation de tout ou partie d'un processus d'entreprise au cours duquel l'information circule d'une activité à l'autre, c'est-à-dire d'un participant (ou d'un groupe de participants) à l'autre, pour une action en fonction d'un ensemble de règles de gestion* », Levan S. (1999), *Le projet workflow ; concepts et outils au service des organisations*, Paris, Éditions Eyrolles.

administrative. Le workflow vient se superposer aux différentes étapes du processus administratif, celui-ci étant découpé en opérations élémentaires affectées à des personnes définies. Il gère automatiquement l'ordonnancement en introduisant des contraintes de temps pour chaque étape, éventuellement couplées à des systèmes d'alertes en cas de dépassement des temps impartis. En plus d'améliorer la qualité des procédures en réduisant de manière drastique les risques d'erreurs, l'utilisation de systèmes de workflow se traduit par une augmentation de la productivité administrative et une meilleure maîtrise des coûts¹³⁷.

Mais si les processus de gestion administrative sont à la base peu efficaces, marqués par des tâches non indispensables, leur automatisation en l'état se traduirait par des gains de productivité qui ne pourraient être que faibles au regard des possibilités offertes par les workflows. Il s'avère par conséquent nécessaire de procéder en amont à un reengineering de la gestion administrative, à une reconception des processus préalable à leur automatisation¹³⁸, ceci en vue d'obtenir les gains de productivité maximum. Le reengineering et l'implémentation de douze processus RH se sont ainsi traduits à France Télécom¹³⁹ par des gains de productivité évalués à 56 millions d'euros entre 1999 et 2002, indépendamment des gains relatifs à la masse salariale. L'objectif est de réaliser à terme plus de 80 millions d'euros d'économies sur la gestion administrative RH.

La recherche de gains de productivité passe également dans les grandes entreprises par la mise en place de plates-formes RH¹⁴⁰. Il s'agit d'une mutualisation des moyens, en regroupant sur des entités spécialisées des activités qui étaient auparavant réalisées par la Fonction Ressources Humaines de proximité, dans les différents départements ou unités de production. Dans leur version minimaliste, ces plates-formes RH peuvent n'être que des sortes de "centres d'appels RH" visant à répondre aux interrogations des salariés, de leurs managers et de la RH de proximité. Mais les plates-formes peuvent également être des Centres de Services Ressources Humaines, c'est-à-dire « *un centre mutualisé, assurant pour plusieurs structures ou directions distantes, le traitement des informations administratives du personnel* »¹⁴¹. En traitant pour plusieurs entités les processus RH qui ne sont pas gérés via les workflows, ce

¹³⁷ Bietry F. (2002), *op. cit.*

¹³⁸ En ce sens Silva F. (2001), *op. cit.* ; Merck B. et al. (2002), *op. cit.* ; Bietry F. (2002), *op. cit.*

¹³⁹ Merck B. (2003), « RH Demain ; les équipes RH acteurs de la str@tégie », *Journée d'étude et de recherche GRH-TIC*, Université Paris Dauphine, 13 mai.

¹⁴⁰ Bournois F, Rojot J., Scaringella J.-L. (2003), *op. cit.*

¹⁴¹ Merck B. et al. (2002), *op. cit.*, p.250.

type de structure renvoie à l'objectif de productivité du traitement administratif des ressources humaines.

Les gains de productivité dans la gestion administrative se traduisent également par une réduction des effectifs de la Fonction Ressources Humaines et par conséquent des économies sur la masse salariale de la fonction. Bietry¹⁴² note par exemple que sur un échantillon de trois cent quarante-deux entreprises américaines, celles qui disposent d'un Libre Service RH ont un ratio de 0,7 personnes dans la Fonction Ressources Humaines pour cent salariés, alors que dans les autres entreprises ce ratio est de 1,3. Dans le contexte français, la structure RH de France Télécom est passée, grâce au reengineering de la fonction et à l'automatisation des processus, de 4,1% des effectifs courant 1999 à 1,9% début 2003¹⁴³. Au-delà de la réduction du nombre total de membres de la Fonction Ressources Humaines, l'automatisation des tâches administratives rend possible une mobilité interne à la fonction en direction des activités à valeur ajoutée comme le conseil et l'accompagnement des managers. Le constat a d'ailleurs été effectué sur les plus grandes entreprises françaises que les effectifs peuvent être recentrés sur les activités créatrices de valeur, sans pour autant que cela ne se traduise par une réduction de l'effectif de la FRH¹⁴⁴.

Ulrich¹⁴⁵, après avoir rappelé que la plupart des processus administratifs liés à la gestion des ressources humaines peut désormais être traitée par le biais des technologies de l'information, indique que l'étape suivante en est l'externalisation, auprès d'entreprises qui disposent de l'expertise technique nécessaire. C'est ainsi le périmètre même de la fonction qui peut évoluer sous l'influence des technologies de l'information. Cette question de l'externalisation de certaines activités, voire de la Fonction Ressources Humaines dans son ensemble, renvoie à celle plus large de l'évolution des frontières de l'organisation en lien avec les possibilités offertes par les technologies de l'information¹⁴⁶.

1.2.2.3. Le repositionnement de la FRH dans le sens de la création de valeur

Quelle est la valeur qui peut être créée grâce au recours aux technologies de l'information dans la Fonction Ressources Humaines ? Malgré ce qu'apportent les intranets RH accessibles

¹⁴² Bietry F. (2002), *op. cit.*

¹⁴³ Merck B. (2003), *op. cit.*

¹⁴⁴ Bournois F, Rojot J., Scaringella J.-L. (2003), *op. cit.*

¹⁴⁵ Ulrich D. (2000), « From eBusiness to eRH », *Human Resource Planning*, vol.23, n°2, pp.21.

¹⁴⁶ Kalika M. (1999), *op. cit.*

aux salariés en termes d'automatisation des processus, ceci ne peut pas être considéré comme une création de valeur mais uniquement une réduction des coûts. Le report, grâce aux technologies de l'information, d'activités RH auprès des salariés et de leurs managers, ainsi que les solutions visant à réduire les coûts, sont cependant des préalables nécessaires au renforcement des missions à caractère stratégique de la Fonction Ressources Humaines¹⁴⁷, qui vont en ce sens rendre possible la création de valeur.

Délestés de la gestion administrative, les membres de la FRH se retrouvent autour d'un nombre d'activités plus réduit, celles-ci étant stratégiques pour l'avenir de l'entreprise et par conséquent créatrices de valeur. Bournois, Rojot et Scaringella font ainsi remarquer qu'avec l'utilisation des technologies de l'information, le rôle de la DRH est repensé pour être de plus en plus dans « *l'anticipation de changements organisationnels complexes et la conception d'outils pour les managers* »¹⁴⁸. De plus, dans un contexte où le capital intellectuel et la rareté des ressources expertes deviennent de plus en plus centrales pour les entreprises, le rôle stratégique de la FRH se renforce. Par conséquent le recrutement, le développement individuel, la rémunération, deviennent plus stratégiques, avec comme corollaire que les technologies de l'information qui soutiennent ces activités s'inscrivent dans le sens de la création de valeur par la FRH¹⁴⁹. Sur les principaux domaines RH créateurs de valeur¹⁵⁰, « *l'industrialisation des processus à faible valeur ajoutée et le développement des possibilités de simulation permettent un recentrage du DRH sur la réflexion stratégique* »¹⁵¹.

Les relations qu'entretiennent les membres de la Fonction Ressources Humaines avec les salariés évoluent également du fait de l'automatisation des processus RH sur lesquels ces derniers interviennent directement. Comme par le biais de sa responsabilisation via le Libre Service RH chaque salarié devient acteur de sa propre gestion des ressources humaines, le corollaire en est que la Fonction Ressources Humaines passe « *d'un paradigme de prise en charge et de gestion d'un collectif humain ("le personnel") à un paradigme de soutien et d'apports de ressources "en libre service" à des individus ou groupes autonomes et tous différents* »¹⁵².

¹⁴⁷ Notamment Ulrich D. (2000), *op. cit.* ; Matmati M. (2001a), *op. cit.*

¹⁴⁸ Bournois F, Rojot J., Scaringella J.-L. (2003), *op. cit.*, p.257.

¹⁴⁹ Picq T. (2003), *op. cit.*

¹⁵⁰ Soit dans le cas de France Télécom la gestion de l'emploi et le développement des compétences, le développement individuel des collaborateurs, la conduite du changement, les relations sociales.

¹⁵¹ Bietry F. (2002), *op. cit.*, p.16.

¹⁵² Picq T. (2003), *op. cit.*, p.95.

Sur le modèle de la gestion de production, les technologies de l'information rendent également possible une gestion des ressources humaines en "juste à temps"¹⁵³, ce qui fait désormais partie des exigences adressées à la Fonction Ressources Humaines : recruter un collaborateur lorsque les besoins apparaissent, lui offrir les formations nécessaires juste avant une nouvelle mission, etc. Ce modèle de "fast Human Resource"¹⁵⁴ s'inscrit dans une tendance où les entreprises sont en quête de flexibilité et où le temps est devenu un facteur critique de réussite sur certains secteurs d'activité. Ainsi, la création de valeur que met en avant la Fonction Ressources Humaines est également dépendante de sa réactivité aux demandes qui lui sont adressées.

La Fonction Ressources Humaines a recours aux technologies de l'information pour tenter d'améliorer sa contribution à la création de valeur¹⁵⁵. Mais par quels mécanismes s'opère véritablement cette création de valeur grâce aux technologies de l'information ? Le processus de création de valeur au niveau de la Fonction Ressources Humaines et la place qu'y occupent les technologies de l'information diffèrent dans l'approche de Blanchot et Wacheux¹⁵⁶ et celle de d'Arcimoles¹⁵⁷. Dans une perspective où la gestion des ressources humaines intervient en soutien à la stratégie de l'entreprise, c'est le bon accomplissement des finalités stratégiques de la GRH¹⁵⁸ qui assure selon Blanchot et Wacheux la création de valeur. Celle-ci est par ailleurs considérée dans un sens étroit, à savoir la création de valeur pour les actionnaires. Selon ces auteurs, les technologies de l'information affectent ces finalités stratégiques par le biais de la transformation des activités et outils de GRH, ce qui contribue à la performance et à la création de valeur.

¹⁵³ En ce sens Bietry F. (2002), *op. cit.* ; Picq T., Zannad H. (2002), *op. cit.* ; Picq T. (2003), *op. cit.*

¹⁵⁴ Picq T. (2003), *op. cit.*

¹⁵⁵ Gunia N., Louart P. (2002), « Les NTIC dans l'organisation : remodelage des structures organisationnelles et renouveau des pratiques managériales des ressources humaines », *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, AGRH, Université Paris Dauphine.

¹⁵⁶ Blanchot F., Wacheux F. (2002), « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, AGRH, Université Paris Dauphine.

¹⁵⁷ Arcimoles (d') C.H. (2001), « Développement durable et création de valeur : des relations à découvrir », in Féron et al., *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris.

¹⁵⁸ Blanchot et Wacheux distinguent sept finalités stratégiques : 1) attirer les compétences requises ; 2) développer les compétences requises ; 3) mobiliser les compétences disponibles ; 4) conserver les (seules) compétences requises ; 5) respecter les contraintes juridiques ; 6) maîtriser les coûts de la GRH ; 7) être socialement responsable. Les quatre premières sont en interdépendance et doivent se combiner aux trois dernières qui ont davantage un statut de contrainte.

Dans la perspective de d’Arcimoles, reprise par Besseyre des Horts¹⁵⁹, ce n’est pas la contribution des technologies de l’information à la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH qui crée de la valeur, mais le développement d’un capital humain. Ce positionnement s’inscrit dans le prolongement des approches "basées sur les ressources", où la Fonction Ressources Humaines prend une part importante à la réflexion stratégique, comme le soulignent Bartlett et Ghoshal : « *les individus sont la ressource stratégique clé, et la stratégie doit être construite sur la base des ressources humaines* »¹⁶⁰. L’hypothèse est formulée par Besseyre des Horts que « *le e-RH est source d’avantage concurrentiel, dans la perspective de la théorie des ressources, et crée de la valeur (essentiellement financière dans la mesure où il s’agit du "retour" le plus souvent mesuré)* »¹⁶¹. La faiblesse des données empiriques existantes ne donne pas à l’auteur la possibilité de véritablement valider cette hypothèse. Cependant, d’après les éléments de résultats, il semblerait que « *le e-RH n’est sans doute pas la clé de l’avantage concurrentiel, mais qu’il peut par contre permettre de développer un capital humain qui représente une ressource valorisante, spécifique, non imitable et non substituable* »¹⁶². En ce sens ce ne sont pas les pratiques de ressources humaines qui créent en elles-mêmes de la valeur, mais le développement grâce aux technologies de l’information d’un capital humain source d’avantage concurrentiel.

1.2.3. La prédominance de l’organisation et les limites des technologies de l’information, simples outils au service des objectifs stratégiques

Le passage à cette nouvelle forme de la Fonction Ressources Humaines, allégée de la gestion administrative et recentrée autour de ses activités créatrices de valeur, est conditionné selon Matmati par quatre facteurs principaux :

- « *La vision des DRH quant à la démarche d’introduction des TI dans la fonction RH et dans l’entreprise. Sans une vision stratégique, il ne peut y avoir un reengineering qui propulse la fonction RH vers un modèle où les missions créatrices de valeur sont dominantes. Cette vision doit, avant tout, considérer les TI comme un « outil » permettant la réalisation d’objectifs stratégiques et non comme une fin en soi.*

- *La conduite des changements induits doit prendre en compte le niveau d’implication des managers opérationnels dans la réflexion sur les bénéfices*

¹⁵⁹ Besseyre Des Horts C.-H. (2002), « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-rh », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, pp.2-16.

¹⁶⁰ Bartlett C.A., Ghoshal S. (2002), *op. cit.*, p.35.

¹⁶¹ Besseyre Des Horts C.-H. (2002), *op. cit.*, p.12.

¹⁶² Besseyre Des Horts C.-H. (2002), *op. cit.*, p.13.

qu'apporte le nouveau modèle tant à l'entreprise qu'aux managers opérationnels [...] ;

- Le contenu managérial que les DRH donneront aux modes de management que nécessitent les nouvelles formes de travail induites par les TI ;

- Les compétences de la DRH à animer un projet de reengineering de cette ampleur »¹⁶³.

Les influences des technologies de l'information sur les pratiques, du fait de leurs caractéristiques techniques et de leur esprit¹⁶⁴, ne peuvent être niées. Par exemple le caractère englobant et structurant des ERP leur est souvent reproché, car « *derrière la recherche légitime de cohérence des informations et de compatibilité des applications se profile une vision taylorienne de l'entreprise, basée sur la standardisation des procédés de travail* »¹⁶⁵. Ils reflètent une vision classique de l'organisation, mécaniste et stabilisée, ce qui fait dire à Bietry que « *adopter la solution technique, c'est souscrire aux représentations qui la fondent* »¹⁶⁶, en ce sens que l'effet structurant de l'outil sur les pratiques des individus est bien réel. Cependant, comme l'a fait remarquer depuis longtemps déjà Ballé¹⁶⁷, l'informatique seule ne peut mener à de véritables réorganisations, ses effets étant par ailleurs limités par les contraintes humaines. Malgré la mise en exergue qu'il réalise du e-management, Kalika¹⁶⁸ tempère l'hypothèse de la révolution des technologies de l'information en reconnaissant qu'elles accélèrent également des évolutions déjà en cours. De même, d'une entreprise à l'autre, « *les évolutions se feront à des rythmes différents et les anciens modèles vont continuer à coexister avec les nouveaux* »¹⁶⁹.

À ce titre, Blanchot et Wacheux¹⁷⁰ soulignent que les effets positifs des technologies de l'information sur la création de valeur au sein de la Fonction Ressources Humaines restent à prouver. En résumé, deux principales raisons conduisent à douter de l'apparente évidence de la contribution des technologies de l'information à une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH. La première est que la qualité et la performance des outils utilisés n'assure pas pour autant de leur contenu et de l'utilisation qui en est faite. La seconde est que

¹⁶³ Matmati M. (2001a), *op. cit.*, p.994.

¹⁶⁴ Au sens de De Sanctis G., Poole M.S. (1994), « Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptative structuration theory », *Organization science*, vol.5, n°2, pp.121-147.

¹⁶⁵ Picq T. (2003), *op. cit.*, p.90.

¹⁶⁶ Bietry F. (2002), *op. cit.*, p.31.

¹⁶⁷ Ballé C. (1979), « Neutre, mais pas innocente », *Revue Française de Gestion*, n°19, pp.50-60.

¹⁶⁸ Kalika M. (1999), *op. cit.*

¹⁶⁹ Kalika M. (1999), *op. cit.*, p.72.

malgré leur perfectionnement croissant, il n'est pas évident que les technologies de l'information soient toujours le vecteur de communication le plus adéquat (les exemples avancés étant ceux de la transmission des savoirs tacites et du développement de la confiance).

En termes de réorganisation, ce sont bien les décisions stratégiques ainsi que les contraintes organisationnelles qui priment. Henriet et Imbert notent, à propos des technologies de l'information, l'existence d'un « *décalage entre le discours et la réalité. La réalité des TI dépend d'abord de la stratégie économique et des structures de l'entreprise* »¹⁷¹. Cette primauté de l'organisation sur la technique fait également partie des conclusions du premier Symposium International des Ressources Humaines : « *l'évolution technique d'un système est d'abord commandée par la volonté de changement structurel, la volonté de changement technique passant au second plan* »¹⁷². Dans le cas plus spécifique de la e-RH, même si le sens de la causalité entre technologies de l'information et organisations de la Fonction Ressources Humaines est équivoque, l'importance première des décisions des dirigeants est soulignée par les auteurs : « *l'alignement de la GRH sur la technologie n'est pas une règle générale, mais un choix stratégique. De plus, l'alignement du système de GRH peut être partiel* »¹⁷³ ; « *le lien entre les politiques de ressources humaines menées et la configuration des TI paraît essentiel. [...] Les outils ne sont que les reflets des politiques, même s'ils peuvent en modifier le contexte* »¹⁷⁴.

L'évolution de la Fonction Ressources Humaines en lien avec les technologies de l'information s'inscrit dans des évolutions organisationnelles plus larges, comme le passage des structures pyramidales à des structures plus souples, la redéfinition des frontières organisationnelles avec les clients, fournisseurs, partenaires, ainsi que l'évolution de l'organisation du travail et du style de management qui s'éloigne du système hiérarchique traditionnel¹⁷⁵. Ces évolutions sont d'autant plus sensibles que se développent de nouvelles logiques professionnelles¹⁷⁶, exprimant de nouveaux rapports à l'organisation et au marché du travail (notamment le travail à distance, la mise à disposition de salariés chez les clients, les

¹⁷⁰ Blanchot F., Wacheux F. (2002), *op. cit.*

¹⁷¹ Henriet B., Imbert M. (2002), *op. cit.*, p.169.

¹⁷² Actes du SIRH de Marrakech (2001), *op. cit.* p.13.

¹⁷³ Laval F. (2000), *op. cit.*, p.86.

¹⁷⁴ Henriet B., Imbert M. (2002), *op. cit.*, p.170.

¹⁷⁵ Silva F. (2001), *op. cit.*

¹⁷⁶ Zune M., Rorive B., Pichault F. (2002), « TIC et métiers en émergence : une approche compréhensive », *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, AGRH, Université Paris Dauphine.

différentes formes de nomadisme, la mobilité interentreprises). Enfin, cette modernisation de la GRH et l'introduction massive des technologies de l'information prend également part, outre l'objectif de participation à la création de valeur, à la rénovation de l'image de la Fonction Ressources Humaines¹⁷⁷.

1.3. L'intégration des managers de premier niveau dans la GRH : individualisation de la GRH et partage de la fonction

Au-delà de ce recours aux technologies de l'information, la transformation de la Fonction Ressources Humaines se traduit par une plus grande implication des managers de proximité dans la GRH de leur équipe. Deux phénomènes majeurs, constatés notamment chez France Télécom, aboutissent à cette responsabilisation des managers : l'individualisation de la GRH (1.3.1.) et le partage de la fonction (1.3.2.).

1.3.1. Vers des pratiques de GRH plus individualisées

1.3.1.1. Les sources de l'individualisation de la GRH

En France, comme dans les autres pays occidentaux, les caractéristiques de la population active se sont transformées, et « *la diversité des âges ; des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales* »¹⁷⁸. Ainsi, la proportion de femmes dans la population active s'est accrue, le niveau de formation des salariés s'est élevé (ce qui s'accompagne de plus grandes exigences par rapport à leur emploi) et les médias rendent possible pour chacun la comparaison de sa propre situation à celle d'autres individus aux caractéristiques semblables. Igalens résume ces évolutions en trois points principaux, selon lesquels la ressource humaine est désormais « *plus exigeante quant au contenu de son travail, ce qui conditionne sa motivation ; plus exigeante quant aux politiques sociales et l'individualisation est le prix à payer pour son implication ; plus impatiente quant aux délais de réaction de l'organisation* »¹⁷⁹. Au niveau de l'entreprise, cette évolution de la main-d'œuvre a pour corollaire la nécessité de segmenter les politiques

¹⁷⁷ Castro L. (2001), *op. cit.*

¹⁷⁸ Peretti J.M. (2001a), « Tous DRH : un défi pour les managers », in Peretti J.M. (ss.dir.), *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, pp.21-31.

de gestion des ressources humaines et d'individualiser certains aspects de la vie professionnelle des salariés, mais également, nous le verrons par la suite, de partager la Fonction Ressources Humaines avec les managers de premier niveau.

Au-delà de ces données d'ordre sociologique, Louart¹⁸⁰ avance deux raisons pour lesquelles l'individualisation est une nécessité pour la gestion des ressources humaines des entreprises. La première est tout simplement « *qu'en dernier ressort il faut bien traiter avec des personnes particulières (contractualisations d'embauche, formations, rémunérations, etc.)* »¹⁸¹. Ceci peut, cependant, prendre des formes d'individualisation sans pour autant qu'elles ne se traduisent par des relations interpersonnelles directes (systèmes de fiches, de contrats, d'emplois types par exemple). L'individualisation de la GRH trouve également sa justification dans la conviction qu'on ne peut gérer correctement les salariés sans les associer individuellement à cette gestion. Dans cette conception, l'accent est mis sur l'acceptation de la personnalisation des rapports de pouvoir entre les salariés et leurs responsables hiérarchiques.

Cependant, outre l'explication selon laquelle l'individualisation de la GRH vient répondre aux attentes des salariés, il est également possible de considérer que l'individualisation est un moyen pour l'entreprise de mener à bien une politique de flexibilisation. Selon les formes qu'elle prend, la flexibilité du travail nécessite en effet de négocier ou de définir pour chaque salarié son type de contrat de travail, ses horaires, les modalités de rémunération, etc.

L'individualisation paraît être une tendance lourde de l'évolution de la gestion des ressources humaines qui, encore aujourd'hui, va en s'accroissant, notamment en ce qui concerne la rémunération et la formation¹⁸². Cette modalité de gestion du personnel a en effet comme avantage, pour l'entreprise, de clarifier ses relations avec chacun de ses salariés (grâce à la contractualisation de la relation), mais également d'être suffisamment souple pour que les critères qui président à l'individualisation puissent être définis et renégociés en fonction des circonstances et des caractéristiques des individus. La personnalisation et l'individualisation concernent l'ensemble des aspects de la gestion des ressources humaines, tant la rémunération que la formation ou la gestion du temps de travail.

¹⁷⁹ Igalens J. (2001), « Tous DRH, la logique du partage de la fonction », in Peretti J.-M., *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, p.18.

¹⁸⁰ Louart P. (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, n°98, pp.79-94.

1.3.1.2. *La GRH entre individualisation et globalisation*

Sans aller jusqu'à l'individualisation de la gestion des ressources humaines, le constat de la présence au sein des entreprises de différentes catégories de salariés pousse à une segmentation des politiques de GRH. Selon Louart¹⁸³ la plupart des segmentations sont des différenciations homogènes, en ce sens qu'elles se fondent sur des critères clairement identifiables comme les sites de travail, les fonctions, les statuts ou les filières professionnelles. D'autres segmentations sont plus ou moins explicites, se basant sur des sous-populations (comme les cadres expatriés) ou ayant recours à des contrats de travail de natures différentes, ce qui conduit à un continuum depuis l'inclusion (les salariés du noyau dur de l'entreprise) jusqu'à une marginalisation relative (emplois précaires ou sous-traitance par exemple). De plus, les segmentations sont plus délicates à définir et à gérer par la suite lorsque, comme c'est souvent le cas, elles résultent du croisement de plusieurs types de structurations (notamment lorsqu'elles intègrent des éléments de gestion prévisionnelle tels que des trajectoires d'emploi).

Par le biais de ces segmentations, trois orientations principales peuvent être données à la gestion des ressources humaines, plus ou moins compatibles entre elles¹⁸⁴. La première est la focalisation sur le noyau dur des salariés, ces individus jugés nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et qui vont faire l'objet d'une gestion attentive. À côté de ceux-ci se trouvent les salariés situés plus à la périphérie, pour lesquels les politiques de GRH seront moins favorables. La deuxième orientation revient à mettre en œuvre une gestion volontairement segmentée selon les caractéristiques des individus, aboutissant dans l'idéal à une gestion où les salariés sont « *considérés comme les clients d'un mix social différencié* »¹⁸⁵. Une troisième orientation est proposée, visant à gérer la diversité tout en conservant un cadre d'action structuré, c'est-à-dire en assurant une globalisation de la gestion des ressources humaines.

L'individualisation et la globalisation vont en effet souvent de paire. La globalisation répond au besoin de gérer les individus selon des règles uniformes, afin d'assurer une cohérence aux politiques de gestion des ressources humaines à travers toute l'organisation. Cependant, comme cela vient d'être mentionné, l'individualisation est nécessaire à la fois pour répondre

¹⁸¹ Louart P. (1994), *op. cit.*, p.80.

¹⁸² Gilbert P. (2002), *op. cit.*

¹⁸³ Louart P. (1994), *op. cit.*

¹⁸⁴ *Ibid.*

aux attentes des salariés et pour mettre en œuvre certaines politiques comme la flexibilisation du travail. Au-delà de l'idée générale de flexibilisation, celle-ci doit être relayée concrètement au niveau de chaque individu ou de chaque équipe. En ce sens, l'individualisation est un complément nécessaire à la globalisation, un « *accompagnement subjectif d'un schéma d'ensemble* »¹⁸⁶.

Ceci n'exclut cependant pas l'existence de champs de tension liés à l'individualisation¹⁸⁷ : dilemme tout d'abord entre individualisation et globalisation, dilemme ensuite entre gestion individualisée et recherche de synergie collective. Le dilemme entre individualisation et globalisation renvoie à une opposition entre la gestion individuelle de chaque salarié et une prise en compte de larges entités à même de fournir des indicateurs de suivi. Cependant, les règles qui s'appliquent étant les mêmes pour tous les salariés, l'individualisation est souvent une « *individualisation générique, qui ne différencie pas vraiment les personnes et les relations* »¹⁸⁸. La tension entre la gestion individualisée et la recherche de synergie collective est quant à elle plus forte, renvoyant à deux politiques qui ne sont pas aisément conciliables : d'une part la mise en avant de la performance individuelle, sur laquelle peut être alignée la rémunération, d'autre part la recherche de l'adhésion collective aux objectifs de l'entreprise et le développement de la collaboration entre salariés du travail de groupe.

1.3.1.3. Le passage de France Télécom à une gestion individualisée des ressources humaines

1.3.1.3.1. Des modèles de GRH évolutifs selon le contexte et les jeux d'acteurs

Plusieurs auteurs ont proposé des modèles de gestion des ressources humaines, afin de caractériser les pratiques mises en œuvre dans les organisations et d'en mettre en évidence certains aspects spécifiques, comme par exemple Besseyre des Horts¹⁸⁹, Brabet¹⁹⁰, Gazier¹⁹¹,

¹⁸⁵ Louart P. (1994), *op. cit.*, p.90.

¹⁸⁶ Louart P. (1994), *op. cit.*, p.81.

¹⁸⁷ Louart P., GRHEP (1993), « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », in Brabet J., *Repenser la GRH ?*, Paris, Économica, pp.165-212.

¹⁸⁸ Louart P., GRHEP (1993), *op. cit.*, p.188.

¹⁸⁹ Besseyre Des Horts C.-H. (1987), « Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n°65-66, pp.149-155.

¹⁹⁰ Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. (coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Économica, pp.69-141.

¹⁹¹ Gazier B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.

ou Pichault¹⁹². C'est cependant la typologie établie par Pichault et Nizet¹⁹³ qui va être présentée plus en détail dans les lignes qui suivent. Les différents modèles de GRH qu'ils avancent permettent en effet de mettre en lumière les principales caractéristiques de l'évolution de la gestion des ressources humaines au sein de France Télécom depuis le début des années 1990. Les cinq modèles de GRH qu'ils proposent sont le modèle arbitraire, le modèle objectivant, le modèle individualisant, le modèle conventionnaliste, et le modèle valoriel.

L'analyse des pratiques de GRH par Pichault et Nizet se développe dans un cadre contextualiste, et prend en compte une perspective contingente (qui met l'accent sur les contraintes liées au contexte et leur influence sur le contenu du changement) et une perspective politique (qui met pour sa part l'accent sur les processus de changement et les jeux de pouvoir entre acteurs). Cette perspective rappelle celle de la théorie de la structuration¹⁹⁴, selon laquelle les acteurs sont à la fois contraints par la structure et la construisent. Ainsi « *le contextualisme insiste sur le rôle dynamique (cocréateur) des environnements de l'action (dans leurs aspects internes ou externes aux entreprises concernées). Les acteurs organisationnels se servent des contextes qui les entourent pour leurs réalisations. Ces derniers sont à leur tour parties prenantes dans la création organisationnelle, en agissant comme ressources ou en ayant des effets structurants* »¹⁹⁵. Le cadre contextualiste permet par ailleurs de mettre l'accent sur les processus de changement, ainsi que le caractère temporaire des situations observées : « *les rapports entre acteurs et contextes aboutissent à des configurations temporaires, plus ou moins durables, qui sont comme des solutions organisationnelles provisoires* »¹⁹⁶. En plus de chacun des modèles de GRH qu'ils avancent, Pichault et Nizet¹⁹⁷ traitent par conséquent également des processus de changement et du passage d'un modèle de GRH à un autre.

Deux de ces modèles de GRH nous intéressent tout particulièrement, à savoir les modèles objectivant et individualisant, qui pourraient correspondre à un "ancien" et un "nouveau" modèle de gestion des ressources humaines à France Télécom. Indiquons seulement à propos

¹⁹² Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique ; vers un management politique*, Bruxelles, DeBoeck Université.

¹⁹³ Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions du Seuil.

¹⁹⁴ Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.

¹⁹⁵ Louart P. (1996), « L'apparente évolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, p.78.

¹⁹⁶ Louart P. (1996), *op. cit.*, p.78.

¹⁹⁷ Pichault F., Nizet J. (2000), *op. cit.*

des trois autres que le modèle arbitraire se caractérise par l'absence de tout critère explicite dans une gestion du personnel relativement unilatérale de la part des dirigeants, que le modèle conventionnaliste renvoie à une vision majoritairement collégiale du fonctionnement de l'entreprise, alors que dans le modèle valoriel prédominant les valeurs qui sont à la base de l'organisation et génèrent le « don » de soi de la part des salariés.

Le modèle objectivant est le plus formalisé des modèles de gestion des ressources humaines. Il peut être considéré comme « *une tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la gestion des ressources humaines* »¹⁹⁸. En ce sens, ce sont des critères impersonnels, définis par des analystes, qui sont utilisés afin de gérer l'ensemble des salariés de l'entreprise. Tous les salariés appartenant à une même catégorie sont gérés de manière similaire, c'est par conséquent l'idée de neutralité qui prédomine. Les modèles de GRH de Pichault et Nizet étant fondés sur les configurations organisationnelles de Mintzberg¹⁹⁹, l'organisation bureaucratique est clairement visible en arrière-plan. Il est par ailleurs intéressant de constater la proximité entre cette gestion impersonnelle des ressources humaines toujours présente dans certaines entreprises et la mise en exergue au début du 20^{ème} siècle par Weber de l'impersonnalité caractéristique de l'administration bureaucratique, où « *le fonctionnaire remplit sa fonction "sans considération de personne" ; formellement, de manière égale pour "tout le monde", c'est-à-dire pour tous les intéressés se trouvant dans la même situation de fait* »²⁰⁰.

Le modèle individualisant est pour sa part, comme son nom l'indique, beaucoup plus fondé sur une personnalisation du lien salarial, dont les modalités sont définies pour chaque individu. Celles-ci sont négociées entre le responsable hiérarchique et chacun des membres de son équipe. Ce modèle met l'accent sur la valorisation des compétences, et se trouve fréquemment associé à une conception "stratégique" de la gestion des ressources humaines. Comme cela a pu être précisé auparavant, cette tendance à l'individualisation s'accompagne souvent d'un projet commun à l'ensemble de l'organisation et de dispositifs de communication interne, afin de conserver une cohésion qui pourrait être mise à mal par l'individualisation du lien salarial. Cependant, individualisation ne signifie pas pour autant absence de règles communes et de formalisation, puisqu'elle s'applique dans un cadre homogène à l'ensemble des salariés et que la relation entre chacun d'eux et l'entreprise est

¹⁹⁸ Pichault F., Nizet J. (2000), *op. cit.*, p.165.

¹⁹⁹ Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

²⁰⁰ Weber M. (1995), *Économie et société*, Paris, Plon, p.300.

contractualisée une fois la négociation achevée. Le modèle individualisant peut par ailleurs renvoyer à deux conceptions différentes de la responsabilisation des salariés qui y est associée : celle d'une flexibilité choisie ou celle d'une flexibilité subie. Selon Pichault et Nizet²⁰¹, le second cas est le plus probable dans les situations où les dirigeants mettent en avant l'instabilité du marché à laquelle est confrontée l'entreprise (comme c'est le cas à France Télécom).

1.3.1.3.2. France Télécom : passage du modèle objectivant au modèle individualisant

Les pratiques de GRH évoluent au cours du temps et, par là même, les modèles qui caractérisent le mode de gestion des ressources humaines en cours dans une entreprise. Le cadre d'analyse contextualiste auquel ont recours Pichault et Nizet articule les évolutions des contenus (modèles de GRH), des contextes (configurations organisationnelles, environnement, stratégies) et des processus (jeux d'acteurs). Au risque de simplifier excessivement l'analyse réalisée par les auteurs, retenons simplement leur hypothèse selon laquelle « *dans la plupart des cas, les acteurs concernés vont s'emparer des caractéristiques des contextes externes aussi bien qu'internes dans lesquels leur organisation se trouve, pour légitimer leur propre position en matière de GRH* »²⁰². C'est par la suite la confrontation des différentes stratégies de mobilisation qui va contribuer à impulser la transition d'un modèle de GRH à un autre. Encore une fois, il est intéressant de constater à ce titre la mobilisation des contextes réalisée par les dirigeants de France Télécom dans le cadre de la rénovation de la gestion des ressources humaines et du projet "RH Demain" (principalement en termes de modification de l'environnement concurrentiel de France Télécom et de passage d'un statut d'entreprise publique à celui d'entreprise privée).

Le modèle de gestion des ressources humaines peut ainsi évoluer, l'un des exemples cités par les auteurs étant celui de « *l'entreprise bureaucratique cherchant à revitaliser son mode de fonctionnement traditionnel par la mise en œuvre d'un modèle de GRH individualisant* »²⁰³. Cette situation semble être proche de celle vécue à France Télécom, comme cela s'observe par la comparaison des modèles objectivant et individualisant au regard de l'évolution historique de la GRH à France Télécom.

²⁰¹ Pichault F., Nizet J. (2000), *op. cit.*

²⁰² Pichault F., Nizet J. (2000), *op. cit.*, p.241.

²⁰³ Pichault F., Nizet J. (2000), *op. cit.*, p.198.

Les principales caractéristiques du modèle objectivant sont :

- « *Planification quantitative des effectifs, accordant la priorité au recrutement ;*
- *Licenciements faisant l'objet de conventions collectives ;*
- *Culture d'entreprise fondée sur le légalisme ;*
- *Formation centrée sur les savoirs et les savoir-faire ;*
- *Évaluation fondée sur la description de fonctions, avec application de critères uniformisés ;*
- *Promotion à l'ancienneté ou par concours ;*
- *Salaire au temps, déterminé a priori ;*
- *Nette séparation entre temps de travail et temps libre ;*
- *Communication centralisée et formelle ;*
- *Dispositifs d'information et de consultation ;*
- *Relations professionnelles fondées sur la délégation / représentation »²⁰⁴.*

Ces modalités de gestion des ressources humaines, très formalisées et très égalitaires, renvoient à celles ayant cours dans la Fonction Publique. France Télécom étant issue d'une longue tradition administrative²⁰⁵, rattachée au ministère des télécommunications jusqu'en 1991 où France Télécom devient exploitant autonome de droit public, ce modèle de GRH a longtemps correspondu aux pratiques qui y étaient mises en œuvre.

Les principales caractéristiques du modèle individualisant sont quant à elles :

- « *Gestion prévisionnelle des compétences, accordant la priorité à la sélection ;*
- *Actions d'accompagnement des départs ;*
- *Culture d'entreprise articulée autour d'un projet commun considéré comme facteur d'identification ;*
- *Formation alternée, très valorisée, centrée notamment sur le savoir-être ;*
- *Évaluation fondée sur le bilan de compétences et la DPO ;*
- *Promotion au mérite ;*
- *Salaire variable, déterminé a posteriori ;*
- *Temps de travail aménagé ;*
- *Communication décentralisée, latérale et informelle ;*
- *Dispositifs de codécision au niveau opérationnel ;*
- *Relations professionnelles fondées sur l'expression directe »²⁰⁶.*

La rénovation de la gestion des ressources humaines à France Télécom, au travers des Évolutions de l'Organisation 1 et 2 (EO1 et EO2)²⁰⁷ et du projet "RH Demain", met en

²⁰⁴ Pichault F., Nizet J. (2000), *op. cit.*, p.127.

²⁰⁵ Voir à ce titre les principales dates de l'histoire de France Télécom rappelées par Haehnsen E. (dir.) (1997), *France Télécom, une entreprise de l'an 2000*, Paris, Hatier.

²⁰⁶ Pichault F., Nizet J. (2000), *op. cit.*, p.136.

²⁰⁷ Sire B. (2001), « 1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom », *Les Notes du Lirhe*, n°350.

évidence une orientation de la GRH vers un modèle plus individualisant à France Télécom depuis le début des années 1990. La littérature qui traite de la GRH à France Télécom, comme par exemple Alter et Dubonnet²⁰⁸, Defélix²⁰⁹ ou Metzger²¹⁰, abonde également dans ce sens. À titre d'exemples, notons notamment le développement de la gestion des compétences à partir de EO1, l'apparition durant la même période des entretiens de progrès, la rupture avec la logique de grade issue de la Fonction Publique de même que la refonte du système de rémunération avec la reclassification des emplois (EO2), le développement progressif du système de rémunération globale. De la même manière, les modes de promotion évoluent avec la fin des concours nationaux et par grade, au profit d'un système d'examen ciblé sur un métier et un bassin d'emploi. Les salariés ont par exemple, depuis 1997, la possibilité d'obtenir un niveau de reclassification supérieur en mettant en évidence leur montée en compétences par le biais de deux dispositifs pouvant aboutir à la promotion : reconnaissance des compétences (sans mobilité) ou reconnaissance des aptitudes et potentiels (avec mobilité).

Les acteurs dominants sont différents selon les modèles de GRH. Dans le modèle objectivant, le pouvoir se localise au niveau du sommet stratégique, des analystes et des syndicats, en cohérence avec la logique d'une gestion des ressources humaines homogène à travers toute l'organisation. Dans le modèle individualisant par contre, les acteurs importants sont ceux qui négocient les modalités exactes de la relation entre le salarié et l'entreprise, à savoir le salarié lui-même et son supérieur hiérarchique. Le responsable d'équipe a un rôle important à jouer dans le cadre d'un modèle individualisant de GRH, dans lequel « *on a plutôt tendance à rapprocher la GRH de l'exercice de l'activité managériale proprement dite et à en confier la responsabilité aux membres de la ligne hiérarchique* »²¹¹. C'est dans cette logique que l'un des trois pans de "RH Demain" est de faire des responsables d'équipes des "managers 1^{er} RH", dans un mouvement de partage de la fonction.

²⁰⁸ Alter N., Dubonnet C. (1994), *Le manager et le sociologue*, Paris, L'Harmattan.

²⁰⁹ Defélix C. (1995), *L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public. Analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Télécom*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, EHEC, Jouy-en-Josas.

²¹⁰ Metzger J.-L. (2000), *Entre utopie et résignation : la réforme permanente d'un service public*, Paris, L'Harmattan.

²¹¹ Pichault F., Nizet J. (2000), *op. cit.*, p.297.

1.3.2. Partage de la FRH et responsabilisation des managers : des questions persistantes

1.3.2.1. Un mouvement de décentralisation et de partage de la FRH

Parallèlement à cette tendance à l'individualisation de la gestion des ressources humaines, on assiste à un partage de la Fonction Ressources Humaines. Nombre d'auteurs soulignent ce phénomène : il est désormais « classique de constater que la Fonction RH est une fonction partagée avec la hiérarchie et en particulier les ingénieurs et les cadres »²¹². Cadin et Guérin notent ainsi un « fort mouvement de décentralisation des fonctions traditionnellement dévolues aux professionnels du service GRH (quelle qu'en soit la dénomination) vers les "opérationnels", c'est-à-dire les hiérarchies intermédiaires (encadrement et maîtrise) »²¹³, alors que Brabet²¹⁴ insiste sur le fait que l'acteur clé de la GRH est, depuis le début des années 1990, le manager opérationnel.

Un double mouvement concernant la Fonction Ressources Humaines est noté par Bouchez²¹⁵, le premier étant la concentration des services centraux où le DRH apparaît comme un stratège politique entouré d'un nombre réduit d'experts, le second la décentralisation de la fonction auprès des responsables d'unité et des managers de proximité. En matière de décentralisation, Godelier²¹⁶ distingue deux tendances divergentes : d'une part demander aux managers d'appliquer la stratégie RH (la décentralisation s'accompagnant alors de la mise à disposition d'un certain nombre d'outils au profit des managers), d'autre part favoriser les pratiques locales et faire émerger la stratégie RH depuis la base (ce qui comporte comme risque de perdre la cohérence globale et d'affaiblir la FRH face aux autres fonctions). Dans le cas du partage actuel de la Fonction Ressources Humaines, il semblerait que ce soit la première tendance qui soit la plus prégnante, avec un alignement des managers de proximité et responsables d'unités sur les politiques RH définies au niveau de la Direction des Ressources Humaines de l'entreprise.

Les raisons qui sont à l'origine du partage de la fonction, telles que l'évolution des caractéristiques et des attentes des salariés, ou la conception des individus en tant que

²¹² Godelier E. (1998), *op. cit.*, p.48.

²¹³ Cadin L., Guérin F., (1999), *op. cit.*, p.38.

²¹⁴ Brabet J. (1993), *op. cit.*

²¹⁵ Bouchez J.-P. (1999), *op. cit.*

²¹⁶ Godelier E. (1998), *op. cit.*

ressources pour l'entreprise, sont similaires à celles qui expliquent l'individualisation de la gestion des ressources humaines.

Plus que le recours aux technologies de l'information, le partage est une tendance de fond de l'évolution de la Fonction Ressources Humaines qui se pose depuis longtemps au travers de la question de la décentralisation de la fonction. Cadin et Guérin²¹⁷ rappellent à ce titre que, déjà en 1977, l'ANDCP parlait de "fonction partagée" entre professionnels de la GRH et ligne hiérarchique. La décentralisation des responsabilités des spécialistes RH vers les managers opérationnels est, selon Igalens²¹⁸, une nécessité liée à l'évolution de la gestion des ressources humaines. Évolution quantitative tout d'abord, due au développement historique des activités de la Fonction Ressources Humaines en réponse aux exigences du droit du travail et à celles des dirigeants d'entreprises. La gestion de l'emploi, celle des rémunérations, de la formation, se sont notamment caractérisées par le développement de nouvelles pratiques (il n'est qu'à penser aux différentes modalités qui peuvent constituer la rémunération globale des salariés). Dans le même temps que cette croissance quantitative des activités, la GRH se complexifie, les spécialistes prennent conscience de l'impossibilité d'appréhender la situation particulière de chacun des salariés et de pouvoir comprendre et contrôler son comportement. La prise de conscience de la complexité de la gestion des ressources humaines renvoie à la gestion du lien entre le salarié et l'entreprise, par conséquent à l'individualisation de la GRH et à la décentralisation auprès des managers de premier niveau de la responsabilité des processus RH qui concernent leur équipe.

1.3.2.2. Un objectif de réduction des coûts et de participation à la création de valeur

Le mouvement actuel de partage de la Fonction Ressources Humaines se doit, là aussi, d'être resitué dans le cadre des évolutions de la fonction dans l'objectif affiché de création de valeur. Le partage s'inscrit d'une part comme une réponse aux exigences économiques adressées à la FRH, en ce sens qu'il permet de reporter sur les managers de premier niveau une part non négligeable de processus administratifs RH peu ou pas créateurs de valeur, et par conséquent de réduire les coûts qu'ils entraînaient au niveau de la Fonction Ressources Humaines. Il rend d'autre part possible le recentrage de la fonction autour des activités créatrices de valeur,

²¹⁷ Cadin L., Guérin F., (1999), *op. cit.*

c'est-à-dire, pour reprendre les différents rôles de la FRH tels que définis par Ulrich²¹⁹ : partenaire stratégique, expert administratif, développeur de motivation, agent de changement. Les responsables de la Fonction Ressources Humaines poussent de ce fait au partage de la fonction. La prise en charge de la RH de proximité par les responsables d'équipe « réjouit les DRH qui mettent en relation cette nouvelle distribution des responsabilités et l'ennoblissement de leur fonction, désormais réputée stratégique »²²⁰. Le partage de la fonction ne peut s'inscrire dans une logique d'enrichissement des tâches de l'encadrement de premier niveau, Louart soulignant ainsi que la redistribution d'activités RH aux opérationnels répond à deux finalités : « celle d'augmenter l'influence directe [des managers de premier niveau] sur les personnels dont ils sont responsables [...] ; celle de transférer sur eux des activités administratives ou logistiques »²²¹.

Les managers de premier niveau sont alors des relais ou des reports des services centraux RH. Des relais car on considère qu'ils sont les mieux à même de s'occuper de la GRH de leur équipe. Outre leur intervention en tant que décideur sur les processus RH concernant leur équipe, leur rôle RH se traduit également par le développement de la motivation et l'accompagnement du changement, soit deux activités RH créatrices de valeur. Des reports car leur rôle en matière de ressources humaines prend bien part à une logique économique, où un certain nombre d'activités RH sont décentralisées afin de réduire les coûts liés à la gestion des ressources humaines.

1.3.2.3. Une prise en charge de la RH qui s'inscrit dans une évolution plus globale du rôle des managers de premier niveau

Plus concrètement, les managers de premier niveau sont amenés à intervenir sur de nombreuses dimensions ayant trait à la gestion des ressources humaines qui composent leur équipe. La diversité des missions est importante et, sans prétendre à l'exhaustivité, Peretti liste les neuf décisions et compétences les plus fréquentes :

- « Maîtriser le cadre juridique, c'est-à-dire le contrat de travail et l'utiliser comme outil de gestion, réduire le risque juridique ;
- Choisir, c'est-à-dire recruter les collaborateurs non cadres, recruter les

²¹⁸ Igalens J. (2001), « Tous DRH, la logique du partage de la fonction », in Peretti J.-M., *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, pp.11-18.

²¹⁹ Ulrich D. (1996b), *op. cit.*

²²⁰ Bournois F., Derr C.B. (1994), *op. cit.*, p.68.

²²¹ Louart P. (2002), « Les acteurs de la GRH », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE-USTL, p.14.

cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer ;

- *Gérer l'emploi et les temps et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les possibilités de la flexibilité, gérer les temps de travail, assumer les plans sociaux ;*
- *Orienter, ce qui implique de définir les projets professionnels et orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences ;*
- *Former en veillant à manager la formation, identifier les besoins de formation de ses collaborateurs et élaborer les plans individuels de formation ;*
- *Rémunérer, ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations ;*
- *Mobiliser et pour y parvenir, impliquer ses collaborateurs, animer et communiquer, informer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail ;*
- *Négocier et donc connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires ;*
- *Veiller, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, dialoguer avec la DRH »²²².*

Dans le cas où un tel partage de la fonction est effectivement mis en œuvre dans l'entreprise, les demandes des dirigeants envers les responsables d'équipes sont très importantes et peuvent se révéler extrêmement lourdes en termes de temps dédié à la GRH. Le soutien des professionnels de la Fonction Ressources Humaines auprès des managers est essentiel et se manifeste, par exemple à France Télécom, par deux missions principales que sont l'aide à la décision sur tout ce qui a trait aux décisions RH prises par le manager de premier niveau et l'accompagnement du changement²²³. Les équipes RH des unités opérationnelles doivent se situer en appui « *sur les domaines de la gestion de l'emploi et le développement des compétences, le développement individuel des collaborateurs, les relations sociales et le contrôle de gestion RH* »²²⁴. Ce rôle de la RH de proximité correspond à une autre facette de la décentralisation de la fonction souvent minimisée, voire ignorée²²⁵, puisqu'en parallèle au partage avec les managers il y a un double mouvement au niveau des professionnels de la gestion des ressources humaines : centralisation et recentrage au niveau de la DRH sur les activités créatrices de valeurs, mais également décentralisation de certains professionnels qui ont en charge la mise en œuvre des politiques déterminées par la DRH.

²²² Peretti J.M. (2001a), « Tous DRH : un défi pour les managers », in Peretti J.M. (ss.dir.), *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, p.29.

²²³ Layole G. (2002), « Le manager "premier RH" », *Personnel*, n°432, pp.34-36.

²²⁴ Layole G. (2002), *op. cit.*, p.34.

²²⁵ Cadin L., Guérin G. (1999), *op. cit.*

La rénovation de la Fonction Ressources Humaines à France Télécom au travers du projet "RH Demain" s'inscrit bien dans cette logique de partage de la fonction, puisqu'il est demandé aux responsables d'équipes de devenir des "managers 1^{er} RH" pour leurs collaborateurs. Il est intéressant de constater que cette évolution est similaire à celle engagée par Renault à peu près à la même période. La réorganisation de la Fonction Ressources Humaines du groupe Renault vise à en faire un partenaire stratégique, que le DRH du groupe souhaite voir fortement imbriqué avec « *la politique, la stratégie, le business des fonctions opérationnelles* »²²⁶. Les trois objectifs en sont d'alléger les coûts de la fonction, d'arriver à la subsidiarité (c'est-à-dire d'accorder de l'autonomie aux fonctions RH locales), et de clarifier les rôles à la fois des professionnels de la RH et des managers de proximité, ce qui se traduit par « *rendre les hiérarchiques responsables de la gestion de leurs ressources, [...] subordonner la fonction RH aux fonctions opérationnelles* »²²⁷. Depuis le début de l'année 1998 les prises de décisions RH ont été décentralisées au plus près du terrain, à savoir auprès des deux mille managers du groupe²²⁸.

Par ailleurs, les attentes des dirigeants envers les managers de premier niveau sont très différentes de celles qui leur étaient adressées auparavant. Cette prise en charge de la GRH de l'équipe s'inscrit dans une évolution plus globale du rôle des responsables d'équipes. Selon Igalens²²⁹, leur participation directe aux actes de la Fonction Ressources Humaines est un élément central du management de premier niveau, en parallèle à un style de direction participatif qui s'accompagne de la fixation d'objectifs et de l'évaluation régulière des collaborateurs. Dans ce cadre, « *besoin de sens, besoin d'objectifs, besoin de feed-back, besoin d'encouragement et besoin d'aide sont les nouveaux besoins fondamentaux que seul un management de proximité peut prendre en charge* »²³⁰. L'évolution et l'élargissement du rôle des responsables d'équipes sont soulignés par les auteurs qui se sont intéressés à cette catégorie de population. Le partage de la Fonction Ressources Humaines a ainsi selon Loubès « *profondément contribué à modifier les attentes liées aux rôles des managers de*

²²⁶ Virville (de) M. (2002), « Une fonction RH de qualité doit être imbriquée aux fonctions opérationnelles », *Personnel*, n°432, p.29.

²²⁷ Virville (de) M. (2002), *op. cit.*, p.29.

²²⁸ Kocinski A. (1997), « Renault remanie sa DRH ... de fond en comble », *Liaisons Sociales*, n°124, pp.28-32.

²²⁹ Igalens J. (2001), *op. cit.*

²³⁰ Igalens J. (2001), *op. cit.*, p.18.

proximité »²³¹. Cette évolution du rôle des managers sera précisée dans la seconde section de ce chapitre.

1.3.2.4. *Un partage de la Fonction qui suscite des interrogations*

Ce partage de la fonction n'est pas exempt d'imperfections, de risques et de limites. Cadin et Guérin²³² rappellent ainsi que le partage peut être interprété de manière aussi bien positive que négative pour la Fonction Ressources Humaines. L'image qui est la plus souvent renvoyée est celle qui montre une fonction créatrice de valeur, recentrée, plus efficace, dont la reconnaissance par les autres fonctions de l'entreprise s'affirme. L'importance de la gestion des ressources humaines est dans le même temps mise en évidence, puisque chaque manager doit s'y investir afin d'assurer la performance de son équipe. Mais le partage peut également être vu sous un angle plus négatif, si l'on envisage que la décentralisation de la GRH auprès des managers est susceptible de générer une réduction de la cohérence d'ensemble, ce qui affecte d'autant la possibilité de piloter à moyen terme la gestion des ressources humaines. Dans le même temps, chaque manager étant un individu particulier avec son propre système de valeurs et de références, l'individualisation de la GRH comporte le risque de se traduire par une certaine inéquité entre les salariés. Ceci renvoie au dilemme entre individualisation et globalisation souligné par Louart²³³ dont il a été fait état auparavant.

L'accroissement de la pression concurrentielle se traduit par le report de missions fonctionnelles telles que la logistique sur l'encadrement de premier niveau. Sa charge de travail va par conséquent en s'accroissant, tant en intensité qu'en rythme, et « *il n'est pas sûr qu'on puisse se passer aussi facilement de spécialistes RH. Dans les entreprises décentralisées, on les voit d'ailleurs réapparaître en appui aux responsables locaux* »²³⁴.

Au-delà de l'intention de partager la Fonction Ressources Humaines avec les managers de premier niveau, il n'est pas évident que cette prise en charge de la RH de l'équipe s'effectue de manière efficace par des responsables d'équipes dont les ressources humaines n'étaient à l'origine pas le métier. L'incapacité des managers à assumer ce nouveau rôle est une cause majeure d'échec des projets de partage de la fonction. Peretti²³⁵ recense cinq éléments qui en

²³¹ Loubès A. (1998), « Partage de la GRH et recomposition du rôle de la maîtrise : repérage des effets », in Allouche J., Sire B. (éd.), *Ressources humaines ; Une gestion éclatée*, Paris, Economica, p.66.

²³² Cadin L., Guérin G. (1999), *op. cit.*

²³³ Louart P., GRHEP (1993), *op. cit.*

²³⁴ Louart P. (2002), *op. cit.*, p.9.

²³⁵ Peretti J.-M. (2001a), *op. cit.*

sont à l'origine. Le premier est tout simplement l'insuffisance de communication de la part des dirigeants de l'entreprise sur les raisons et les enjeux du partage de la fonction, ce qui risque de générer une adhésion limitée au projet de la part des managers. L'inadaptation des procédures RH, ayant pour origine leur lourdeur (et pour conséquence d'accroître de manière excessive la charge de travail des managers), la méconnaissance de la réalité des relations entre les salariés et leurs responsables hiérarchiques, de même que l'insuffisance d'information des managers quant à ces procédures, est également une cause d'échec. Le manque d'informations disponibles pour prendre les décisions RH relatives à l'équipe est également un facteur d'échec, ayant pour conséquence que les décisions prises ne sont pas optimales. Les responsables d'équipes peuvent par ailleurs manquer de connaissance en matière de gestion des ressources humaines, ce qui fait qu'ils ne sont pas en mesure d'appréhender toutes les dimensions de la fonction et par conséquent de s'occuper de tout ce qui concerne leurs collaborateurs. Enfin, la dimension RH du rôle du manager peut être insuffisamment prise en compte dans son évaluation, ce qui ne l'incite pas à s'y investir.

Les compétences des managers en matière de gestion des ressources humaines sembleraient faire l'objet de carences importantes, ce qui a pour conséquence que ceux-ci se trouvent parfois en difficulté pour répondre aux demandes des salariés. Cette situation s'explique²³⁶ tout d'abord par la complexité du domaine des ressources humaines, qui ne va, par ailleurs, qu'en s'accroissant. Le manque de sensibilisation, de formation, de transfert de compétences entre les professionnels de la Fonction Ressources Humaines et les managers en est également un facteur d'explication, de même que « *la réticence des hiérarchiques à quitter leur domaine d'expertise pour développer des compétences jugées accessoires* »²³⁷.

Ce dernier point est également constaté par Thévenet, qui parle d'un « *partage de la fonction dont les destinataires ne semblent pas toujours très désireux* »²³⁸. L'auteur souligne deux points de critique fondamentaux qui viennent en contradiction avec l'enthousiasme qui entoure l'idée d'un partage de la fonction valorisant pour les responsables d'équipe et efficace pour la GRH prise dans un sens large. Tout d'abord, l'hypothèse selon laquelle « *les managers seront automatiquement les diffuseurs de la direction dans les politiques que cette dernière a définies* »²³⁹ doit être relativisée. Les managers peuvent en effet aussi bien

²³⁶ *Ibid.*

²³⁷ Peretti J.-M. (2001a), *op. cit.*, p.31.

²³⁸ Thévenet M. (1994), « Décentraliser ou partager la gestion du personnel ? », *Personnel*, n°351, p.22.

²³⁹ Thévenet M. (1994), *op. cit.*, p.23.

s'identifier à la direction qu'aux membres de l'équipe qu'ils encadrent, d'autant plus s'ils sont eux-mêmes issus de la base. Il est alors difficile d'accepter sans réserve l'idée selon laquelle le manager réussit à gérer efficacement la RH de son équipe si, dans le même temps, il juge les politiques RH mises en œuvre défavorables aux salariés. Le second point de critique tient à l'évolution même du rôle des managers de premier niveau qui risque de rendre difficile la réalisation du nouveau rôle RH qui leur est conféré. En effet le discours sur la décentralisation de la Fonction Ressources Humaines « *a émergé dans une configuration de nos hiérarchies où le responsable occupe sa position parce qu'il détient une reconnaissance et un rôle technique, la fonction personnel en devenait un complément* »²⁴⁰. Mais l'évolution des structures des organisations (leur aplatissement), celle de l'organisation du travail (avec une plus grande autonomie des salariés à la base de l'entreprise), ont remis en cause ce rôle des responsables d'équipes en leur laissant principalement un rôle de gestionnaire de personnel. La question qui se pose est alors de savoir s'il est possible d'avoir des managers « *qui n'interviennent qu'en matière de personnel sans ce fond de reconnaissance technique qui devait asseoir et légitimer leur rôle de chef de personnel* »²⁴¹. Cette dernière interrogation sera au cœur de notre problématique.



Il apparaît que les transformations récentes de la Fonction Ressources Humaines arrivent en réponse à des attentes fortes qui lui sont adressées en termes de création de valeur, ou plutôt de participation à la création de valeur de l'entreprise. Une dimension forte de l'ensemble de ces transformations, tant structurelles que techniques, tient en effet à la réduction des coûts. En ce sens, le discours ambiant relatif à une "FRH créatrice de valeur" se doit d'être relativisé puisque, sous cet aspect valorisant, l'objectif premier des transformations contemporaines de la fonction est d'en limiter les coûts. Ces évolutions permettent néanmoins aux professionnels de la fonction de se recentrer autour d'un nombre réduit de rôles, lesquels participent effectivement à la création de valeur à long terme, comme ceux de partenaire stratégique ou d'agent de changement.

Les technologies de l'information occupent une place importante dans la rénovation de la fonction, notamment parce qu'elles permettent d'automatiser les processus administratifs qui ne créent pas de valeur. Ceci est rendu possible par le développement des intranets et le report

²⁴⁰ *Ibid.*

²⁴¹ *Ibid.*

sur les salariés et leurs managers de la gestion des processus RH en question. Dégagés de cette gestion, les professionnels de la fonction se recentrent autour des activités créatrices de valeur. Les technologies de l'information ne sont néanmoins pas à considérer comme la panacée aux difficultés de la Fonction Ressources Humaines. Elles demeurent un outil, permettant certes de participer à la réduction des coûts et au recentrage de la fonction mais, comme tel et malgré leur pouvoir structurant, elles sont soumises à la primauté des décisions organisationnelles qui dessinent les contours de la Fonction Ressources Humaines et de ses activités.

Deux phénomènes, plus essentiels et moins récents que les technologies de l'information, fondent le socle de l'évolution de la gestion des ressources humaines, à France Télécom comme ailleurs : l'individualisation de la GRH et le partage de la fonction. L'individualisation peut être vue comme un moyen de répondre aux attentes spécifiques des salariés, mais également comme le vecteur de la définition des modalités d'une flexibilité du travail en défaveur de ces mêmes salariés. L'adoption d'un modèle individualisant de GRH nécessite une plus grande implication des responsables dans la GRH de leur équipe. Le partage de la fonction favorise dans le même temps une réduction des coûts, puisque les managers de premier niveau ont la charge de ce qui était auparavant géré par la Fonction Ressources Humaines au niveau local. Ceci se traduit, pour l'encadrement de premier niveau, par un accroissement de sa charge de travail, qui plus est sur des activités auxquelles il n'était pas préparé. En ce sens, le partage de la FRH n'est pas chose aisée pour les responsables d'équipe, qui ne sont à l'origine pas destinés à la GRH et dont ce n'était pas le rôle (puisque'ils ont généralement été promus sur la base de leurs compétences techniques). Leur fréquent manque de connaissances en RH accentue leurs difficultés et les empêche ainsi de prendre totalement possession de leur nouveau rôle. Cette prise en charge de la GRH prend part à une évolution globale du rôle des managers de premier niveau qui va dans le sens d'un management plus relationnel des équipes de travail.

SECTION 2.

VERS UN MANAGEMENT PLUS RELATIONNEL DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

En accord avec la logique de la valeur qui innerve l'organisation, le rôle du management intermédiaire et de proximité évolue en même temps que la Fonction Ressources Humaines. Le travail de l'encadrement est, dans la littérature francophone tout du moins, une thématique assez peu explorée. Veltz²⁴² note à ce titre que, dans l'ouvrage qu'il a consacré aux cadres, Boltanski²⁴³ ne traite quasiment pas du travail que réalisent ceux-ci.

Ce travail des managers n'est pas aisé à analyser, tant du fait des difficultés de définition des différentes catégories d'encadrement que des multiples conceptualisations dont il fait l'objet (2.1.). Le rôle des managers de premier niveau évolue cependant clairement en direction d'aspects plus relationnels, mettant moins l'accent sur la dimension hiérarchique (2.2.). Compte tenu de l'évolution de l'organisation du travail qui touche les salariés, de l'individualisation de la GRH et du partage de la FRH, la gestion des ressources humaines et la recherche de l'adhésion prennent une part croissante dans le rôle du management de premier niveau.

2.1. Les difficultés d'analyse du travail des managers

Les membres de l'encadrement font l'objet d'études depuis le début du 20^{ème} siècle, mais principalement depuis les années 1960. L'encadrement ne représente pas une population homogène et il est en fait difficile de définir les différentes catégories d'encadrement (2.1.1.). L'étude du travail des encadrants est elle aussi marquée par la multiplicité des concepts et cadres théoriques utilisés (2.1.2.). L'encadrement intermédiaire et de proximité présente, néanmoins, un certain nombre d'invariants concernant son travail et se caractérise par la place de pivot qu'il occupe entre les dirigeants et les membres des équipes de travail (2.1.3.).

²⁴² Veltz P. (1986), « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du Travail*, n°1, pp.5-22.

²⁴³ Boltanski L. (1982), *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit.

2.1.1. La difficile définition des catégories d'encadrement

2.1.1.1. L'impasse de la catégorie "cadres"

Plusieurs termes viennent à l'esprit lorsque l'on parle des membres de la hiérarchie d'une organisation. Celui de supérieur hiérarchique évidemment, mais également ceux de dirigeant, de cadre, d'encadrement, ou encore de manager. Le terme de "cadre" revêt une dimension hexagonale, les cadres étant une catégorie sociale bien française²⁴⁴ dont la genèse, aux alentours des années 1930-1940, a été décrite par Boltanski²⁴⁵. Outre cette spécificité nationale qui rend difficiles les comparaisons avec d'autres pays, on ne trouve aucune définition légale constante de la catégorie "cadres", puisque les définitions sont multiples et émanent de sources variées telles que la classification de l'Insee, la définition de l'Agirc, ou les textes législatifs et réglementaires parus depuis les arrêtés Parodi de 1946²⁴⁶. Ce seraient alors certaines caractéristiques de la fonction qui permettraient le mieux de cerner l'appartenance à la catégorie des cadres²⁴⁷ : ils auraient pour responsabilités de coordonner les activités de leurs subordonnés, de préparer, diriger et contrôler leurs actions, tout ceci nécessitant de disposer d'une délégation de pouvoir. Cette manière d'appréhender les cadres rejoint Boltanski²⁴⁸ pour qui le statut de cadre implique une responsabilité personnelle partiellement de même nature que celle d'un patron. La dimension hiérarchique paraît dans cette perspective être un facteur important, voire indispensable, à l'appartenance au groupe des cadres.

Cependant, selon les estimations, entre 20% et 50% des cadres n'assureraient pas à l'heure actuelle d'activité d'encadrement²⁴⁹. Cette déconnexion entre le statut et la fonction incite certains auteurs comme Livian²⁵⁰ ou Bouchet²⁵¹ à préconiser de distinguer les cadres ayant une responsabilité d'encadrement de ceux qui occupent une fonction d'expert. On pourrait ainsi se rapprocher des segments professionnels anglo-saxons qui séparent les décideurs, les

²⁴⁴ Bouffartigue P., Gadéa C. (2000), *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte.

²⁴⁵ Boltanski L. (1982), *op. cit.*

²⁴⁶ Chapelier E., Sartori D., Schmidt G. (1999), *op. cit.*

²⁴⁷ Spielmann M. (1997), *Quel avenir pour les cadres ? ; L'encadrement dans l'entreprise de demain*, Paris, L'Harmattan.

²⁴⁸ Boltanski L. (1982), *op. cit.*

²⁴⁹ Dany F., Livian Y.-F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres ; employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris, Vuibert.

²⁵⁰ Livian Y.-F. (1996), « L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Quelques réflexions à partir d'une étude sur cinq pays », in CEREQ, *L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journée d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés*, pp.209-219.

²⁵¹ Bouchet H. (1998), « Que font les cadres ? », in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, pp.128-134.

encadrants et les experts. Cette double nature des cadres, hiérarchiques ou experts, est également avancée par Bouffartigue²⁵² à propos de la crise du salariat de confiance des cadres. Ce salariat de confiance se manifestait notamment par l'autonomie conférée aux cadres, issue soit d'une délégation d'autorité dans le cas d'une relation hiérarchique, soit de la détention d'une expertise technique.

2.1.1.2. *Le flou de l'encadrement intermédiaire et de proximité*

On retrouve ces problèmes lorsque l'on s'intéresse plus spécifiquement à certaines catégories de l'encadrement. L'encadrement intermédiaire reste « *une espèce largement inconnue* »²⁵³ dont il n'existe pas de définition claire, pas plus que des middle managers de la littérature anglo-saxonne²⁵⁴. Ainsi, dans la même journée d'étude portant sur l'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement, les définitions divergent puisque pour Livian, l'encadrement intermédiaire correspond à « *la large bande intermédiaire située entre les décideurs stratégiques et l'encadrement de premier niveau* »²⁵⁵, alors que selon Trouvé le terme de catégories intermédiaires d'encadrement « *regroupe la maîtrise, les agents de maîtrise, l'encadrement immédiat, de proximité ou intermédiaire, l'encadrement de première ligne, le middle management, le line management* »²⁵⁶. Dans cette dernière acception les cadres opérationnels, qui encadrent les équipes de travail, sont pris en compte alors que ce n'était pas le cas dans la première.

La définition de l'encadrement intermédiaire comme n'étant ni au sommet de la hiérarchie (qui définit les politiques et les procédures) ni en supervision directe des opérationnels où les politiques et procédures sont appliquées, semble faire l'objet d'un relatif consensus dans la littérature anglo-saxonne. La littérature francophone est pour sa part plus restreinte et moins consensuelle, d'autant plus qu'apparaît au côté de la notion d'encadrement intermédiaire celle de manager, par ailleurs intermédiaire ou de proximité. Si Livian²⁵⁷, Pinsonneault²⁵⁸ ou

²⁵² Bouffartigue P. (2001), « Les transformations d'un salariat de confiance », in Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp.35-49.

²⁵³ Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P. (1994), *Managing in Britain and Germany*, New York, St Martin's Press, p.xii.

²⁵⁴ Dopson S., Neumann J.E. (1998), « Uncertainty, Contrariness and the Double-bind : Middle Managers' Reactions to Changing Contracts », *British Journal of Management*, vol.9, Special Issue, pp.53-70.

²⁵⁵ Livian Y.-F. (1996), *op. cit.*

²⁵⁶ Trouvé P. (1996), « Avant propos : Pour un bilan et des perspectives de recherches sur le devenir des catégories intermédiaires d'encadrement », in CEREQ, *L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journée d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés*, pp.9-15.

²⁵⁷ Notamment Livian Y.-F. (1996), *op. cit.*

Rouleau²⁵⁹ considèrent les managers intermédiaires comme étant bien entre les décideurs stratégiques et l'encadrement de premier niveau, d'autres auteurs tels que Brassier²⁶⁰, Bellini²⁶¹, ou ceux des différents chapitres de l'ouvrage de Le Saout et Saulnier²⁶² traitent de l'encadrement de premier niveau sous les termes de managers, de managers intermédiaires ou d'encadrement intermédiaire.

2.1.1.3. Les définitions de l'encadrement à France Télécom

Il arrive par ailleurs fréquemment²⁶³, dans le champ des Systèmes d'Information notamment, que les études qui portent sur l'encadrement ne le définissent pas, ou le fassent de manière contingente au terrain, ce qui souligne l'importance à accorder à l'existence d'une éventuelle classification spécifique à l'entreprise étudiée. À titre d'exemple, le passage de France Télécom d'un statut public à un statut privé s'est notamment concrétisé par une reclassification des emplois de manière à s'éloigner du système de la Fonction Publique. Dans la nouvelle classification élaborée durant les années 1990, les classes I et II regroupent les employés et techniciens ainsi que les agents de maîtrise, la classe III les cadres, et la classe IV les cadres supérieurs et dirigeants.

Cette classification ne pourra cependant pas être utilisée pour définir la population étudiée dans le cadre de notre recherche puisqu'il existe dans l'entreprise un écart entre le statut et la fonction : des équipes au métier identique peuvent être tout aussi bien encadrées par un salarié classifié 2.3. que par un autre classifié 3.2. Recourir à la notion de "manager" permet de dépasser cet obstacle mais renvoie immédiatement à un autre, à savoir que toute personne qui en encadre d'autres est appelée "manager".

Notre recherche se concentre sur l'encadrement de premier niveau, quelle que soit sa classification. Les managers qui le composent encadrent des équipes de travail composées de salariés opérationnels (techniciens, vendeurs, personnels administratifs, etc.). Cependant, la

²⁵⁸ Notamment Pinsonneault A. (1992), « Les technologies de l'information : les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition ? », *Gestion*, vol.17, n°4, pp.15-22.

²⁵⁹ Rouleau L. (1999), « Le « malaise » du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires », *Gestion*, vol.24, n°3, pp.96-101.

²⁶⁰ Brassier P. (2001), « Les technologies de l'information, outil de repositionnement du management intermédiaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°42, pp.15-27.

²⁶¹ Bellini S. (2002), « Pratiques managériales et identité des managers », *XVIIe Journées des IAE*, Paris, Université Paris I, 10-12 septembre.

²⁶² Le Saout R., Saulnier J.-P. (2002), *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan.

²⁶³ Pinsonneault A. (1992), *op. cit.*

revue de la littérature établie porte à la fois sur l'encadrement de premier niveau et l'encadrement intermédiaire et ce pour plusieurs raisons. La littérature universitaire spécifiquement axée sur l'encadrement de premier niveau stricto sensu est tout d'abord relativement restreinte. Par ailleurs, comme cela a été mis en évidence, les différentes catégories d'encadrement sont difficiles à distinguer clairement les unes des autres, et les recherches existantes ne définissent pas toujours les populations étudiées. Nous verrons par la suite que les évolutions majeures en matière de contenu du travail sont relativement similaires dans la littérature traitant de l'encadrement intermédiaire et dans celle qui se concentre sur l'encadrement de premier niveau.

Au-delà de ces imprécisions conceptuelles relatives à la définition de la population composant la ligne hiérarchique, différents cadres théoriques s'attachent à l'analyse de son travail. Mais, là aussi, les approches sont disparates.

2.1.2. Les cadres théoriques : des approches disparates

2.1.2.1. Fayol et l'école classique

L'école classique propose les premières formalisations du travail réalisé par les cadres. Fayol a défini en 1916 les cinq fonctions, sous le sigle POCCC, constitutives de ce qu'administrer signifie :

- « *Prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action ;*
- *Organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise ;*
- *Commander, c'est-à-dire faire fonctionner le personnel ;*
- *Coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ;*
- *Contrôler, c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés »²⁶⁴.*

D'autres auteurs de l'école classique ont pris comme base cette première classification de Fayol, comme Gulick et Urwick²⁶⁵, qui décrivent le travail du Directeur Général comme regroupant la planification, l'organisation, le personnel, la direction, la coordination, les rapports, le budget.

²⁶⁴ Fayol H. (1999) [1918], *Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod.

²⁶⁵ Gulick L., Urwick L., (1937), *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration, in Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Plusieurs recherches empiriques se sont intéressées à cette perspective classique en étudiant la répartition que les managers font de leur temps. À partir des cinq activités que Fayol avait délimitées, Mahoney, Jerdee et Carroll²⁶⁶ ont conclu que les 452 managers de leur échantillon allouaient leur temps à huit fonctions principales, regroupées sous le sigle PRINCESS : Planning, Representing, Investigating, Negotiating, Coordinating, Evaluating, Supervising, Staffing. D'autres études empiriques, relevées par Carroll et Gillen²⁶⁷, semblent également aller dans le sens d'une validation de la catégorisation des fonctions managériales établie par Fayol (Carroll, Taylor, 1969²⁶⁸ ; Allen, 1981²⁶⁹ ; Brush, Licata, 1982²⁷⁰ ; Hughes, Singler, 1985)²⁷¹. Selon Carroll et Gillen²⁷², les fonctions classiques représentent encore la manière la plus utile de conceptualiser le travail des managers.

À l'instar de ces études, Hales²⁷³ note que beaucoup de recherches datant des années 1950 et 1960 sont entièrement descriptives, classifiant le travail des managers par tâches, activités, contacts, médias de communication utilisés, lieux où se réalisent les activités, etc. De plus, dans les travaux de l'école classique, le contenu du travail du manager ne fait jamais véritablement l'objet de questionnement et est considéré comme étant déterminé par les finalités de l'organisation et la place occupée par le manager²⁷⁴. Mintzberg²⁷⁵ critique également l'utilité des fonctions managériales classiques pour décrire le travail managérial. Selon lui, « *les écrits de l'école classique sont de peu d'utilité* »²⁷⁶, montrant ce que les cadres devraient faire et non pas ce qu'ils font réellement, ne décrivant pas le travail mais indiquant

²⁶⁶ Mohanoey T.A., Jerdee T.H., Carroll S.J. (1965), « The jobs of management », *Industrial Relations*, n°4, pp.97-110, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), « Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp.38-51.

²⁶⁷ Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), « Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp.38-51.

²⁶⁸ Carroll S.J., Taylor W.H. (1969), « Validity of estimates of clerical personnel of job time proportions », *Journal of Applied Psychology*, n°53, pp.164-166, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), *op. cit.*

²⁶⁹ Allen L.A. (1981), « Managerial planning : Back to basics », *Management Review*, vol.70, n°4, pp.15-20.

²⁷⁰ Brush D.H., Licata B.J. (1982), « Managerial performance : Toward a definition of its construct domain », *Unpublished paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association*, Washington, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), *op. cit.*

²⁷¹ Hugues G.D., Singler C.H. (1985), *Strategic sales management*, Reading, MA : Addison-Wesley, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), *op. cit.*

²⁷² Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), *op. cit.*

²⁷³ Hales C. (1999), « Why do managers do what they do ? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work », *British Journal of Management*, vol.10, n°4, pp.335-350.

²⁷⁴ Davoine E. (1999), « Les limites de l'autonomie de l'emploi du temps des managers : pour une approche constructiviste des contraintes de la gestion du temps », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°31, pp.79-95.

²⁷⁵ Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

²⁷⁶ Mintzberg H. (1984), *op. cit.*, p.24.

des objectifs. Les apports de l'école classique concernant l'étude du comportement managérial restent par conséquent très limités et doivent être dépassés.

2.1.2.2. *L'étude du comportement managérial*

Les études sur le comportement managérial ont pour finalité de comprendre le travail managérial (le cumul de multiples comportements) et la manière dont ce travail est subdivisé²⁷⁷. Le travail est étudié aussi bien dans sa forme que dans son contenu, à savoir ses caractéristiques spatiales et temporelles (médias de communication utilisés, interactions, localisations), mais aussi le problème que le manager doit traiter et les activités qui sont réalisées. Les recherches menées par un petit nombre d'auteurs (principalement les travaux de Carlson, 1951²⁷⁸ ; Sayles, 1964²⁷⁹ ; Kotter, 1982²⁸⁰ ; Stewart, 1982²⁸¹ ; Mintzberg, 1984²⁸² ; Hales, 1986²⁸³) constituent les fondements de l'approche du comportement managérial. Cependant les auteurs ont souvent développé leurs propres concepts, sans forcément établir de lien avec les études préexistantes²⁸⁴. Les manières d'approcher le travail des managers sont par conséquent très diverses et pas forcément conciliables.

2.1.2.2.1. Les dix rôles managériaux de Mintzberg

Par le biais de l'observation de cinq directeurs généraux au travail et de la manière dont ils répartissent leur temps, Mintzberg²⁸⁵ attribue dix rôles aux cadres, qu'il répartit en trois catégories : rôles interpersonnels, informationnels, décisionnels. La catégorie des rôles interpersonnels regroupe les rôles de symbole (représenter son organisation), d'agent de liaison (relations externes), de leader (relations du cadre avec ses subordonnés). Les rôles informationnels sont ceux d'observateur actif (recevoir et rechercher des informations), de diffuseur (transmission d'informations), de porte-parole (communication avec l'extérieur). Enfin, les rôles décisionnels sont les rôles d'entrepreneur (initiative du changement), de

²⁷⁷ Hales C.P. (1986), « What do managers do ? A Critical review of the evidence », *Journal of Management Studies*, vol.23, n°1, pp.88-115.

²⁷⁸ Carlson S. (1951), *Executive behaviour*, Stockholm, Strombergs, in Hales C.P. (1986), *op. cit.*

²⁷⁹ Sayles L.R. (1964), *Managerial Behavior*, New York, McGraw-Hill, in Hales C.P. (1986), *op. cit.*

²⁸⁰ Kotter J.P. (1982), « What effective general managers really do », *Harvard Business Review*, vol.60, n°6, pp.156-167.

²⁸¹ Stewart R. (1982), *Choices for the Manager*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

²⁸² Mintzberg H. (1984), *op. cit.*

²⁸³ Hales C.P. (1986), *op. cit.*

²⁸⁴ Fondas N., Stewart R. (1994), « Enactment in managerial jobs : A role analysis », *Journal of Management Studies*, vol.31, n°1, pp.83-103.

²⁸⁵ Mintzberg H. (1984), *op. cit.*

régulateur (actions correctrices en cas de perturbations importantes), de négociateur (au nom de son organisation).

Plusieurs études ont tenté de répliquer l'étude de Mintzberg ou de tester la validité de la classification des dix rôles managériaux. Dans leur réplication, Kurke et Aldrich²⁸⁶ ont analysé les caractéristiques du travail déterminées par Mintzberg, mais n'ont par contre pas étudié la validité des dix rôles managériaux. Des recherches portant sur ces rôles n'aboutissent pas à une réplication de cette typologie mais à des validations partielles²⁸⁷, voire à des classifications différentes, comme les quatre axes de Lau, Newman et Broedling²⁸⁸ : leadership et supervision ; collecte et transmission d'informations ; résolution de problèmes techniques ; prise de décision – planification – allocation des ressources.

Cette analyse des rôles managériaux a cependant fait l'objet de nombreuses critiques²⁸⁹. L'une des limites remarquées est que l'étude de Mintzberg ne se penche pas sur les raisons des activités qui sont observées, c'est-à-dire qu'elle ne répond pas à la question « Pourquoi le comportement managérial est-il tel qu'il est ? », mais qu'elle se limite à catégoriser ces comportements²⁹⁰. De plus, l'observation des activités physiques des managers n'indiquerait pas exactement ce qu'ils font, étant donné que le travail managérial comporte une dimension mentale importante, et en conséquence non directement observable²⁹¹. Les activités constatées peuvent ainsi n'être que des points d'entrée (comme les communications téléphoniques ou les réunions) pour des activités cognitives impossibles à observer. En outre, comme l'indiquera par la suite Mintzberg lui-même, « une liste n'est pas un modèle [...] et sans un tel modèle, on ne peut pas comprendre le travail correctement »²⁹².

²⁸⁶ Kurke L.B., Aldrich H.E. (1983), « Mintzberg was right : a replication and extension of *The nature of managerial work* », *Management Science*, vol.29, n°8, pp.975-984.

²⁸⁷ Snyder H.H., Wheelen T.L. (1981), « Managerial roles : Mintzberg and the management process theorists, *Proceedings : Academy of Management*, 249-253., in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), *op. cit.*

²⁸⁸ Lau A.W., Newman A.R., Broedling L.A. (1980), « The nature of managerial work in the public sector », *Public Management forum*, n°19, 513-521, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), *op. cit.*

²⁸⁹ Hales C., Tamangani Z. (1996), « An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and managers' work activities », *Journal of Management Studies*, vol.33, n°6, pp.731-756.

²⁹⁰ Hales C.P. (1999), *op. cit.*

²⁹¹ Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), *op. cit.*

²⁹² Mintzberg H. (1994), « Rounding out the Manager's Job », *Sloan Management Review*, Fall, p.11.

2.1.2.2.2. Le modèle de Kotter : agendas, réseaux et exécution

Le cadre théorique développé par Kotter²⁹³ s'articule autour des trois concepts d'agendas, de réseaux et d'exécution. Les nombreuses interactions qu'entretiennent les managers, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, leur permettent de se constituer un réseau de relations coopératives. Ce réseau est composé de personnes dont le manager suppose qu'elles vont lui permettre d'accomplir les tâches de son agenda. Ce concept d'agenda correspond pour Kotter aux représentations mentales, révisées constamment, de ce que le manager veut faire. L'exécution correspond au processus d'accomplissement des agendas par le biais des réseaux. Les caractéristiques du comportement quotidien d'un manager s'expliquent alors par l'approche qu'il choisit pour construire son agenda et ses réseaux, et pour utiliser les réseaux afin de réaliser l'agenda. Pour Kotter, la qualité des réseaux du manager influence sa performance au travers de leur contribution à l'élaboration et à la réalisation des agendas.

La notion d'agenda a été reprise dans une nouvelle conceptualisation du travail managérial réalisée par Mintzberg²⁹⁴, qui le représente en une série de cercles concentriques. La personne (ses valeurs, connaissances, etc.) se trouve au centre, entourée par le cadre de son travail (les buts, l'approche du travail, les stratégies mises en place pour sa réalisation), le tout étant englobé dans un agenda définissant comment les managers allouent leur temps.

Ce cadre théorique développé par Kotter est intéressant du fait qu'il établit un lien entre ce que font les managers actuellement et ce qu'ils essaient d'atteindre. Développé pour étudier le travail des directeurs généraux, son utilité est moindre dans l'étude de l'encadrement intermédiaire ou de proximité car, celui-ci ayant à faire face à des demandes moins complexes a un moindre besoin de développer ses agendas et de construire des réseaux²⁹⁵. Ce cadre théorique prend par ailleurs insuffisamment en compte l'accès à certaines ressources sur lesquelles les managers peuvent se fonder pour déterminer et défendre la substance de leur travail²⁹⁶. De plus, à l'inverse de la perspective classique, cet accent mis sur la volonté du manager minimise l'influence des structures sociales et organisationnelles qui limitent ses actions.

²⁹³ Kotter J.P. (1982), *op. cit.*

²⁹⁴ Mintzberg H. (1994), *op. cit.*

²⁹⁵ Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P. (1994), *Managing in Britain and Germany*, New York, St Martin's Press.

²⁹⁶ Willmott H. (1987), « Studying managerial work : A Critique and a Proposal », *The Journal of Management Studies*, vol.24, n°3, pp.249-270.

2.1.2.2.3. Le modèle des "demandes, contraintes et choix" de Stewart

L'approche des "Demandes, Contraintes et Choix" a été développée par Stewart²⁹⁷ en vue de fournir un cadre théorique à l'analyse du travail des managers. Les Demandes y sont définies comme « *ce qui doit être fait dans le but de ne pas échouer dans son travail* »²⁹⁸ et peuvent être appréhendées au travers d'une description de poste. Elles sont cependant plus restreintes, puisque « *il y a beaucoup de choses qu'un manager devrait faire parce qu'elles sont dans la description de poste, ou parce que son supérieur pense qu'elles sont importantes, mais les "demandes" sont uniquement ce qui doit être fait* »²⁹⁹. Les Contraintes déterminent les frontières du travail, elles désignent « *les facteurs comme les ressources, les procédures ou attitudes, qui limitent ce que le salarié peut faire* »³⁰⁰ et peuvent être aussi bien internes qu'externes à l'organisation. Enfin, les Choix sont pour un poste donné « *les opportunités [...] pour une personne de répartir son temps à faire un travail différent que ne le ferait une autre personne au même poste* »³⁰¹. En d'autres termes, ce sont les opportunités non seulement de faire le travail de manière différente, mais également de faire un travail différent.

Les demandes, contraintes et choix sont propres à chaque personne, des managers occupant des postes similaires pouvant différer dans leurs perceptions des demandes et des contraintes, et ainsi faire des choix différents. De plus, les individus ont, au travers de multiples dimensions, la possibilité d'influer sur les demandes et contraintes s'exerçant sur eux.

Cette approche avancée par Stewart permet ainsi de caractériser le travail d'un manager spécifique et de comprendre pourquoi les activités qu'il réalise ne sont pas différentes. Elle présente l'intérêt de conjuguer à la fois la stratégie des managers (les choix) avec les forces aussi bien internes qu'externes qui s'exercent sur lui par rapport au travail qu'il a à réaliser (demandes et contraintes).

²⁹⁷ Stewart R. (1982), *op. cit.*

²⁹⁸ Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P. (1994), *op. cit.*, p.5.

²⁹⁹ *Ibid.*

³⁰⁰ *Ibid.*

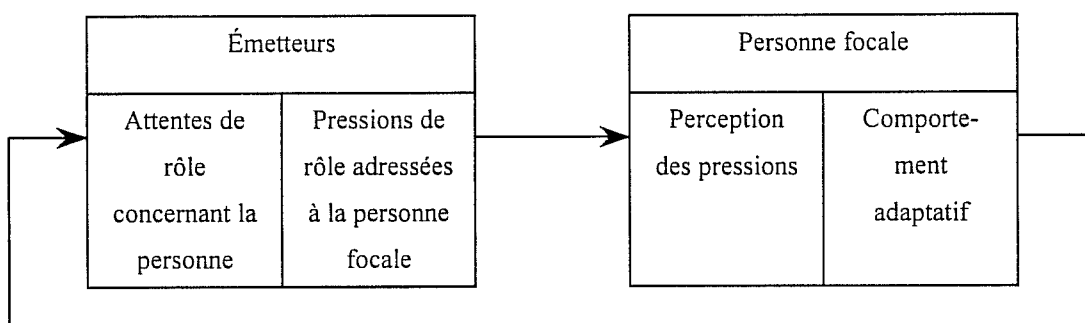
³⁰¹ *Ibid.*

2.1.2.3. Les approches fondées sur les rôles

Malgré l'existence de ces cadres d'analyse, Hales³⁰² insiste sur le manque de développement théorique de la plupart des études s'intéressant au comportement managérial (catégories non homogènes, concepts propres à chaque auteur, manque de théorie). Il suggère que le concept de rôles peut fournir un cadre théorique intéressant pour étudier le travail des managers. L'utilité de la théorie du rôle provient du fait que « *sa position à l'intersection des comportement organisationnel et individuel la rend utile pour analyser à la fois l'influence des attentes sur le comportement managérial et l'effet des actions et des préférences individuelles sur le comportement* »³⁰³.

Les concepts liés au rôle sont développés dans le modèle épisodique de rôle de Kahn et Katz³⁰⁴. Un sous-système de rôle est défini selon eux comme « *l'ensemble des éléments d'une organisation reliés et dépendants les uns des autres pour réussir leur mission* ». Ce système se compose d'acteurs et de comportements en interaction.

Figure 2. Le modèle épisodique de rôle



Source : Kahn R.L., Katz D. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New-York, Wiley.

Les émetteurs sont les personnes avec qui le manager est en contact et qui ont des attentes aussi bien explicites qu'implicites concernant sa performance, c'est-à-dire la conduite qu'il doit adopter. Ces émetteurs peuvent être le supérieur hiérarchique du manager, de même que ses pairs, ses subordonnés, ou des personnes extérieures à l'organisation. Les rôles émis, ou pressions de rôles, proviennent des attentes de rôle qui viennent d'être mentionnées. Elles correspondent aux communications et aux influences exercées par les émetteurs sur la personne focale, afin que cette dernière adopte des comportements en adéquation avec les attentes de rôles. Le rôle perçu correspond à la perception des pressions par la personne

³⁰² Hales C.P. (1986), *op. cit.*

³⁰³ Fondas N., Stewart R. (1994), *op. cit.*, p.85.

³⁰⁴ Kahn R.L., Katz D. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New-York, Wiley.

focale. Comme dans toute communication, des distorsions peuvent intervenir entre le rôle émis et le rôle perçu. Le comportement adaptatif est la réponse de la personne focale face à cette perception des pressions, mais également à sa propre perception de son travail. Il correspond aux « rôles qui sont exercés et qui représentent les comportements observables de la personne cible dans le cadre de son travail »³⁰⁵. Les demandes et contraintes créées par les attentes des émetteurs ont ainsi influencé le comportement du manager, dont l'observation, en retour, renseigne les émetteurs sur le degré de conformité à leurs attentes³⁰⁶. In fine, le rôle se définit comme un « ensemble d'activités ou de comportement attendus »³⁰⁷. La distinction dans la littérature entre ces deux notions, de rôle et d'activité, est cependant difficile à établir³⁰⁸.

L'approche des "Demandes, Contraintes et Choix" développée par Stewart³⁰⁹ est également liée à ces notions de rôle, mais sa portée est plus limitée³¹⁰ que celle du modèle épisodique de rôle de Kahn et Katz. Par exemple, elle ne prend pas en compte l'écart entre les rôles qui sont émis et ceux qui sont reçus. Ce modèle épisodique de rôle a été prolongé par un modèle développé par Katz et Kahn³¹¹, qui intègre des caractéristiques contextuelles dans le cycle : attributs de la personne, facteurs organisationnels et interpersonnels.

Ces deux modèles théoriques présentent l'intérêt d'accorder une large place aux interactions entre les individus, les études empiriques relatives au travail des managers ayant montré que ceux-ci passent une part importante de leur temps au contact d'autres individus. Par ailleurs, l'un des intérêts principaux des modèles fondés sur le rôle est de mettre l'accent sur les tensions de rôle, soit l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle³¹². Il s'agit dans ce dernier cas d'une « occurrence simultanée de deux (ou plus) émissions de rôles telles que la conformité avec l'une rend plus difficile celle avec l'autre »³¹³. C'est une situation à laquelle sont notamment exposés les managers de proximité³¹⁴.

³⁰⁵ Loubès A. (1997), *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique*, Thèse de Doctorat Sciences de Gestion, Université Montpellier 2, p.130.

³⁰⁶ Fondas N., Stewart R. (1994), *op. cit.*

³⁰⁷ Kahn R.L., Katz D. (1966), *op. cit.*, p.173.

³⁰⁸ Romelaer P. (1996), *op. cit.*

³⁰⁹ Stewart R. (1982), *op. cit.*

³¹⁰ Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P. (1994), *op. cit.*

³¹¹ Katz D., Kahn R.L. (1978), *The Social psychology of organizations*, 2nd ed., New York, Wiley.

³¹² Loubès A. (1997), *op. cit.*

³¹³ Kahn R.L., Katz D. (1966), *op. cit.* p.184.

³¹⁴ Kahn R.L., Katz D. (1966), *op. cit.*; Loubès A. (1997), *op. cit.*

Cependant, cette modélisation où le comportement du manager est largement fixé par les attentes des émetteurs apparaît relativement déterministe. Elle minimise l'impact que peut avoir le manager sur les attentes que les autres ont à propos de son comportement³¹⁵. Se basant sur la constatation déjà établie que les managers déterminent pour partie leur emploi (ce que théorise par exemple Kotter³¹⁶ avec l'implémentation des agendas), Fondas et Stewart³¹⁷ présentent un modèle des déterminants de "l'énaction des attentes", c'est-à-dire de l'impact que le manager peut avoir sur les attentes des émetteurs de rôles. L'énaction des attentes renvoie à la notion selon laquelle le manager crée activement et délibérément son environnement au lieu de se contenter d'y répondre³¹⁸, ce qui participe de cette manière au processus de transformation du travail managérial. La principale utilité de l'association du modèle traditionnel de rôle à cette prise en compte de l'énaction des attentes par les managers réside selon les auteurs dans le fait que ce cadre théorique permet « *d'expliquer comment le manager effectue et affecte les attentes que les autres ont de son comportement au travail* »³¹⁹. On s'éloigne ainsi de l'aspect déterministe du modèle de rôle en faveur d'un modèle plus émergent, mettant l'accent sur la place centrale des acteurs. Malgré l'intérêt à porter à cette prise en compte de l'énaction par les managers de leur propre travail, l'étude de Fondas et Stewart présente la limite de ne pas expliquer comment intégrer cette énaction au modèle épisodique de rôle de Kahn et Katz.

2.1.2.4. Vers un renouvellement des cadres théoriques ?

Parmi les études récentes, l'accent est mis sur l'importance d'élargir le champ d'analyse du travail des managers à l'aide d'un renouvellement des cadres théoriques³²⁰.

Le point commun de tous les postes managériaux est qu'ils impliquent un certain degré de responsabilité. D'après Hales³²¹, la responsabilité a une dimension à la fois structurelle et individuelle. Structurelle parce que la responsabilité qui lui est conférée reflète les comportements et les relations existantes ; individuelle car elle correspond également aux actions que prend le manager pour atteindre ses objectifs. On est ici face aux dimensions

³¹⁵ Fondas N., Stewart R. (1994), *op. cit.*

³¹⁶ Kotter J.P. (1982), *op. cit.*

³¹⁷ Fondas N., Stewart R. (1994), *op. cit.*

³¹⁸ Weick K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass.

³¹⁹ Fondas N., Stewart R. (1994), *op. cit.*, p.84.

³²⁰ Hales C.P. (1999), *op. cit.*

Noordegraaf M., Stewart R. (2000), « Managerial behaviour research in private and public sectors : distinctiveness, disputes and directions », *Journal of Management Studies*, vol.37, n°3, pp.427-443.

traditionnelles de la théorie de la structuration de Giddens³²². Le processus de management est alors composé selon Hales d'une organisation technique et d'une organisation sociale, incorporant toutes deux des ressources, des règles cognitives et des règles morales. Dans cette perspective, le management (le fait de manager) est façonné d'une part par les règles et les ressources des systèmes sociaux dans lesquels sont situés les managers et qui contraignent ou facilitent leurs actions, et d'autre part par les actions de ces managers, qui reproduisent ou modifient ces règles et ressources dans leurs pratiques de travail quotidiennes.

L'accent qui a été mis sur l'étude des managers individuels a selon Noordegraaf et Stewart³²³ pénalisé la prise en compte du contexte organisationnel et social dans lequel évoluent les managers. Pour ces auteurs, il s'avère nécessaire de mieux prendre en compte la contextualisation du travail managérial, en se focalisant davantage sur son encastrement dans des structures sociales.

Au-delà de ces différentes approches du comportement, du rôle et du travail managérial, il est possible de repérer des caractéristiques fondamentales et des invariants dans le travail du manager.

2.1.3. Les caractéristiques et invariants du travail managérial

2.1.3.1. Les caractéristiques communes du travail des managers

En même temps que la détermination des rôles managériaux, Mintzberg³²⁴ insiste sur certaines caractéristiques du travail des cadres. Celui-ci est très fragmenté, réalisé au contact d'une grande variété de personnes aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. La plupart des communications se réalise de manière verbale, par le biais du téléphone ou de réunions et rencontres non prévues. Kurke et Aldrich³²⁵ confirment dans leur réplique de l'étude de Mintzberg la portée de ses résultats relatifs aux caractéristiques du travail, en adoptant une méthodologie similaire à la sienne. Le travail des managers se caractérise d'après eux par sa fragmentation, sa brièveté, sa concentration sur les médias de communication synchrones, et l'importance des autres personnes pour initier des contacts.

³²¹ Hales C.P. (1999), *op. cit.*

³²² Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.

³²³ Noordegraaf M., Stewart R. (2000), *op. cit.*

³²⁴ Mintzberg H. (1984), *op. cit.*

³²⁵ Kurke L.B., Aldrich H.E. (1983), *op. cit.*

Ces caractéristiques de brièveté, de variété, de fragmentation du travail managérial, ainsi que l'importance des relations interpersonnelles, semblent être une conclusion largement partagée au sein des études portant sur cette thématique. Avant Mintzberg, elles avaient déjà été remarquées par Carlson³²⁶ ou Stewart³²⁷. Sans remettre en cause ces résultats, une étude plus récente³²⁸ considère que les quatre principales caractéristiques des tâches managériales sont désormais : qu'elles sont fortement interdépendantes, contextuelles et systémiques ; qu'elles sont relativement peu standardisées ; qu'elles sont changeantes et en expansion ; qu'elles combinent à la fois le maintien des structures administratives et leur changement. Hales³²⁹ estime que les principales caractéristiques du travail managérial qui ressortent des études existantes sont le caractère court, interrompu et fragmenté des activités ; la nature interdépendante de ces activités ; l'obligation de gérer à court terme des événements ou des problèmes ; le recours important aux interactions verbales ; et l'existence d'un degré de liberté concernant la nature, les frontières et la manière de réaliser le travail managérial.

2.1.3.2. *Les activités centrales du travail des managers*

Les études relatives au travail des managers prennent peu en compte les invariants entre les postes managériaux étudiés. Hales³³⁰ constate ainsi que dès les recherches datant des années 1950 – 1960, les études ont abandonné la description des points communs dans le travail managérial de différents postes. Cette situation se prolonge par la suite, les régularités du travail managérial étant ignorées ou considérées comme évidentes, alors que les différences sont largement examinées en termes de corrélations avec d'autres variables. L'exemple le plus frappant de cet intérêt pour les différences au détriment des points communs est peut-être l'étude de Stewart et al.³³¹ concernant la comparaison des cadres intermédiaires britanniques et allemands, où les similarités ne sont jamais soulignées ni prises en compte.

Certaines recherches insistent cependant sur les caractéristiques communes du travail managérial, comme Hales et Tamangani³³² qui concluent que, quelle que soit la structure organisationnelle, les managers s'occupent principalement de problèmes routiniers, que leurs

³²⁶ Carlson S. (1951), *op. cit.*

³²⁷ Stewart R. (1967), *Managers and their jobs*, Maidenhead, McGraw-Hill, in Hales C. (1999), *op. cit.*

³²⁸ Whitley R. (1989), « On the Nature of managerial tasks and skills : Their Distinguishing characteristics and organization », *The Journal of Management Studies*, vol.26, n°3, pp.209-224.

³²⁹ Hales C. (1999), *op. cit.*

³³⁰ *Ibid.*

³³¹ Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P. (1994), *op. cit.*

³³² Hales C., Tamangani Z. (1996), *op. cit.*

transmissions d'information sont majoritairement verticales, que l'accent est mis sur les tâches administratives au jour le jour, et qu'ils ont tendance à s'engager dans des activités qui ne sont pas à proprement parler managériales. En fait, de manière plus globale, les études relatives aux managers permettent de dégager un groupe d'activités centrales dans lesquelles tous, ou la plupart des managers sont engagés, à des degrés différents :

- « *Agir comme figure symbolique, représentant ou point de contact pour une unité de travail ;*
- *Surveiller et transmettre l'information qui est pertinente pour le travail du manager et de l'unité ;*
- *Travailler en réseau, en développant et en entretenant un ensemble de contacts dans et en dehors de l'organisation ;*
- *Négocier, avec les subordonnés, les supérieurs, d'autres managers et les extérieurs à l'organisation ;*
- *Planifier et programmer le travail ;*
- *Procéder à l'allocation des ressources (personnes, argent, matériels et équipements) ;*
- *Diriger et surveiller le travail des subordonnés ;*
- *Manager les ressources humaines sous la forme de recrutements, sélections, formations, évaluations ;*
- *Résoudre les problèmes et gérer les perturbations dans le flux de travail ;*
- *Innover dans les process et les produits ;*
- *Effectuer un travail technique relatif au travail de son unité »³³³.*

Par rapport à la liste des activités principales des managers que l'auteur avait établie en 1986 en se basant sur les études existant alors³³⁴, seul le management des ressources humaines est venu s'ajouter. Nous reviendrons sur ce point par la suite, avec l'évolution du rôle de l'encadrement.

2.1.3.3. Une spécificité de l'encadrement intermédiaire et de proximité ?

Les études citées précédemment ont porté sur diverses catégories de cadres, mais elles ont souvent concerné des cadres dirigeants ou des cadres supérieurs³³⁵. On peut par conséquent légitimement se demander si le travail de l'encadrement intermédiaire ou de proximité peut aisément s'assimiler à celui de ces cadres.

³³³ Hales C. (1999), *op. cit.*

³³⁴ Hales C. (1986), *op. cit.*

³³⁵ Par exemple Kotter J.P. (1982), *op. cit.* ; Mintzberg H. (1984), *op. cit.*

Certains auteurs notent de nombreuses similarités entre les différents postes managériaux³³⁶. Ainsi, Mintzberg³³⁷ souligne l'existence de similitudes remarquables entre les activités de toutes les catégories de cadres en ce qui concerne leurs caractéristiques (importance des communications en face-à-face, transferts d'informations latéraux et horizontaux, fragmentation du travail, etc.). De même, les mêmes tâches à réaliser sont citées à tous les échelons hiérarchiques dans l'étude de Kraut et al.³³⁸, les différences s'exprimant en termes de degré ou d'importance de ces tâches. Par ailleurs, la liste des cinq activités essentielles de l'encadrement intermédiaire dressée par Sayles³³⁹ peut aisément être rapprochée de la liste des activités centrales des managers de Hales³⁴⁰.

À l'inverse, Stewart et al.³⁴¹ montrent dans leur comparaison germano-britannique que ce que font les cadres intermédiaires, où et comment ils le font, est dans de nombreux cas différent du travail des cadres supérieurs. Ceci leur fait dire que les cadres intermédiaires ne sont pas des cadres supérieurs "modèles réduits", c'est-à-dire que les différences ne s'expriment pas forcément en termes de degrés (de structuration des tâches, de responsabilité, etc.), mais également en termes de nature des activités. Les auteurs retrouvent ici les conclusions de recherches précédentes montrant que les managers font des choses différentes aux différents niveaux de l'organisation³⁴². Cependant, Stewart³⁴³ et Fondas³⁴⁴ concluent que les différences de niveaux et de fonctions ne sont pas des indicateurs adéquats des différences entre postes managériaux, certains postes pouvant avoir des demandes comportementales en commun avec des postes dans d'autres fonctions ou à d'autres niveaux.

Les managers opérationnels ont cependant comme caractéristique d'occuper une position spécifique dans l'entreprise, en ce sens qu'ils appartiennent à l'encadrement mais sont plus souvent en contact dans leur travail avec des non cadres. De ceci découle une activité de traduction et d'explication d'orientations stratégiques qui ne sont pas forcément bien perçues

³³⁶ Martinko M.J., Gardner W.L. (1990), « Structured observation of managerial work : A replication and synthesis », *Journal of Management Studies*, vol.27, n°3, pp.329-357.

³³⁷ Mintzberg H. (1984), *op. cit.*

³³⁸ Kraut A.I., Pedigo P.R., McKenna D.D., Dunette M.D. (1989), « The Role of the Manager : What's Really Important in Different Management Jobs », *Academy of Management Executive*, vol.3, n°4, pp.286-293.

³³⁹ Sayles L. (1989), *Leadership. Managing in the real organizations*, 2nd ed., New York, McGraw-Hill, in Noordegraaf M., Stewart R. (2000), *op. cit.*

³⁴⁰ Hales C. (1999), *op. cit.*

³⁴¹ Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P. (1994), *op. cit.*

³⁴² Katz D., Kahn R.L. (1978), *op. cit.*

³⁴³ Stewart R. (1991), Classifying different types of managerial jobs, *Personnel Review*, vol.20, n°3, pp.20-26.

³⁴⁴ Fondas N. (1992), « A behavioral job description for managers », *Organizational Dynamics*, vol.21, n°1, pp.47-58.

par les salariés³⁴⁵. À l'inverse de Stewart³⁴⁶ et de Fondas³⁴⁷, les deux éléments qui expliquent pour Bournois³⁴⁸ les différences observables dans les activités réalisées par les cadres sont, d'une part, le type d'unité ou de service dirigé et, d'autre part, le niveau hiérarchique du cadre. Ainsi, plus le cadre est bas dans la hiérarchie, plus son rôle est de guider, conseiller, superviser ses subordonnés et non de planifier à long terme.

La réponse à la spécificité du travail de l'encadrement intermédiaire ou de proximité n'est pas une évidence. Mais au-delà de ces interrogations se pose même la question de la spécificité du travail des managers. Laroche fait ainsi remarquer que peu de choses permettent véritablement de comprendre ce qu'est le manager puisque « *le plus remarquable dans la liste des fonctions, occupations, rôles, etc., recensés, c'est qu'elle n'a rien de remarquable, et rien de spécifique au manager* »³⁴⁹.

2.1.3.4. Des managers de proximité en position de pivot

2.1.3.4.1. Une position de pivot source de difficultés

La position occupée par l'encadrement intermédiaire et de proximité au sein des organisations est cependant un élément essentiel à sa caractérisation. Son rôle de pivot entre les dirigeants et les salariés est fréquemment remarqué³⁵⁰. Selon Stewart et al.³⁵¹, le caractère distinctif du travail de l'encadrement intermédiaire provient de ce rôle de pivot au sein de l'organisation, ce qui fait de lui le responsable de la réconciliation d'objectifs conflictuels, de la coopération entre les salariés, de l'implémentation des décisions. En ce sens, ces managers ne formulent pas les objectifs mais décident comment les atteindre, en créant l'environnement de travail adéquat afin que les salariés soient motivés et qu'il y ait un bon climat de travail. Dans le même esprit, si les cadres intermédiaires ont pour Livian³⁵² des rôles parfois plus larges que la simple application et adaptation des procédures (comme la gestion de ressources matérielles

³⁴⁵ Dondeyne C. (1999), « Les cadres, acteurs et objets du changement. Le cas d'une grande entreprise de restauration collective », *Actes des journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres*, www.univ-aix.fr/lest, pp.75-88.

³⁴⁶ Stewart R. (1991), *op. cit.*

³⁴⁷ Fondas N. (1992), *op. cit.*

³⁴⁸ Bournois F. (1991), *La gestion des cadres en Europe*, Paris, Eyrolles.

³⁴⁹ Laroche H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », in Desreumaux A., Marchesnay M., Palpacuer F., *Perspectives en management stratégique*, Éditions EMS, p.22.

³⁵⁰ Dopson S. (1992), « Middle Management's pivotal role », *Target Management Development Review*, vol.5, n°5, pp.8-11.

³⁵¹ Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P. (1994), *op. cit.*

³⁵² Livian Y.-F. (1996), *op. cit.*

ou humaines), ils sont néanmoins contraints par les objectifs à atteindre. Leur rôle traditionnel est en ce sens « *d'une part d'opérationnaliser les politiques et procédures définies au sommet de la hiérarchie, de les transmettre au personnel, et d'autre part de faire rapport des activités de fonctionnement aux cadres supérieurs* »³⁵³. Pour nombre des agents de maîtrise qui ont constitué l'échantillon de la recherche menée par Trouvé³⁵⁴, ce rôle de pivot demeurera dans l'avenir, même si par ailleurs le contenu de leur travail évolue.

En étant ainsi situé au confluent des demandes et des attentes des cadres supérieurs et des opérationnels, l'encadrement intermédiaire ou de proximité se trouve dans une situation particulière, obligé de jongler entre des logiques différentes, propres à chacun des groupes avec lesquels il est en contact : logique de performance provenant de la direction, logique plus sociale en provenance des opérationnels. Cette position spécifique au sein de l'organisation est génératrice de difficultés pour ses détenteurs. Rouleau³⁵⁵ parle ainsi de "malaise" du management intermédiaire, qui s'inscrit dans un contexte de rationalisation et de flexibilisation du fonctionnement des entreprises. La difficulté à traduire auprès des opérationnels les messages provenant de la direction se fait plus sensible, du fait d'une visibilité limitée de l'avenir de l'entreprise inhérente à la rapidité accrue des réorientations stratégiques. De plus, les nouvelles modalités de fonctionnement des entreprises s'accompagnent de l'abandon du schéma de carrière traditionnel, ce qui se révèle déstabilisant pour les membres de l'encadrement. La situation des agents de maîtrise est également génératrice de tensions de rôles, comme le montre l'étude menée par Loubès³⁵⁶.

2.1.3.4.2. Les éclairages apportés par la sociologie de la traduction et la théorie de la régulation

La sociologie de la traduction et la théorie sociologique de la régulation offrent des grilles de lecture de cette position de pivot de l'encadrement de proximité. Dans le cadre de la sociologie de la traduction³⁵⁷ les organisations peuvent être considérées comme un ensemble de réseaux constitués d'actants, c'est-à-dire d'individus et d'éléments non humains (on pense à la technologie dans le cas des entreprises). Les groupes sociaux constituant l'organisation

³⁵³ Rivard S., Pinsonneault A., Bernier C. (1999), « Impact des technologies de l'information sur les cadres et les travailleurs », *Gestion*, vol.24, n°3, p.55.

³⁵⁴ Trouvé P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*, Paris, L'Harmattan.

³⁵⁵ Rouleau L. (1999), *op. cit.*

³⁵⁶ Loubès A. (1997), *op. cit.*

³⁵⁷ Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction ; La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, vol.36, pp.169-208.

ont des intérêts divergents et, dans le cas présent, ceux de la direction, de la hiérarchie intermédiaire ou de proximité et ceux de la base ne sont pas identiques. Si l'on s'intéresse également aux influences que peuvent exercer les technologies de l'information dans une organisation, il est par ailleurs possible de considérer ces technologies comme un actant faisant également partie du réseau. De cet ensemble d'actants, l'un d'eux se dégage comme celui qui est le plus à même de parvenir à une conciliation de ces objectifs divergents, il s'agit du traducteur. Par sa place de pivot déjà maintes fois soulignée, l'encadrement intermédiaire semble être l'acteur pouvant le mieux analyser le contexte, voire être le plus légitime. Une fois l'identité de ce traducteur définie, il peut procéder à la problématisation, qui décrit un système « *d'associations entre des entités dont elle définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent. Ainsi se construit un réseau de problèmes et d'entités au sein duquel un acteur se rend indispensable* »³⁵⁸. La problématisation étant réalisée, l'énoncé d'un problème ou d'un objectif commun aux différents actants étant formulé, une négociation peut être engagée entre les porte-parole de ces actants afin de résoudre ce problème ou d'atteindre cet objectif tout en essayant de concilier les intérêts de chacun. Il est à noter que la référence à la notion de compromis sous-tendue ici n'est pas sans rappeler les approches conventionnalistes³⁵⁹.

Du point de vue de la théorie de la régulation³⁶⁰, la régulation dans l'organisation a deux sources : la régulation de contrôle et la régulation autonome. Dans le cas de l'entreprise, les règles déterminées par la direction peuvent être considérées comme la régulation de contrôle, c'est-à-dire celle qui cherche à contrôler les comportements des salariés. La régulation autonome essaie quant à elle d'affirmer l'autonomie d'un groupe social, de jouer avec les règles pour atteindre des objectifs propres, et est enseignée aux nouveaux venus dans ce groupe. Il en résulte que « *le "travail réel" est le résultat d'un compromis entre les deux sources de régulation* »³⁶¹, entre le travail prescrit et la manière dont les opérationnels voudraient faire leur travail. Si l'on inclut l'encadrement de proximité, la régulation peut être appréhendée de deux manières différentes. La première correspond à celle qui vient d'être exposée, en considérant l'organisation dans son ensemble. L'encadrement de premier niveau est alors vu comme le dernier maillon de la régulation de contrôle. La seconde représentation

³⁵⁸ Callon M. (1986), *op. cit.*, p.184.

³⁵⁹ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.

³⁶⁰ Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, pp.5-18.

prend en compte un point souvent omis dans la littérature³⁶², qui est que le manager est lui-même managé. Par conséquent, l'encadrement, qui doit faire appliquer les règles édictées par la direction, a lui-même des objectifs qui lui sont propres et adapte par conséquent ces règles. La régulation se scinde alors en deux niveaux : un premier processus de régulation qui lie la direction (régulation de contrôle) à l'encadrement (régulation autonome), un second qui lie l'encadrement (régulation de contrôle) aux opérationnels (régulation autonome).

Ainsi, le manager de premier niveau joue un rôle de tampon entre les niveaux hiérarchiques supérieurs et la base opérationnelle et fait, à ce titre, l'objet d'une redéfinition de rôle mettant l'accent sur la recherche de l'adhésion des membres de son équipe.

2.2. Le nouveau rôle du manager : médiation et recherche de l'adhésion

Dans la littérature se distinguent deux conceptions différentes du rôle du manager, l'une étroite et l'autre élargie, qui reflètent deux formes d'organisation du travail, laissant plus ou moins de place à l'autonomie des salariés (2.2.1.). Les managers de proximité sembleraient faire l'objet d'une redéfinition de leur rôle, allant dans le sens d'une prise en charge accrue de la GRH des membres de leur équipe et de la recherche de leur adhésion (2.2.2.).

2.2.1. Deux conceptions du rôle du manager de premier niveau : rôle étroit ou élargi

2.2.1.1. Une dichotomie présente dans la littérature en systèmes d'information et en stratégie

La littérature renvoie deux images différentes de l'encadrement intermédiaire ou de proximité. L'une correspond à une vision très traditionnelle de ces encadrants, jouant un simple rôle de transmetteur entre le sommet hiérarchique de l'entreprise et la base, l'autre met à l'inverse l'accent sur un rôle plus large et plus dynamique. Les champs des systèmes d'information et de la stratégie mettent en évidence cette dichotomie.

³⁶¹ Reynaud J.-D. (1988), p.15.

³⁶² Laroche H. (2000), *op. cit.*

2.2.1.1.1. La littérature en systèmes d'information

Les chercheurs en systèmes d'information se sont intéressés aux influences des technologies de l'information sur les managers depuis la fin des années 1950. Notons, cependant, que la majeure partie des recherches menées porte sur l'encadrement intermédiaire hors encadrement de premier niveau. Deux groupes de recherches semblent se démarquer, selon la conception adoptée du rôle de l'encadrement.

Le premier groupe, qui englobe les études historiquement les plus anciennes, appréhende le management intermédiaire selon un rôle que l'on peut qualifier d'étroit, le considérant comme un simple lien informationnel entre les dirigeants et les salariés. Ces études montrent majoritairement que les technologies de l'information sont en mesure d'automatiser ces transmissions, ce qui aboutit à un appauvrissement du travail, ainsi qu'à une réduction du nombre de membres de l'encadrement³⁶³.

Il semblerait que, d'un point de vue chronologique, le nombre d'études adoptant cette conception étroite se réduise au profit d'une conception élargie du rôle des managers intermédiaires, où ceux-ci, selon les rôles managériaux de Mintzberg³⁶⁴, ne jouent plus seulement des rôles informationnels, mais également interpersonnels et décisionnels. Les études plus récentes s'articulent autour des travaux de Pinsonneault, menés depuis le début des années 1990 dans un contexte nord-américain (Pinsonneault, 1992³⁶⁵ ; Pinsonneault, Bourret, Rivard, 1993³⁶⁶ ; Pinsonneault, Kraemer, 1993³⁶⁷, 1997³⁶⁸ ; Pinsonneault, Rivard, 1998³⁶⁹ ; Rivard, Pinsonneault, Berbier, 1999³⁷⁰). La vision large du rôle des managers qui y est adoptée aboutit à des conclusions inverses aux premières études, les facilités de transmission et de traitement de l'information leur permettant de se tourner vers des activités

³⁶³ Pour une revue détaillée des recherches sur ce thème, voir notamment Pinsonneault A. (1992), « Les technologies de l'information : les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition ? », *Gestion*, vol.17, n°4, pp.15-22.

³⁶⁴ Mintzberg H. (1984), *op. cit.*

³⁶⁵ Pinsonneault A. (1992), *op. cit.*

³⁶⁶ Pinsonneault A., Bourret A., Rivard S. (1993), « L'impact des technologies de l'information sur les tâches des cadres intermédiaires : une étude empirique des bénéfices de l'informatisation », *Technologies de l'Information et Société*, vol.5, n°3, pp.301-328.

³⁶⁷ Pinsonneault A., Kraemer K.L. (1993), « The impact of information technology on middle managers », *MIS Quarterly*, vol.17, n°3, pp.271-293.

³⁶⁸ Pinsonneault A., Kraemer K.L. (1997), « Middle Management Downsizing : An Empirical Investigation of the Impact of Information Technology », *Management Science*, vol.43, n°5, pp.659-679.

³⁶⁹ Pinsonneault A., Rivard S. (1998), « Information Technology and the Nature of Managerial Work : From the Productivity Paradox to the Icarus Paradox ? », *MIS Quarterly*, vol.22, n°3, pp.287-311.

³⁷⁰ Rivard S., Pinsonneault A., Bernier C. (1999), « Impact des technologies de l'information sur les cadres et les travailleurs », *Gestion*, vol.24, n°3, pp.51-65.

moins structurées, comme la réflexion sur des innovations organisationnelles ou des actions de formation. Cela correspond, pour reprendre Brassier, à « *un transfert de la charge de travail du rôle minimal vers le rôle élargi* »³⁷¹.

2.2.1.1.2. La littérature en stratégie

Traditionnellement, le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la stratégie consiste à transmettre les décisions stratégiques prises par les dirigeants au niveau opérationnel de l'entreprise³⁷² et à en assurer l'implémentation, c'est-à-dire « *les interventions managériales qui alignent l'action organisationnelle sur les intentions stratégiques* »³⁷³. Leur contribution au processus stratégique se limite concrètement à leurs efforts en vue de « *déployer les ressources existantes de manière efficace et efficiente* »³⁷⁴. Cette manière de concevoir le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la stratégie a, par ailleurs, été reprise par les tenants du reengineering, qui le considèrent comme une strate organisationnelle souvent superflue et source de coûts inutiles³⁷⁵.

À cette idée d'un simple rôle de transmetteur et d'exécutant de la stratégie s'oppose l'idée selon laquelle les cadres intermédiaires participent plus activement à la stratégie (notamment Nonaka, 1988³⁷⁶, Floyd, Wooldridge, 1992³⁷⁷, 1994³⁷⁸, Quy Nguyen, 2001³⁷⁹). Rotemberg et Saloner³⁸⁰ rappellent ainsi que les stratégies des entreprises contiennent parfois des éléments émergents, provenant de niveaux intermédiaires de la hiérarchie et non voulus à l'origine par la direction. Des décisions que des managers ont prises consciemment en dehors de la ligne stratégique fixée peuvent avoir des effets positifs sur la performance de l'organisation, et influencer par la suite les décisions stratégiques de la direction. La participation des managers au processus stratégique influe également sur la performance, comme le montrent Wooldridge

³⁷¹ Brassier P. (2001), *op. cit.*, p.21.

³⁷² Thomson J.D. (1967), *Organizations in action*, New-York, McGraw-Hill.

³⁷³ Floyd S.W., Wooldridge B. (1992), « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : a research note », *Strategic Management Journal*, vol.13, p.155.

³⁷⁴ Floyd S.W., Wooldridge B. (1994), « Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role », *Academy of Management Executive*, vol.8, n°4, p.52.

³⁷⁵ Torset C., Tixier J. (2002), « Appropriation de la stratégie par les middle managers : une étude exploratoire », *XIème Conférence de l'AIMS*, 5-6-7 juin 2002, Paris, ESCP-EAP.

³⁷⁶ Nonaka I. (1988), « Toward middle-up-down management : Accelerating information creation », *Sloan Management Review*, Spring, pp.9-18.

³⁷⁷ Floyd S.W., Wooldridge B. (1992), *op. cit.*

³⁷⁸ Floyd S.W., Wooldridge B. (1994), *op. cit.*

³⁷⁹ Quy Nguyen H. (2001), « In praise of middle managers », *Harvard Business Review*, vol.79, n°8, pp.72-79.

³⁸⁰ Rotemberg J.J., Saloner G. (2000), « Visionaries, managers, and strategic direction », *Rand Journal of Economics*, vol.31, n°4, pp.693-716.

et Floyd³⁸¹, pour qui l'implication dans la formation de la stratégie est associée à l'amélioration de la performance organisationnelle (mesurée en termes de position sur le marché, de performance financière, de taux de croissance du chiffre d'affaires, etc.). Selon Westley³⁸², les motivations des managers à faire partie de ce processus tiennent également à leur désir d'intégrer des groupes détenteurs de pouvoir et d'accéder à la création de sens organisationnel, ce qui ne peut être le cas lorsque la stratégie leur est uniquement présentée par la direction.

Dans le cas de la littérature en systèmes d'information comme dans celle en stratégie, les recherches portent plus sur l'encadrement intermédiaire stricto sensu que sur l'encadrement de premier niveau. Elle met cependant en évidence l'existence de deux conceptions assez différentes des cadres intermédiaires et semblerait également montrer qu'au cours du temps, les recherches qui intègrent un rôle étroit diminuent au profit de celles qui adoptent un rôle plus élargi. Cette évolution renvoie au constat établi par plusieurs recherches à des époques différentes de la possible coexistence au sein des entreprises de deux types d'encadrement de proximité, l'un au profil traditionnel, de supervision, l'autre avec un profil renouvelé, moins axé sur la discipline que sur l'animation des équipes de travail³⁸³.

2.2.1.2. Une évolution de rôle liée à celle de l'organisation du travail

L'évolution de l'organisation du travail au cours des dernières décennies a eu comme conséquence de remettre en question le rôle traditionnellement attribué à l'encadrement de premier niveau. Les mutations actuelles des entreprises concernent, selon Louart³⁸⁴, aussi bien des transformations socio-techniques au sein des systèmes de production, que des changements touchant aux frontières des entreprises et à leurs interactions. Il s'agit par exemple, dans le premier cas, du développement de modèles transversaux ou du management par projet, ce qui se répercute sur la gestion des hommes, notamment en termes de réduction d'effectifs et de niveaux hiérarchiques, ou de développement du travail collaboratif. Les frontières de l'entreprise deviennent plus floues, par le développement des relations avec les

³⁸¹ Wooldridge B., Floyd S.W. (1990), « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.231-241.

³⁸² Westley F.R. (1990), « Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.337-351.

³⁸³ Gilmour P., Lansbury R. (1986), « The first line supervisor and their managerial role », *The Journal of Management Development*, vol.5, n°3, pp.59-72.

Trouvé P. (1997), *op. cit.*

clients, fournisseurs et autres partenaires. Ces évolutions prolongent une quête plus ancienne de flexibilité, visant à accroître la capacité d'adaptation et de réaction de l'entreprise face aux changements de son environnement.

L'organisation du travail en est modifiée, faisant plus appel à l'autonomie des salariés pour gérer les missions qui leurs sont confiées. Le développement de la flexibilité qualitative du travail va en ce sens, et désormais « *autonomie et immatérialité de l'activité salariale ne sont plus l'apanage des seuls cadres, formellement les employés sont de mieux en mieux capables de définir le contenu de leur activité* »³⁸⁵. Ce développement de l'autonomie aux plus bas niveaux de l'organisation est souligné par de nombreux auteurs (notamment De Terssac, 1992³⁸⁶ ; Veltz, Zarifian, 1993³⁸⁷ ; Gollac, Volkoff, 2000³⁸⁸ ; Bouffartigue, 2001³⁸⁹), de même que la participation des salariés à ce que Cochoy, Garel, et de Terssac³⁹⁰ nomment un "travail d'organisation", jusqu'alors réservé à l'encadrement. Cette évolution a cependant engendré une opposition entre les tenants du post-taylorisme et ceux d'un néo-taylorisme, Linhart³⁹¹ doutant par exemple de la réalité d'une orientation post-taylorienne de la modernisation des entreprises. Le pendant à ce développement de l'autonomie est l'accent qui est mis sur la réaction des salariés aux événements, laquelle « *devient désormais une composante centrale du travail* »³⁹². Le travail ne peut alors plus être vu comme une suite de tâches prédéfinies se perpétuant au cours du temps, mais intègre la prise d'initiatives de la part des salariés pour faire face aux imprévus et aux problèmes inédits.

Le développement de l'autonomie et de la prise de responsabilité implique des changements profonds dans les modalités de contrôle du travail³⁹³. On assiste en effet à un déplacement du contrôle, qui se porte désormais moins sur le travail en temps réel effectué par les salariés et

³⁸⁴ Louart P. (1996), « L'apparente évolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, pp.74-85.

³⁸⁵ Paraponaris C. (1999), « Transformation des rôles professionnels et des activités de travail des cadres », *Actes des journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres*, www.univ-aix.fr/lest, p.50.

³⁸⁶ Terssac G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.

³⁸⁷ Veltz P., Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n°1, pp.3-25.

³⁸⁸ Gollac M., Volkoff S. (2000), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.

³⁸⁹ Bouffartigue P. (2001), *op. cit.*

³⁹⁰ Cochoy F., Garel J.-P., Terssac G. (de) (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation ; le cas des normes ISO 9000 », *Revue Française de Sociologie*, vol.39, n°4, pp.673-700.

³⁹¹ Linhart D. (1991), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.

³⁹² Linhart D., Linhart R. (1998), « L'évolution de l'organisation du travail », in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (dir.), *op. cit.*, p.302.

³⁹³ Zarifian P. (1999), *Objectif compétence ; Pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.

sur le respect des procédures, que sur l'atteinte d'objectifs³⁹⁴. Avec l'accroissement de l'autonomie, le rôle de l'encadrant dans la définition et la répartition du travail est également remis en question, puisque lorsque « *l'information devient accessible à l'exécutant, on commence à remettre en cause la valeur de l'encadrement intermédiaire dans le cycle de travail* »³⁹⁵. Cependant, ces interrogations sur le rôle de l'encadrement ne sont pas récentes, puisque Lojkine notait déjà à propos du développement de l'automation que « *à partir du moment où les fonctions de coordination technique l'emportent sur les fonctions classiques de commandement, c'est tout le système hiérarchique taylorien qui est remis en cause* »³⁹⁶.

Au final, les missions de l'encadrement de proximité envers son équipe sembleraient se transformer, la plus grande autonomie des salariés n'étant plus compatible avec des modalités de contrôle du travail traditionnelles, et « *la fonction de contrôle traditionnellement exercée par les responsables d'équipe perd de son importance au profit de l'animation d'équipes* »³⁹⁷. Ceci rejoint les constats établis par Trouvé³⁹⁸ sur la base de son étude empirique, montrant la réduction de la dimension "commandement" dans le rôle des agents de maîtrise. Ces évolutions conduisent ainsi à redéfinir le rôle du manager de premier niveau dans un sens plus "relationnel".

2.2.2. La redéfinition du rôle du manager de premier niveau : un rôle plus relationnel

L'élargissement de la mission du manager de premier niveau à la gestion des ressources humaines (2.2.2.1.), dans une logique de recherche de performance, confère à son rôle une dimension plus relationnelle. Ceci se traduit en particulier par une recherche accrue par le manager médiateur de la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels aux objectifs fixés (2.2.2.2.), ce qui ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes.

³⁹⁴ Bouffartigue P. (2001), *op. cit.*

³⁹⁵ Rondeau A. (1999), « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion*, vol.24, n°3, p.15.

³⁹⁶ Lojkine J. (1982), « Crise et renouveau de la sociologie du travail (à propos du paradigme techniciste) », *Sociologie du Travail*, n°2, p.203.

³⁹⁷ Paraponaris C. (1999), *op. cit.*, p.50.

³⁹⁸ Trouvé P. (1997), *op. cit.*

2.2.2.1. *L'élargissement du rôle vers la GRH : une logique de recherche de performance*

2.2.2.1.1. Le glissement du terme de cadre à celui de manager

La mise à l'écart du terme "cadre" au profit de celui de "manager" symbolise assez bien l'évolution de la dernière décennie. Boltanski et Chiapello³⁹⁹ réalisent par le biais de l'étude de la littérature destinée aux cadres et aux ingénieurs durant les années 1960 et 1990 (hormis la littérature scientifique) une recherche relative aux changements idéologiques qui ont accompagné les transformations du capitalisme, cette littérature constituant selon eux « *la forme par excellence dans laquelle l'esprit du capitalisme⁴⁰⁰ se trouve incorporé et donné en partage* »⁴⁰¹. Concernant ces membres de la hiérarchie, les auteurs remarquent que « *la comparaison du terme de "cadre" dans les deux corpus souligne les évolutions* »⁴⁰², puisque les cadres sont considérés dans les années 1960 comme les principaux acteurs du progrès, alors qu'ils représentent dans les années 1990 une catégorie obsolète.

Le terme de "cadre" a progressivement été remplacé par celui de "manager" au cours des années 1980, pour définir tout d'abord les cadres des directions générales, puis depuis le début des années 1990 « *tous ceux qui manifestent leur excellence dans l'animation d'une équipe, dans le maniement des hommes, par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique* »⁴⁰³. Cette évolution est également vraie pour les agents de maîtrise, qui sont devenus au cours des années 1990 des "managers de proximité"⁴⁰⁴. On retrouve ici la conception qui est celle de France Télécom, où est manager toute personne qui encadre une équipe, quels que soient son niveau hiérarchique et le nombre de personnes encadrées. Ce passage du "cadre" au "manager" s'accompagne d'une idéalisation de ce dernier, d'une sorte de normalisation de sa personnalité, comme par exemple l'extraversion qui « *n'est plus un trait de caractère, c'est une norme, une règle à observer pour tout bon manager* »⁴⁰⁵.

³⁹⁹ Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard.

⁴⁰⁰ Défini comme « *l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.42).

⁴⁰¹ Boltanski L., Chiapello E. (1999), *op. cit.*, p.51.

⁴⁰² Boltanski L., Chiapello E. (1999), *op. cit.*, p.120.

⁴⁰³ Boltanski L., Chiapello E. (1999), *op. cit.*, p.121.

⁴⁰⁴ Labit A. (2002), « Les agents de maîtrise industriels : une identité professionnelle éclatée », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.27-40.

⁴⁰⁵ Bellini S. (2002), « Pratiques managériales et identité des managers », *XVIIe Journées des IAE*, Paris, Université Paris I, 10-12 septembre, p.5.

2.2.2.1.2. L'élargissement du rôle des managers

Au-delà de la terminologie et de l'idéalisation des managers, il n'en demeure pas moins que leur rôle a évolué dans le même temps, même si cette recomposition du rôle, notamment au niveau des agents de maîtrise, provient de logiques managériales qui peuvent être imposées à ces managers⁴⁰⁶. Les managers de proximité ou intermédiaires sont en effet passés d'un rôle traditionnel de courroie de transmission entre la direction et la base (qui serait aujourd'hui révolu⁴⁰⁷) à un rôle renouvelé, plus large, ce qui se traduit pour eux par l'impression de devoir assumer un nombre d'activités toujours croissant (budget, ressources humaines, fiabilisation des moyens de production, environnement, sécurité, etc.)⁴⁰⁸. Cependant l'élargissement du rôle semblerait s'accompagner d'attentes de rôles équivoques ou incertaines⁴⁰⁹, les nouvelles attributions des managers n'étant alors pas non plus entièrement réglementées. De fait elles ne peuvent l'être, puisque les situations de management sont à la fois trop nombreuses et trop variées pour pouvoir être normalisées. La solution pour les dirigeants est alors de tenter « *d'influencer la hiérarchie en lui donnant pour référence un idéal de pratiques et une culture dont on souhaite qu'elle soit intériorisée* »⁴¹⁰, ce à quoi répond l'appellation symbolique de "manager". Cette équivocité des attentes de rôle renvoie à la position de Laroche⁴¹¹ selon laquelle les managers, réalisant des activités complexes, sont de manière générale soumis à des mandats confus, ce qui peut être involontaire de la part de leurs supérieurs hiérarchiques (ne pouvant pas exprimer clairement ce qu'ils attendent ou en étant incapable car n'en sachant rien) ou au contraire constituer une stratégie de leur part.

Concernant les principales dimensions du rôle des managers, des similitudes sont à noter entre, d'une part, plusieurs des éléments caractéristiques de l'évolution des cadres intermédiaires (ne prenant pas en compte l'encadrement de premier niveau) notés par Livian⁴¹² et, d'autre part, l'évolution des attentes de rôles adressées aux agents de maîtrise ainsi que la représentation qu'ils ont de leur rôle⁴¹³.

⁴⁰⁶ Loubès A. (1998), *op. cit.*

⁴⁰⁷ Rouleau L. (1999), *op. cit.*

⁴⁰⁸ Labit A. (2002), *op. cit.*

⁴⁰⁹ Bellini S. (2002), *op. cit.*

⁴¹⁰ Bellini S. (2002), *op. cit.*, p.5.

⁴¹¹ Laroche H. (2000), *op. cit.*

⁴¹² Livian Y.-F. (1997), « Middle managers in management thinking : crucial ... and absent », in Livian Y.-F., Burgoyne J.G. (1997), *Middle managers in Europe*, London, Routledge, pp.1-24.

⁴¹³ Trouvé P. (1997), *op. cit.*

Trouvé⁴¹⁴ recense en effet les attentes de rôles actuelles et futures formulées par les dirigeants d'entreprises industrielles envers leurs agents de maîtrise. Les quatre priorités actuelles sont le commandement, le contrôle qualité, l'animation et la coordination de groupe, ainsi que la sécurité du travail. Les responsabilités jugées essentielles dans l'avenir sont l'animation et la coordination de groupe, la gestion de l'atelier, le contrôle qualité et la sécurité du travail. Le fait que les entreprises étudiées soient du secteur industriel influence probablement la nature de ces attentes de rôles, notamment celles concernant la place importante accordée au contrôle qualité ou à la sécurité du travail. Par ailleurs, dans une échelle allant de "essentiel" à "secondaire", les dirigeants considèrent majoritairement que la discipline et le commandement ne constitueront plus que des rôles secondaires dans le futur, alors qu'ils sont considérés comme "essentiels" dans leurs attentes de rôles actuelles. Les évolutions relatives de l'importance des différents rôles, notamment la diminution de l'importance des rôles de "sécurité du travail" et de "fonction technique" sont liées à la mise en place de nouveaux modèles organisationnels, mettant l'accent sur l'accroissement de la responsabilité et des compétences des salariés de production. Ces évolutions relatives aux agents de maîtrise convergent avec les constats relatifs aux changements qui affectent l'encadrement intermédiaire recensés dans la littérature par Livian⁴¹⁵, notamment la diminution des rôles hiérarchiques et techniques.

2.2.2.1.3. L'importance croissante de la gestion des hommes, et par conséquent de la GRH

Au-delà de la littérature destinée aux managers, étudiée par Boltanski et Chiapello⁴¹⁶, les chercheurs mettent également en évidence une évolution du rôle des managers, avec une nouvelle dimension forte de gestion des hommes et d'animation des équipes de travail, comme cela vient d'être rappelé au travers de la recherche de Trouvé. Livian⁴¹⁷ rappelle que la littérature montre les cadres intermédiaires en tant que coachs, conseillers ou facilitateurs et que de manière générale leurs rôles sont plus qu'auparavant orientés vers les membres de l'équipe. Déjà à la fin des années 1980, Kraut et al.⁴¹⁸ notaient que les managers première ligne avaient pour rôle de gérer la performance individuelle de chacun des membres de l'équipe en développant leur motivation, mais également en gérant leur formation et en

⁴¹⁴ *Ibid.*

⁴¹⁵ Livian Y.-F. (1997), *op. cit.*

⁴¹⁶ Boltanski L., Chiapello E. (1999), *op. cit.*

⁴¹⁷ Livian Y.-F. (1997), *op. cit.*

mettant en place des systèmes de coaching. Cette évolution du rôle des managers de proximité vers des dimensions plus relationnelles répondrait aux attentes des salariés qui souhaitent selon Morin et Cherre de la part de leur encadrement « *des attitudes et des comportements qui stimulent l'action, l'innovation et l'initiative, qui inspirent des valeurs nobles comme l'honnêteté, la vérité et l'équité* »⁴¹⁹. Apparaît alors, comme l'avaient noté Boltanski et Chiapello dans la littérature destinée directement à l'encadrement, l'image d'une entreprise relativement pacifiée, les managers devenant « *des animateurs, c'est-à-dire des responsables capables de susciter la créativité constructive de toutes les femmes et de tous les hommes qui les entourent* »⁴²⁰, ou un « *pivot humain placé au cœur de la coopération cadre / non cadre où l'objectif de productivité semble s'effacer derrière l'instauration d'un climat consensuel déterminé par la confiance, la disponibilité et l'exemplarité managériale* »⁴²¹.

Avec le développement de l'autonomie des salariés, l'encadrement intermédiaire intervient moins directement dans le métier même des membres de l'équipe, ce que Trouvé⁴²² appelle le rôle technique des agents de maîtrise va en diminuant. Livian⁴²³ note également que les managers intermédiaires réalisent moins d'activités techniques et se consacrent plus au management de leurs équipes, tout comme Bellini qui souligne que « *les contremaîtres, agents de maîtrise ou cadres de terrains promus managers participent de moins en moins à l'activité productive elle-même pour se consacrer davantage à la gestion de l'activité* »⁴²⁴. Pour Buscatto également, les encadrants de niveaux n+1 et n+2 abandonnent « *leur ancien rôle d'expert technique auprès des employés et [deviennent] les managers et les animateurs d'un personnel désormais autonome techniquement* »⁴²⁵. Cette évolution est résumée par ce que Malherbe⁴²⁶ appelle le passage du cadre-expert au cadre-manager, mettant ainsi bien en évidence la réduction du rôle technique de l'encadrement au profit du management de l'équipe.

⁴¹⁸ Kraut A.I., Pedigo P.R., McKenna D.D., Dunette M.D. (1989), *op. cit.*

⁴¹⁹ Morin E., Cherre B. (1999), « Les cadres face au sens du travail », *Revue Française de Gestion*, n°126, p.92.

⁴²⁰ Jues J.-P. (1999), *Les cadres en France*, Paris, Presses Universitaires de France, p.49.

⁴²¹ Malherbe D. (2002), « Les cadres opérationnels, pivot d'une nouvelle organisation productive ; entre intentions et tensions, le cas d'une entreprise d'assurances », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *op. cit.*, p.66.

⁴²² Trouvé P. (1997), *op. cit.*

⁴²³ Livian Y.-F. (1997), *op. cit.*

⁴²⁴ Bellini S. (2002), *op. cit.*, p.6.

⁴²⁵ Buscatto M. (2002b), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue Française de Sociologie*, vol.43, n°1, p.77.

⁴²⁶ Malherbe D. (2002), *op. cit.*

Ce management de l'équipe vient en réponse à ce qui est aux yeux de Laroche⁴²⁷ attendu de la part des managers, à savoir fabriquer de la cohérence. Le manager serait alors avant tout un absorbeur d'écarts, puisque « *l'action produit des écarts par rapport à divers systèmes d'attentes, formels et informels, personnels ou collectifs, avec divers degrés de précision, d'intensité, etc.* »⁴²⁸. C'est en ce sens qu'il se positionne en tant que pivot entre les attentes de la direction et celles des salariés. Il serait par ailleurs un moteur d'attention, ce qui lui permettrait d'orienter les attentes et les comportements de ses collaborateurs, car « *faire comprendre à autrui à quoi on est attentif est une manière d'orienter l'attention d'autrui* »⁴²⁹. Le manager serait enfin un visage double, avec une face lisse et publique qui représente l'entreprise, et une autre face fondée sur l'écoute et la communication avec les membres de l'équipe. Cette seconde face est également une mise en scène, visant « *non seulement [à] écouter, mais aussi [à] montrer qu'on écoute, qu'on "se soucie" de ce qu'on entend et de qui parle* »⁴³⁰.

Comme Boltanski et Chiapello, Labit⁴³¹ tempère cependant l'optimisme diffus lié à l'importance de la dimension relationnelle du rôle de l'encadrement de proximité en rappelant qu'il demeure chargé de faire appliquer de nouvelles procédures, de nouvelles normes, aux salariés qui sont placés sous sa responsabilité. Ceci lui fait dire que « *la position de la maîtrise n'aurait pas fondamentalement changé par rapport à la période taylorienne : la hiérarchie intermédiaire est bien toujours la courroie de transmission, au niveau du terrain, des prescriptions émanant de la direction de l'entreprise* »⁴³².

La prise en charge par le management de premier niveau de la gestion des ressources humaines concernant les membres de l'équipe est une évolution inhérente à la fois à la redéfinition de rôle demandée aux managers de proximité et au partage de la Fonction Ressources Humaines⁴³³. Impossible en effet de pouvoir réellement animer une équipe sans avoir de prise sur les leviers de mobilisation des salariés, sur tout ce qui touche à leur vie quotidienne au sein de l'entreprise, impossible de gérer la performance individuelle de chaque salarié sans le connaître réellement. La GRH prend par conséquent une part croissante dans le rôle de l'encadrement intermédiaire, dans le cadre notamment de la l'individualisation de la

⁴²⁷ Laroche H. (2000), *op. cit.*

⁴²⁸ Laroche H. (2000), *op. cit.*, p.34.

⁴²⁹ Laroche H. (2000), *op. cit.*, p.37.

⁴³⁰ Laroche H. (2000), *op. cit.*, p.38.

⁴³¹ Labit A. (2002), *op. cit.*

⁴³² Labit A. (2002), *op. cit.*, p.31.

gestion des ressources humaines, comme le note Livian⁴³⁴. Cette part croissante de la GRH dans le rôle de l'encadrement fait également partie des conclusions de Loubès⁴³⁵ concernant les évolutions vécues par les agents de maîtrise.

Néanmoins, comme cela a été mentionné dans les développements relatifs au partage de la Fonction Ressources Humaines, cette prise en charge de la GRH par les managers de premier niveau peut être source de difficultés pour eux. Ceci est notamment dû au fait qu'ils se voient attribuer des tâches de GRH alors même que leur formation et leurs représentations du travail se fondent sur la technique⁴³⁶.

2.2.2.1.4. Un but fondamental d'atteinte des objectifs fixés à l'équipe

Les changements qui affectent l'encadrement de proximité sont justifiés par les entreprises comme une volonté de « *redonner à la hiérarchie une responsabilité sociale qui lui aurait échappé* »⁴³⁷ durant le développement des services centraux du personnel. Cependant dans les faits l'un des objectifs principaux des responsables hiérarchiques demeure d'optimiser l'allocation des ressources afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise, que celles-ci soient financières, matérielles ou humaines. Dans cette logique la responsabilité attribuée aux managers de proximité de gérer les ressources humaines de leurs équipes participe à la recherche de l'efficacité de l'organisation.

L'encadrement de premier niveau et l'encadrement intermédiaire ont vu leur rôle s'élargir, mais celui-ci demeure cependant relativement traditionnel dans sa finalité, à savoir atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Il correspond toujours à une fonction de coordination, à la recherche de l'efficacité opérationnelle de l'équipe ou de l'unité dont ils ont la charge⁴³⁸. Cet encadrement du travail par les objectifs fixés ainsi que la recherche de la performance sont présents dans la définition que donne Loubès du rôle des agents de maîtrise, à savoir « *une mission globale de gestion d'un collectif de travail. Les agents de maîtrise sont amenés à gérer leur zone d'activité dans une logique d'optimisation de l'ensemble des ressources*

⁴³³ Loubès A. (1998), *op. cit.*

⁴³⁴ Livian Y.-F. (1997), *op. cit.*

⁴³⁵ Loubès A. (1997), *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 2.

⁴³⁶ Bellini S. (2002), *op. cit.*

⁴³⁷ Chambrier L. (2002), « Le difficile apprentissage de la gestion des ressources humaines par l'encadrement intermédiaire ; le cas d'une biscuiterie LU du groupe Danone », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *op. cit.*, p.79.

⁴³⁸ Livian Y.-F. (1996), *op. cit.*

(matérielles et humaines) »⁴³⁹. L'élargissement du rôle, notamment par la prise en charge de la GRH, revient à gérer un plus grand nombre de variables afin d'atteindre les objectifs demandés tout en responsabilisant les managers. Ceci se traduit par une tendance à l'objectivation de la relation entre l'entreprise et eux, avec une plus grande précision dans les objectifs à atteindre et dans leur évaluation a posteriori par leur propre hiérarchie⁴⁴⁰.

Cette gestion par les manager opérationnels d'un nombre croissant de variables (rémunération, formation, mais également répartition du travail, budget ou logistique) renvoie à l'idée d'ambiguïté de rôle ou de mandat confus, puisque mis à part la définition d'objectifs généralement économiques à atteindre, leur rôle est assez peu défini. Sur la base de leurs résultats empiriques, Livian et Baret concluent que « *tout se passe comme si c'était à l'encadrement intermédiaire de "se débrouiller", à condition que les indicateurs prévus soient renseignés et les objectifs atteints* »⁴⁴¹. Cette situation ne fait que confirmer des définitions relativement floues des objectifs prioritaires que doivent atteindre les cadres intermédiaires, c'est-à-dire « *s'assurer que [leur] organisation atteint ses buts fondamentaux* »⁴⁴² ou « *faire en sorte que leur zone de responsabilité "tourne rond"* »⁴⁴³, de même que les agents de maîtrise pour qui l'objectif est de « *faire en sorte que la production soit effective* »⁴⁴⁴.

Cette gestion quotidienne de toutes les variables de l'équipe dans le but d'atteindre les objectifs fixés rejoint, dans une vision cependant moins idéalisée, ce qu'avancent Bartlett et Ghoshal⁴⁴⁵ selon lesquels les managers de proximité passent de la mise en œuvre à une position d'entrepreneur. Dans leur nouvelle position, ces managers amélioreraient la performance en s'attachant à la productivité, à l'innovation et à la croissance au sein des entités dont ils ont la charge.

Au final, en vue d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés, les différentes dimensions constitutives du rôle des agents de maîtrise seraient selon Loubès⁴⁴⁶ :

⁴³⁹ Loubès A. (1998), *op. cit.*, p.67.

⁴⁴⁰ Livian Y.-F. (2001), « Une relation d'emploi ordinaire ? », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp.51-62.

⁴⁴¹ Livian Y.-F., Baret C. (2002), « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », *Travail et Emploi*, n°91, p.77.

⁴⁴² Mintzberg H. (1984), *op. cit.*, p.106.

⁴⁴³ Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P. (1994), *op. cit.*, p.64.

⁴⁴⁴ Loubès A. (1997), *op. cit.*, p.117.

⁴⁴⁵ Bartlett C.A., Ghoshal S. (1998), « Trois profils de cadres pour l'an 2000 », *L'Expansion Management Review*, Mars, pp.17-26.

⁴⁴⁶ Loubès A. (1997), *op. cit.*

- *La gestion économique de l'unité de travail ;*
- *La gestion des ressources humaines ;*
- *Le management des hommes ;*
- *L'organisation du travail ;*
- *Le management technique ;*
- *La gestion de production.*

Plus généralement, le manager de premier niveau en vient ainsi à devoir traduire, faire accepter et assimiler aux salariés opérationnels les objectifs généraux de l'entreprise et particuliers à l'équipe.

2.2.2.2. *Le manager médiateur à la recherche de l'adhésion des salariés*

2.2.2.2.1. L'évolution de l'organisation du travail et la recherche de l'internalisation des valeurs

L'évolution de l'organisation du travail, donnant une importance croissante à l'autonomie et à la responsabilisation des salariés, a déjà été présentée auparavant, de même que ses implications en termes de réduction des dimensions de discipline et de commandement dans le rôle des managers opérationnels. Cette réduction de l'aspect hiérarchique de la relation de management a pour corollaire la recherche d'une plus grande convergence entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise, afin que les salariés adoptent par eux-mêmes les comportements qui vont dans le sens attendu par les dirigeants. Par conséquent « *les milieux où l'on attribue une plus grande autonomie aux travailleurs sont ceux-là où les efforts des gestionnaires se tournent vers la recherche de l'adhésion idéologique des travailleurs aux objectifs définis par les directions* »⁴⁴⁷.

Cette recherche de réduction de la distance qui oppose traditionnellement les valeurs des dirigeants à celles des salariés, renvoie aux développements des années 1980 relatifs à la culture d'entreprise, à travers laquelle « *l'objectif affiché de l'action idéologique est de peser sur les comportements collectifs dans le sens d'un rapprochement avec le modèle idéal proposé* »⁴⁴⁸. L'intérêt porté durant cette période à la notion de culture provient du fait que, sur la base de l'approche structuro-fonctionnaliste de l'anthropologie, elle est considérée comme une force d'intégration et de cohésion, ce qui revient à oublier qu'elle peut également

⁴⁴⁷ Lagacé C. (1998), « La gestion des significations en milieu de travail. Analyse du contenu d'un journal d'entreprise », *Sociologie et sociétés*, vol.30, n°2, p.1.

⁴⁴⁸ Reiter R. (1997), « Culture et identité », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} édition, Paris, Economica, p.884.

être source de conflit⁴⁴⁹. La culture d'entreprise se définit alors comme « *l'ensemble des activités, des règles de fonctionnement et des valeurs qui sont communes au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble* »⁴⁵⁰.

Arrivée dans le champ du management notamment grâce au courant de l'excellence et au modèle des "7 S", la culture devient rapidement instrumentalisée, par exemple par le biais du projet d'entreprise, et est parfois considérée comme une variable parmi d'autres que les dirigeants doivent être en mesure de définir et de maîtriser. L'imaginaire devient « *objet de management, élément à manager pour en tirer motivation, implication, énergie et productivité* »⁴⁵¹. Dans cette quête de l'excellence, les cadres apparaissent comme des "gestionnaires des significations", qui cherchent à influencer l'attitude des salariés à l'égard de leur entreprise, à « *structurer la subjectivité des travailleurs en fonction d'une vision de l'entreprise* »⁴⁵². Les dirigeants sont à la recherche d'une adhésion de la part de l'ensemble des salariés, par le biais de leur intériorisation des valeurs mises en avant par l'entreprise. L'hypothèse est alors celle d'une convergence entre la démarche du salarié « *en quête de sens et de réalisation de soi, qui s'investit tout entier dans l'une des dernières institutions qu'il perçoit comme susceptible de les lui procurer, [et celle] de l'entreprise, en quête de ressource mobilisables et qui déploie tout un discours séducteur pour attirer et galvaniser les énergies au service de ses propres objectifs* »⁴⁵³.

2.2.2.2. L'enrôlement cognitif comme nouveau mécanisme de coordination

La mode de la culture d'entreprise passée, suite à l'échec relatif des projets d'entreprise où « *certaines entreprises, séduites par l'effet de mode, ont [...] imaginé pouvoir susciter l'adhésion de leurs salariés par le simple fait de diffuser une plaquette présentant en quelques points leur philosophie d'action* »⁴⁵⁴, celle-ci disparaît quasiment des écrits managériaux et universitaires. Malgré tout, l'idée demeure présente dans les recherches que les managers de proximité ont un rôle de recherche d'adhésion et de partage des objectifs de la part des

⁴⁴⁹ Livian Y.-F., Louart P. (1993), « Le voyage de la culture et de la motivation », in Brabet J., *Repenser la Gestion des ressources Humaines ?*, Paris, Économica, pp.38-67.

⁴⁵⁰ Louart P., Sire B. (1999), « Culture », in Le Duff R., *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris, Dalloz, p.236.

⁴⁵¹ Aubert N., Gaulejac (de) V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil, p.160.

⁴⁵² Du Gay P., Salaman G. (1991), « La culture d'entreprise et la recherche de l'"excellence" », *Sociologie et société*, vol.23, n°2, p.133.

⁴⁵³ Aubert N., Gaulejac (de) V. (1991), *op. cit.*, p.160.

⁴⁵⁴ Schmidt G. (1999), « Culture d'entreprise », in Le Duff R., *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris, Dalloz, p.238.

membres de leurs équipes. Les agents de maîtrise ont ainsi selon Labit⁴⁵⁵ pour rôle de garantir l'application des règles, mais également de parvenir à une mobilisation des équipes autour de projets.

Ce rôle de l'encadrement reste néanmoins assez flou et peu conceptualisé, l'idée en étant d'aboutir à une modification du rapport cognitif que les salariés ont avec leur entreprise. Linhart parle à ce titre d'une "mobilisation de la subjectivité" des salariés, notamment par le biais de l'individualisation de leur gestion, afin de « *transformer les salariés imprégnés de la culture et des valeurs contestataires et opposées aux directions, en salariés disposés à se mobiliser au service de leur entreprise, à laquelle ils soient en mesure de s'identifier, en épousant ses intérêts et en prenant sa défense* »⁴⁵⁶. Bien qu'opposés sur leur vision du fonctionnement de l'entreprise, Segrestin⁴⁵⁷ et Courpasson⁴⁵⁸ reconnaissent tous deux l'existence de ce qu'ils nomment un "enrôlement cognitif" des salariés qui s'accompagne d'un déplacement des formes du contrôle organisationnel, lequel ne s'applique plus directement aux activités des individus mais à leur engagement dans l'organisation.

Cette mobilisation de la subjectivité ou cet enrôlement cognitif peuvent s'appréhender comme une modification des mécanismes de coordination, comme cela est sous-tendu dans l'explication que Bellini apporte au discours des managers de premier niveau sur les valeurs, qui « *a pour but de transformer le cadre de référence de l'action collective du strict respect des règles à l'intériorisation d'une manière de faire commune aux membres de l'organisation* »⁴⁵⁹. De la même manière, l'idée avancée par Courpasson est bien celle d'un « *passage de la standardisation des gestes et des opérations à l'enrôlement des subjectivités* »⁴⁶⁰. Ceci rejoint les travaux de Nizet et Pichault⁴⁶¹ réalisés sur la base des configurations organisationnelles de Mintzberg. L'un des mécanismes de coordination défini

⁴⁵⁵ Labit A. (2002), *op. cit.*

⁴⁵⁶ Linhart D. (2001), « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises ; Une reconnaissance attendue mais périlleuse », in Pouchet A. (coord.), *Sociologie du Travail : 40 ans après*, Paris, Elsevier, p.103.

⁴⁵⁷ Segrestin D. (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Économie Industrielle*, n°75, pp.291-307.

⁴⁵⁸ Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, vol.39, n°1, pp.39-62.

⁴⁵⁹ Bellini S. (2002), *op. cit.*, p.3.

⁴⁶⁰ Courpasson D. (1997), *op. cit.*, p.53.

⁴⁶¹ Nizet J., Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations ; Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaétan Morin Éditeur.

Nizet J., Pichault F. (1999), « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », *Revue Française de Gestion*, n°123, pp.30-43.

par Mintzberg est la standardisation des normes⁴⁶², c'est-à-dire la standardisation des valeurs auxquelles est associé le travail. Dans ce cas, « *le contrôle du travail s'effectue essentiellement par le biais d'une idéologie qui tente d'obtenir l'adhésion de chaque travailleur aux valeurs organisationnelles* »⁴⁶³. Nizet et Pichault soulignent les limites que présente la standardisation des normes telle que conceptualisée par Mintzberg (notamment le fait que l'idéologie, à laquelle sont assimilées les normes, semble provenir uniquement de l'extérieur de l'organisation). En considérant que l'idéologie s'exerce à l'intérieur de l'entreprise et qu'il existe des membres de l'organisation chargés de la concevoir et de la diffuser, les auteurs la rapprochent de la culture d'entreprise et en font « *un mécanisme de coordination à part entière, que l'on peut identifier dès que les dirigeants tentent de développer intentionnellement une "culture" ou un "projet d'entreprise", dès qu'ils recourent à la "communication interne", ou encore à des formations, dont le contenu est en partie de caractère idéologique* »⁴⁶⁴.

2.2.2.2.3. Le rôle du manager médiateur : construire le contexte

L'encadrement de premier niveau est en prise directe avec cette recherche d'un enrôlement cognitif des salariés, afin d'obtenir leur adhésion aux objectifs de l'entreprise, ou tout du moins leur acceptation de ces objectifs. Le rôle des managers de proximité est alors de donner du sens, de construire le prisme à travers lequel les salariés doivent analyser leur propre rôle au sein de l'entreprise. Cette construction de sens et de cohérence ne consiste pour eux « *pas seulement à transmettre des instructions venant de plus haut. Il leur faut la décliner, la particulariser, en fonction des spécificités de leur service et des hommes et femmes qui le composent* »⁴⁶⁵. De plus, cette activité ne se limite pas à l'explicitation et à la déclinaison des décisions stratégiques, mais participe également à la justification des décisions prises par les dirigeants, tout comme le fait un journal d'entreprise qui peut « *se comprendre comme la "voix du maître", un maître qui se refuse dorénavant à dire "obéissez", mais qui affirme plutôt "voici comment il faut lire le monde"* »⁴⁶⁶.

⁴⁶² Mintzberg H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

⁴⁶³ Nizet J., Pichault F. (1995), *op. cit.*, p.40.

⁴⁶⁴ Nizet J., Pichault F. (1999), *op. cit.*, p.31.

⁴⁶⁵ Carballeda G., Garrigou A. (2001), « Derrière le "stress", un travail sous contraintes », in Bouffartigue P. (dir.), *cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, p.100.

⁴⁶⁶ Lagacé C. (1998), *op. cit.*, p.16.

Cette construction symbolique de l'état du monde dans lequel évoluent les salariés paraît mettre l'accent sur la relative impuissance de l'entreprise face à son environnement, caractérisé sous le terme de "marché". Courpasson souligne ainsi que certains principes de gouvernement des entreprises sont « *faiblement discutables, car s'appuyant sur une cohérence nécessaire liée à la menace de la contrainte de marché, partagée par l'organisation et les individus* »⁴⁶⁷. Les décisions prises par les dirigeants ne sont ainsi plus présentées comme relevant de leur propre volonté, mais comme une nécessité dictée par l'environnement, ce qui relève d'un « *argument de nécessité et de non-choix qui fait du gouvernant le simple dépositaire de contraintes exogènes qui le dépassent* »⁴⁶⁸. De fait, Linhart constatait déjà au début des années 1990 que « *les fondements des discours managériaux [...] se résument essentiellement à l'état du marché et de la concurrence* »⁴⁶⁹. Pour l'encadrement de proximité, ceci passe au quotidien par l'usage stratégique et par conséquent l'instrumentation de la sincérité, puisqu'en apparaissant sincère aux yeux des personnes qu'il encadre, le manager « *ne sera pas trop empêché dans ses efforts pour satisfaire les exigences de la direction générale* »⁴⁷⁰, même si par ailleurs « *d'une certaine manière, personne n'est dupe à ce jeu qui fait du manager le point de négociation entre les deux parties* »⁴⁷¹.

La construction de la menace externe⁴⁷² par les dirigeants et la ligne hiérarchique tend ainsi à diffuser auprès des salariés la conviction d'une convergence d'intérêts entre leur entreprise et eux afin de résister à cette menace. L'avenir de l'entreprise et celui de l'individu apparaissent alors dépendants l'un de l'autre : l'engagement et l'adhésion aux objectifs devient une nécessité pour assurer la survie de l'entreprise et par là même sa propre survie dans l'entreprise.

Le manager de premier niveau nous paraît en ce sens être un "manager médiateur" entre dirigeants et membres de l'équipe. Il s'agit d'un manager médiateur parce qu'il est le porteur et donc le média des décisions, des messages, de la manière de voir le monde des dirigeants, mais également parce qu'il tente d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations et aux objectifs de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une médiation en tant que

⁴⁶⁷ Courpasson D. (1997), *op. cit.*, p.48.

⁴⁶⁸ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.160.

⁴⁶⁹ Linhart D. (1991), *op. cit.*, p.24.

⁴⁷⁰ Laroche H. (2000), *op. cit.*, p.35.

⁴⁷¹ *Ibid.*

⁴⁷² Nizet J., Pichault F. (1999), *op. cit.*

recherche de compromis, car les orientations stratégiques ne sont pas négociables et que son action vise à y faire adhérer les salariés. Finalement « *l'organisation libérale repose donc sur une structure de commandement et d'autorité assez classique, avec des personnes, les managers, dont le métier est de faire accepter aux autres les règles du jeu* »⁴⁷³.

2.2.2.3. Les difficultés de prise en charge du nouveau rôle de manager médiateur

2.2.2.3.1. Les difficultés dans la mise en œuvre du nouveau rôle

Comme cela a déjà été mentionné, la place de pivot qu'occupe l'encadrement de proximité est historiquement l'une des principales sources de difficultés des managers de premier niveau. Cette situation les place au confluent des attentes et informations à la fois descendantes et ascendantes, ce qui est source de tensions. Carballeda et Garrigou⁴⁷⁴ ont montré, à ce sujet, qu'une forme possible de défense est parfois pour ces managers de se protéger de l'information montante qui provient de la réalité et de rester centrés sur l'information descendante en provenance de leur propre hiérarchie. Cette méthode est évidemment difficilement tenable à long terme.

Le rôle du manager médiateur est de chercher à obtenir l'adhésion des membres de son équipe, notamment en essayant de leur faire partager les valeurs de l'entreprise. Malherbe note à ce propos qu'être « *cadre opérationnel, c'est d'abord s'affirmer comme cadre sur la base de justifications partagées (au moins en partie) avec les dirigeants (justification stratégique et hiérarchique) tout en se démarquant des « non-cadres » qu'il convient de manager* »⁴⁷⁵. On retrouve ici le rôle des cadres dans la culture d'entreprise noté par Reitter : « *à l'intérieur de l'entreprise, le dirigeant compte sur ses cadres pour servir de relais. Le présumé est alors qu'on ne peut être cadre sans adhérer au code de valeur ainsi défini* »⁴⁷⁶. Or, comme cela a déjà été mentionné, cette hypothèse ne peut être acceptée comme une évidence⁴⁷⁷. L'encadrement peut être vu comme un transmetteur du changement auprès des salariés, mais également comme un objet de changement puisque son rôle est redéfini. En des périodes de changement quasi permanent, le système de valeur personnel du

⁴⁷³ Courpasson D. (2000a), p.277.

⁴⁷⁴ Carballeda G., Garrigou A. (2001), *op. cit.*

⁴⁷⁵ Malherbe D. (2002), *op. cit.*, p.76.

⁴⁷⁶ Reiter R. (1997), *op. cit.*, p.884.

⁴⁷⁷ Thévenet M. (1994), *op. cit.*

manager de proximité semble être constamment remis en question par les "nouvelles manières de faire les choses" décidées par le sommet stratégique de l'entreprise⁴⁷⁸. En tant que transmetteur des valeurs de l'entreprise, une tension importante peut apparaître entre les valeurs du manager et les nouvelles valeurs de l'entreprise qu'il a la charge de faire partager.

La prise en charge de la gestion des ressources humaines de l'équipe et plus généralement celle de ce nouveau rôle, mettent les managers opérationnels face à des contradictions issues de leur expérience de management au quotidien. Ce sont notamment des difficultés d'ordre opérationnel et relationnel qui sont mises en évidence par Bellini⁴⁷⁹. Les difficultés opérationnelles proviennent de l'accent qui est mis sur la participation des salariés aux prises de décision qui concernent l'équipe, sur la recherche de leur adhésion, alors même que certaines situations de gestion nécessitent directivité et centralisation des décisions. Les difficultés relationnelles sont liées aux précédentes car le style de management demandé exclut quasiment du vocabulaire tout ce qui a trait à la discipline, pour donner à l'entreprise l'image d'une communauté harmonieuse, ce qui « *met l'encadrement face à des dilemmes insolubles, entre des normes managériales peu opératoires et des réalités quotidiennes complexes* »⁴⁸⁰.

Les difficultés des managers de proximité dans leur nouveau rôle s'expriment également au niveau de leur légitimité vis-à-vis des personnes qu'ils encadrent, comme cela a déjà été souligné par Thévenet⁴⁸¹. Avec la modification de l'organisation du travail qui confère plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, la fonction traditionnelle de responsable d'équipe n'apparaît plus réellement légitime⁴⁸². Ceci peut expliquer les résistances constatées de la part de l'encadrement de proximité et intermédiaire aux transformations organisationnelles qui mettent l'accent sur la montée en compétences et l'autonomie des salariés⁴⁸³. Le rôle traditionnel de l'encadrement de proximité est en effet fondé sur l'expertise technique, dont n'ont plus forcément besoin les membres de l'équipe. Dans le nouveau rôle, « *la compétence technique n'apparaît plus comme une*

⁴⁷⁸ Holden L., Roberts I. (1996), « European Middle Managers : The search for identity in a conflicting role and uncertain role », in *Contemporary Developments in Human Resource Management*, Paris, Eska, pp.49-64.

⁴⁷⁹ Bellini S. (2002), *op. cit.*

⁴⁸⁰ Bellini S. (2002), *op. cit.*, p.6.

⁴⁸¹ Thévenet M. (1994), *op. cit.*

⁴⁸² Barel Y. (2002), « Les dimensions managériales de l'encadrement intermédiaire », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.79-99.

⁴⁸³ Fenton-O'Creevy M. (2001), *op. cit.*

condition suffisante pour asseoir l'autorité du cadre »⁴⁸⁴, ce qui nécessite pour tous ces responsables d'équipe devenus des managers médiateurs de trouver de nouveaux relais de légitimité. Ceci supposerait que l'ensemble des salariés ait intégré et accepté l'évolution du travail qui leur est demandée, et ait compris le nouveau rôle de leurs managers, ce qui ne va pas de soi et fait dire à Thévenet que « *si la relation managériale repose encore sur la compétence technique, le meilleur moyen de rendre crédible les échelons décentralisés en gestion de personnel est de leur maintenir ce rôle technique* »⁴⁸⁵.

2.2.2.3.2. Des échecs dans l'adaptation au nouveau rôle

Le passage de l'ancien au nouveau rôle revient pour l'encadrement de premier niveau à abandonner son rôle d'expert technique au profit de la prise en charge de la gestion des ressources humaines, de l'animation de l'équipe et de la recherche de son adhésion aux orientations de l'entreprise. Ces dimensions très relationnelles sont en décalage important avec ce qui, aux yeux des managers, constituait auparavant leur travail. Bellini rappelle ainsi que durant les entretiens qu'il a menés « *des managers de terrains [...] ont déclaré [...] que la gestion des hommes, la résolution des problèmes du quotidien, le "social" n'est pas en phase avec leurs représentations de l'activité professionnelle, le plus souvent construite autour de la technique* »⁴⁸⁶.

Afin d'analyser cette situation, Buscatto⁴⁸⁷ a recours à une analyse en termes d'identités professionnelles⁴⁸⁸ dans le but d'éclairer ces difficultés des managers de proximités, issues d'une « *remise en question d'une identité fondée sur l'expertise technique et la proximité sociale avec les ouvriers et bousculée par le nouveau cours du management* »⁴⁸⁹. Ses conclusions mettent en évidence, pour certains des managers qui ne réussissent pas à s'adapter à leur nouveau rôle, un repli identitaire sur la technique, c'est-à-dire qu'ils tentent de retrouver un rôle passé d'expert technique. Se rendant compte de leur incapacité à jouer pleinement ce nouveau rôle de manager médiateur, les anciens responsables d'équipe se replient sur leurs compétences techniques qui, même si elles ne correspondent plus à ce qui

⁴⁸⁴ Le Saout R., Saulnier J.-P. (2002), *op. cit.*, p.9.

⁴⁸⁵ Thévenet M. (1994), *op. cit.*, p.24.

⁴⁸⁶ Bellini S. (2002), *op. cit.*, p.7.

⁴⁸⁷ Buscatto M. (2002b), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue Française de Sociologie*, vol.43, n°1, pp.73-98.

⁴⁸⁸ Dubar C. (1991), *La socialisation ; Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

⁴⁸⁹ Buscatto M. (2002b), *op. cit.*, p.74.

est demandé par les dirigeants, constituent cependant le seul élément véritablement maîtrisé par ces managers en situation d'échec et qui est susceptible d'être une source de reconnaissance de la part des membres de l'équipe.

Ce repli identitaire sur le métier est également perceptible dans les résultats de l'étude de Chambrier où les chefs de ligne, managers de premier niveau, se replient « *sur la seule légitimité qui leur reste, à savoir l'efficacité immédiate de leur ligne* »⁴⁹⁰. Cette réaction a des conséquences importantes sur l'évolution de l'organisation du travail qui est mise en œuvre dans l'usine qui constitue le terrain de recherche puisque, pour parvenir à conserver cette légitimité, les managers accordent moins d'autonomie aux salariés qu'ils ne devraient.



L'encadrement fait de longue date l'objet de recherches relatives au contenu de son travail. Cette thématique souffre cependant de la multiplicité des concepts et cadres théoriques auxquels les auteurs ont recours, ce qui ne permet que difficilement d'avoir une vision homogène des résultats présents dans la littérature. De plus, les différentes catégories de personnels d'encadrement ne font pas l'objet de définitions clairement établies, diverses appellations recouvrant parfois le même type de manager, ou à l'inverse une même dénomination représentant différents types de managers, ce qui nuit une nouvelle fois à la clarté des recherches. Leur position de pivot caractérise néanmoins les managers intermédiaires et de premier niveau. Le rôle de commandement hiérarchique direct de ces derniers tend à diminuer sous l'effet de l'évolution de l'organisation du travail.

Plus généralement, leur rôle va en s'élargissant avec le développement d'un management d'équipe plus relationnel et la prise en charge de la gestion RH de l'équipe. Cet élargissement du rôle s'effectue cependant peu dans une logique d'enrichissement du travail, mais bien plus dans celle d'une gestion globale de la performance des équipes. Du fait de l'autonomie conférée aux membres de l'équipe, les managers de premier niveau apparaissent alors comme des managers médiateurs, à la recherche de l'enrôlement cognitif des salariés, de leur adhésion aux orientations de l'entreprise. Cette évolution n'est cependant pas sans leur créer des difficultés, en lien notamment avec l'abandon de leur expertise technique.

⁴⁹⁰ Chambrier L. (2002), p.97.

Conclusion du Chapitre 1

En réponse aux exigences fortes qui lui sont adressées, la Fonction Ressources Humaines se réorganise et les professionnels de la fonction véhiculent un discours volontariste sur la création de valeur à laquelle elle participe. Il est à ce titre intéressant de se reporter environ deux décennies en arrière et d'observer les similitudes avec les discours qui soulignaient la dimension stratégique de la Fonction Ressources Humaines. Si l'évolution de la fonction est patente, elle n'en demeure pas moins ambiguë : derrière la mise en exergue de la participation à la création de valeur en étant par exemple un partenaire stratégique et un agent de changement, derrière l'image novatrice liée au recours massif aux technologies de l'information, la FRH paraît surtout soumise à la nécessité de réduire ses coûts de fonctionnement. Les objectifs de l'introduction des technologies de l'information touchent ainsi principalement à la réduction du coût d'un certain nombre de processus RH par le biais de leur automatisation et de la participation directe des salariés à ces processus.

Deux éléments paraissent caractériser l'évolution de la Fonction Ressources Humaines sur une plus longue période, notamment à France Télécom, à savoir l'individualisation de la GRH et le partage de la fonction. Individualisation et partage vont de paire puisqu'une gestion individualisée des salariés nécessite la responsabilisation et l'implication de leur supérieur hiérarchique direct. Le partage de la fonction va également dans le sens de la réduction des coûts de la FRH, puisque le manager de proximité voit son rôle s'élargir à la gestion des ressources humaines, ce qui se traduit pour lui par un surcroît de travail.

Au-delà des difficultés liées à l'analyse du travail de l'encadrement, le rôle des managers de premier niveau s'élargit vers une prise en charge globale de la performance de leur équipe. L'évolution de l'organisation du travail, qui accorde une autonomie plus grande aux salariés, conduit à une réduction de la dimension technique du rôle du responsable d'équipe au profit de la gestion des hommes et de l'animation de l'équipe. Avec la diminution de l'aspect hiérarchique de la relation entre le manager et les membres de son équipe (voire, dans les discours, sa disparition), l'encadrement de premier niveau est désormais à la recherche de ce que les auteurs nomment la mobilisation de la subjectivité des salariés ou leur enrôlement cognitif, c'est-à-dire qu'il cherche à les faire adhérer aux orientations de l'entreprise et aux réorganisations mises en œuvre. Cette activité nous fait considérer le manager de premier niveau comme un "manager médiateur", qui participe à la construction des contextes et la création de sens afin d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe, alors même que les objectifs paraissent peu négociables.

La redéfinition du rôle de l'encadrement au profit d'un "manager médiateur" est néanmoins source de difficultés pour ces individus, lesquelles se manifestent éventuellement en termes de repli identitaire et de remise en cause de leur légitimité, traditionnellement fondée sur une expertise technique désormais délaissée.

Ce poids de la logique de la valeur qui innerve l'organisation, ses conséquences sur la Fonction Ressources Humaines, ainsi que le rôle des managers médiateurs, sont illustrés par les résultats d'une étude exploratoire menée à France Télécom.

CHAPITRE 2.

RECONFIGURATION DE LA FRH ET RÔLE RENOUVELÉ DES RESPONSABLES D'ÉQUIPE : LES RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE À FRANCE TÉLÉCOM

Ramener de 4% à moins de 2% la part des salariés de France Télécom qui exercent leur activité au sein de la Fonction Ressources Humaines. Tel est l'objectif du projet "RH Demain" de reconfiguration de la FRH. Une recherche réalisée à France Télécom permet d'illustrer et de rendre plus concrètes les transformations de la Fonction Ressources Humaines et du management d'équipe qui ont été mises en évidence au travers de la revue de littérature. Menée dans le cadre du programme "Flexibilités et Performances" de la Mission d'Animation de la Recherche de la DARES⁴⁹¹ à partir du printemps 2001, elle a donné lieu à un rapport⁴⁹² rendu en janvier 2003. Cette monographie constitue une étude exploratoire pour notre travail doctoral plus spécifiquement centré sur la légitimité des managers de premier niveau dans un contexte marqué par les réorganisations, ainsi que sur le management des équipes mis en œuvre.

La problématique traitée dans le cadre de cette recherche a trait aux différentes formes de flexibilité adoptées, à leurs conséquences en termes de performance individuelle et organisationnelle, ainsi qu'à la place de la Fonction Ressources Humaines, laquelle apparaît à la fois comme acteur et objet de flexibilité. Elle permet, par conséquent, d'obtenir une vision assez globale des réorganisations en cours dans l'entreprise (Section 1). Les résultats mettent en évidence les exigences de rentabilité qui s'imposent à France Télécom et se diffusent en interne, avec notamment pour conséquence une reconfiguration de la FRH dans le sens de la création de valeur (Section 2). L'influence des technologies de l'information (mises en exergue à France Télécom comme facteur de performance) sur l'organisation est interrogée (Section 3). Enfin, plusieurs questionnements et pistes de recherche émergent de l'analyse du nouveau rôle des managers de premier niveau (Section 4).

⁴⁹¹ DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et Statistiques ; Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité.

SECTION 1.

CONTEXTE DE LA RECHERCHE EXPLORATOIRE ET MÉTHODOLOGIE

La monographie de France Télécom, intégrée à ce niveau en tant qu'étude exploratoire, porte sur une problématique beaucoup plus vaste que celle de notre travail doctoral. Cette problématique, articulée autour de la flexibilité et de la performance, permet d'appréhender de manière globale les évolutions de France Télécom et d'analyser les transformations de la Fonction Ressources Humaines (1.1.). La méthodologie mobilisée se concentre autour d'entretiens semi-directifs, menés tout d'abord avec des cadres supérieurs de l'entreprise, puis avec les différentes catégories de salariés de trois centres d'appels et de deux Centres de Services Ressources Humaines (1.2.).

Les éléments de contextualisation de la problématique renvoient à la situation de France Télécom durant la période pendant laquelle le travail empirique de la recherche a été réalisé, à savoir du printemps 2001 à l'automne 2002. La fin de la phase empirique correspond à quelques semaines près au départ de Michel Bon du poste de PDG de l'entreprise. La problématique, tout comme les résultats de l'étude exploratoire qui sont présentés par la suite, ne prennent par conséquent en compte ni les décisions stratégiques prises par le nouveau Président Thierry Breton, ni les réorganisations mises en œuvre depuis lors.

1.1. Une problématique qui conçoit la FRH comme objet et acteur des réorganisations

S'inscrivant dans un programme de recherche portant sur la thématique "Flexibilités et Performances", la problématique se décline en trois niveaux que sont la stratégie, la flexibilité opérationnelle et la performance. France Télécom a constitué le terrain de la recherche, l'entreprise étant au moment de l'étude dans une situation de vaste mutation aussi bien stratégique qu'opérationnelle, avec une évolution des métiers existants et la création de nouveaux métiers (par exemple dans les centres d'appels).

⁴⁹² Guery L., Mercier E., Mottay D., Schmidt G. (dir.) (2003), *TIC, flexibilités, transformations du travail et performances : places et rôles de la Fonction RH ; le cas de France Télécom*, DARES, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité.

La flexibilité se dessine à travers les grandes orientations stratégiques, qui induisent des formes de flexibilité opérationnelle différentes (interne / externe, qualitative / quantitative). La flexibilité externe, comme son nom l'indique, met en jeu les frontières de l'organisation : filialisations d'activités, recours à la sous-traitance, variation des effectifs, etc. La flexibilité interne s'exprime pour sa part sous deux formes : qualitative (notamment en termes d'évolution du contenu du travail, d'autonomie) et quantitative (sur le temps de travail, la rémunération, la mobilité interne). Quelles que soient les modalités choisies, la flexibilité au sein de l'organisation a un effet direct sur la performance individuelle (par exemple, sur la motivation) et organisationnelle (sur la productivité et la qualité de service).

La Fonction Ressources Humaines tient une place particulière, au sens où elle peut être aussi bien l'objet d'une flexibilité accrue (reconfiguration de la FRH) que l'acteur central de l'incitation, de la gestion et de l'accompagnement auprès des salariés opérationnels des différentes modalités de flexibilisation de leur travail. Dans ce dernier cas, les activités de la FRH diffèrent grandement selon le type de flexibilité mise en œuvre. En matière de flexibilité interne qualitative, les pratiques de ressources humaines concernent principalement la formation, dont l'objectif va être de développer les compétences des salariés. D'autres pratiques relèvent plus de la hiérarchie et du quotidien des managers de proximité, comme la promotion de la prise de responsabilité, le travail en équipe, etc. La flexibilité interne quantitative implique, pour sa part, une gestion lourde du temps de travail de chacun des salariés de l'entreprise, ainsi que la gestion de l'individualisation des rémunérations. La flexibilisation externe du travail induit de mettre l'accent sur l'une des pratiques les plus traditionnelles, à savoir le recrutement (notamment par le choix du type de contrat, la sélection des candidats, le choix entre embauche et recours à l'intérim).

1.2. La méthodologie mise en œuvre : des entretiens sur deux terrains de recherche avec les différentes catégories de salariés

La monographie de France Télécom a été réalisée sur la base de données aussi bien internes qu'externes à l'entreprise. L'accès au terrain a pu être réalisé par le biais de la Direction des Ressources Humaines Groupe, le premier contact ayant eu lieu avec le chargé de mission responsable du reengineering de la Fonction Ressources Humaines au sein de la DRH Groupe. La recherche s'est poursuivie selon deux phases : une première phase préliminaire

grâce à des entretiens avec des cadres fonctionnels, une seconde phase empirique plus large sur deux types de terrains (centres d'appels et Centres de Services Ressources Humaines).

1.2.1. Les entretiens avec les cadres fonctionnels : comprendre le contexte et les évolutions globales

Cette phase préliminaire avait pour objectif de mieux comprendre France Télécom, son contexte, son organisation, ses évolutions, ses contraintes, la place des technologies de l'information. L'ambition était de préciser la flexibilité mise en œuvre dans l'entreprise et d'affiner les éléments de la problématique de recherche. Plus précisément, ces entretiens ont permis de recueillir le discours de cadres fonctionnels sur les politiques mises en œuvre tant en matière d'organisation du travail, de gestion des ressources humaines, que de recours aux technologies de l'information⁴⁹³.

Six entretiens ont été réalisés avec des cadres fonctionnels de l'entreprise, à savoir :

- Le Responsable du projet Télétravail ;
- Le Directeur de la stratégie de DRH Services, ainsi qu'une consultante RH de FTSRH⁴⁹⁴ ;
- Un DRH de Direction Régionale ainsi que le Directeur de l'Unité de Services par Téléphone de cette Direction régionale ;
- Le Responsable du projet CSRH⁴⁹⁵ à FTSRH ;
- Le Responsable du projet GTT⁴⁹⁶ à FTSRH ;
- La Responsable du département "Soutien / Contrôle" au sein d'une DRH de Direction Régionale.

Les entretiens sont de type semi-directifs et se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes rencontrées. Une grille d'analyse a été utilisée pour exploiter ces entretiens, qui est

⁴⁹³ Annexe 1. Guide d'entretien des cadres fonctionnels – recherche exploratoire.

⁴⁹⁴ FTSRH : France Télécom Services RH, composante de la DRH Groupe.

⁴⁹⁵ CSRH : Centres de Services Ressources Humaines, entités créées dans le cadre de la reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines, qui assurent sur dix pôles en France la gestion administrative RH et une assistance téléphonique RH pour les salariés et leurs managers.

articulée autour de six thèmes : le contexte, les transformations actuelles, les enjeux, les contraintes, les discours véhiculés, la place des technologies de l'information dans les transformations.

1.2.2. Les terrains de recherche explorés : centres d'appels et CSRH

Deux des terrains évoqués lors des entretiens préliminaires ont été étudiés dans le cadre du contrat de recherche : des centres d'appels et des Centres de Services ressources Humaines.

1.2.2.1. Les centres d'appels

Avec la réorientation de France Télécom sur les activités nouvelles et créatrices de valeur ajoutée telles que la téléphonie mobile et l'internet, la relation client a pris une importance croissante, d'autant plus que la concurrence est vive sur ces activités. Les centres d'appels sont l'un des points d'entrée dont dispose le client pour obtenir des informations ou résoudre des problèmes aussi bien techniques qu'administratifs. Leur création permet, par ailleurs, de répondre à la gestion des bassins d'emplois et au reclassement qui doit être opéré pour les salariés dont les postes ont disparu au cours des réorganisations de l'entreprise. Ces centres d'appels, dont l'existence illustre la flexibilité stratégique de France Télécom et qui font apparaître en interne la flexibilité des ressources humaines, permettent dans le cas d'Orange et de Wanadoo d'étudier de nouveaux emplois créés dans l'entreprise (contenu, organisation et conditions de travail, ainsi que les modalités de GRH associées).

Les trois centres d'appels étudiés se différencient en fonction de leur type d'activité mais également de leur ancienneté. Le centre d'appels Orange, qui est le plus récent (moins d'un an d'existence au moment de la recherche), accueille du personnel principalement administratif, Wanadoo (trois ans d'existence) des profils plutôt techniciens, et l'USO (Unité de Service par Téléphone, plus communément appelée le 12) des personnes qui sont parfois depuis longtemps téléopérateurs. À l'inverse de l'USO, les salariés présents sur les plates-formes Orange et Wanadoo sont, pour la plupart, issus de redéploiements consécutifs à la disparition de leur précédent poste.

Sur ces trois centres d'appels, cinquante-sept entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les différentes catégories de salariés. Plus précisément, les entretiens ont été menés avec :

⁴⁹⁶ GTT : outil disponible sur l'intranet RH afin d'aider les managers dans la Gestion du Temps de Travail de

- Les trois responsables de l'USO, des centres d'appels Orange et Wanadoo ;
- Six responsables d'équipe ;
- Un analyste qualité, un superviseur des flux, un soutien métier applicatif ;
- Quarante-cinq téléopérateurs ou téléconseillers.

1.2.2.2. Les Centres de Services Ressources Humaines

Les Centres de Services Ressources Humaines sont un élément central de la reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines, puisqu'ils centralisent la gestion administrative des processus RH qui était auparavant réalisée dans chacune des Unités Opérationnelles de France Télécom. Ce sont des entités nouvelles, créées avec des personnels qui sont originaires ou non de la FRH. Au sein de la fonction RH, "assistant de gestion" constitue un nouvel emploi dont il est possible, tout comme pour les téléconseillers, d'étudier le contenu, l'organisation et les conditions de travail, ainsi que les modalités de gestion des ressources humaines associées.

Deux CSRH sur les dix existant en France ont constitué le terrain de la recherche. Vingt-cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés avec :

- Deux Directeurs de CSRH ;
- Un responsable soutien, trois responsables d'équipe ;
- Deux soutiens, un accompagnateur systèmes d'information ;
- Seize assistantes de gestion.

Tout comme dans les centres d'appels, les entretiens ont porté sur les différentes formes de flexibilité mises en œuvre, leurs conséquences en termes de performance individuelle et organisationnelle, ainsi que sur les modalités de gestion des ressources humaines dans chacune des entités étudiées. Si un guide d'entretien spécifique a été élaboré à destination des trois principales catégories d'acteurs⁴⁹⁷ rencontrés dans les centres d'appels et CSRH, une

leur équipe.

⁴⁹⁷ Responsable du centre d'appel ou Directeur de CSRH ; manager de premier niveau ; téléopérateur, téléconseiller ou assistante de gestion.

grille d'analyse⁴⁹⁸ commune a été élaborée sur la base des principales dimensions de la problématique de la recherche afin de procéder à une analyse thématique de contenu.



La problématique de la recherche vise à appréhender les modalités de flexibilité auxquelles France Télécom fait appel, ainsi que leurs conséquences en termes de performance. Plus spécifiquement, la Fonction Ressources Humaines est étudiée à la fois comme objet et comme acteur de cette flexibilité.

Plus de quatre-vingts entretiens ont été menés, tout d'abord avec des cadres supérieurs fonctionnels de France Télécom afin de comprendre les évolutions majeures de l'entreprise (tout particulièrement celles qui ont trait à la Fonction Ressources Humaines), puis avec les différentes catégories de salariés de centres d'appels et de CSRH. Ces derniers entretiens ont pour but de comprendre les modalités de flexibilité mises en œuvre dans ces entités et leurs conséquences sur la performance, de même que les pratiques de gestion des ressources humaines qui y sont employées.

⁴⁹⁸ Annexe 2. Grille d'analyse des entretiens réalisés dans les centres d'appels et CSRH – recherche exploratoire.

SECTION 2.

UNE RECONFIGURATION DE LA FRH POUR RÉPONDRE AUX EXIGENCES DE L'ENVIRONNEMENT

Comme évoqué précédemment, la recherche réalisée présente la Fonction Ressources Humaines comme un acteur de la flexibilité, mais également comme un objet de flexibilité, devant s'adapter aux données environnementales et aux implications qu'a la concurrence économique en termes de rentabilité. À l'instar des autres fonctions supports, elle se voit confrontée à l'obligation de participer à la création de valeur de l'entreprise. Sa réorganisation ne peut, par conséquent, être comprise qu'en ayant au préalable analysé la mutation globale de France Télécom (2.1.). Dans le cadre de ces réorganisations, la Fonction Ressources Humaines se doit de réduire ses coûts et de recentrer ses activités autour de ce qui peut être créateur de valeur (2.2.). Dans le prolongement d'une individualisation de la gestion des ressources humaines lancée durant les années 1990, et suite au constat du poids de la Fonction Ressources Humaines au regard de celles des opérateurs concurrents, un projet de réorganisation de la FRH a été lancé en 1999, sous le nom de "RH Demain".

2.1. Une mutation globale de France Télécom qui demande des efforts importants aux salariés opérationnels

2.1.1. Un contexte concurrentiel nécessitant des évolutions de l'organisation

L'événement majeur qui a marqué l'entreprise au cours des dix dernières années est sans nul doute son passage de la sphère publique, dans une situation monopolistique, à la sphère privée et ouverte à la concurrence. Cette évolution trouve ses sources dans la déréglementation des principaux marchés mondiaux des télécommunications depuis le milieu des années 1980, le départ étant donné en 1984 avec l'ouverture à la libre concurrence du marché des produits et services de télécommunications aux États-Unis. Après la publication d'un Livre Vert en 1987 sur le rôle des télécommunications dans la construction européenne, la concurrence sur les différents segments de la téléphonie est progressivement introduite au sein des pays de l'Union Européenne à partir de 1988. En juillet 1996, la loi sur la réglementation des télécommunications en France est adoptée, ce qui marque l'ouverture à la concurrence sur le marché français. L'ouverture à la concurrence de la boucle locale, c'est-à-dire du marché des

télécommunications locales, depuis le début de l'année 2002, marque définitivement la fin du dernier monopole que conservait encore l'opérateur historique français. Cette nouvelle donne du marché mondial des télécommunications a été intégrée par France Télécom à la fois par le biais d'une évolution de son statut juridique, de son organisation interne et de sa stratégie.

Évolution du statut juridique tout d'abord, avec le passage progressif d'une administration à une société anonyme : la Direction Générale des Télécommunications devient France Télécom en 1988, entreprise au statut de droit public en 1991, puis société anonyme au 31 décembre 1996. Ce statut a permis l'ouverture du capital par le biais de l'introduction en Bourse entreprise en 1997. Évolution des structures par ailleurs avec, à partir de l'arrivée de Michel Bon à la direction de l'entreprise en 1995, la prise en compte des impératifs commerciaux qui se concrétise par une structure par branches spécifiques à chaque type de clientèle. Cette structure définie à l'époque a depuis évolué, notamment avec la filialisation des activités téléphonie mobile (Orange) et internet (Wanadoo).

La fin programmée de sa position monopolistique sur le marché français a obligé France Télécom à redéfinir totalement sa stratégie. En effet, comme le rappelait Michel Bon dans un entretien⁴⁹⁹ « *lorsque, en 1996, la loi ouvrant les télécommunications à la concurrence a été adoptée, France Télécom faisait 90% de son activité dans la téléphonie traditionnelle en France. L'arrivée de la concurrence allait à la fois faire baisser les prix, beaucoup, et faire perdre des parts de marché. Sous peine de déclin rapide, nous devions impérativement trouver des relais de croissance, dans les mobiles, les données, Internet, et à l'étranger* ». En ces quelques mots, le Président de France Télécom a résumé la situation face à laquelle se trouvait l'entreprise et la stratégie qu'elle a suivie jusqu'à son départ. Les axes majeurs de la stratégie de France Télécom⁵⁰⁰, symbolisée par l'idée du passage de la "Phone" à la "Net Compagnie", ont été la valorisation de sa position de leader en France, l'exploitation des trois pôles de croissance que sont la téléphonie mobile, internet, et enfin le développement des services de mise en réseaux à destination des grandes entreprises. En outre, la stratégie déployée mettait l'accent sur la volonté de poursuivre le développement à l'international.

Avec son entrée dans la sphère concurrentielle, les exigences qui pèsent sur France Télécom ont évolué. Autrefois soumise à des impératifs de service public et marquée par une forte

⁴⁹⁹ Entretien accordé au quotidien Le Monde, daté du 11 mars 2002.

⁵⁰⁰ France Télécom, Rapport Annuel 2001 (période durant laquelle s'est déroulé le contrat de recherche : 2001-2002).

culture technicienne, l'entreprise désormais confrontée à des concurrents a dû s'adapter à une exigence de rentabilité (notamment sous la pression des marchés financiers). Ceci s'est traduit par un impératif de réduction des coûts qui s'est manifesté, entre autres, au niveau des fonctions supports, et parmi elles la Fonction Ressources Humaines. Cette nécessité de réduction des coûts s'est révélée d'autant plus pressante que la politique de croissance externe générait une dette importante⁵⁰¹.

2.1.2. Des évolutions totalement intégrées par les cadres fonctionnels rencontrés

Les entretiens préliminaires sont éclairants sur l'évolution des mentalités des cadres qui ont été rencontrés. Ainsi, même en ce qui concerne la téléphonie fixe en France, le discours tenu est bien celui de représentants d'une grande entreprise privée du secteur des télécommunications, qu'est devenue en un temps très limité France Télécom, et non celui de membres d'une administration. Il est caractéristique de constater que le changement dans la stratégie, dans l'organisation et dans les méthodes de travail, s'est accompagné d'un changement dans le vocabulaire utilisé puisque les personnes rencontrées ne parlent pas "d'abonné" ou "d'utilisateur", mais de "client". De même, "l'agent" est généralement devenu un "salarié". Cette approche relaie la vision qu'avait Michel Bon de la transformation de l'entreprise, qui met « *le client au centre, le salarié au cœur* ». L'effort consiste désormais à faire en sorte que l'ensemble des salariés ait conscience de ces évolutions que vit l'entreprise, ce qui n'est pas encore le cas actuellement : « *on leur dit bien on n'est pas atypique France Télécom, on n'est pas tout seul dans une planète je ne sais pas dans quelle galaxie ... c'est la société, dans toute entreprise c'est ça, c'est le changement, plus rien n'est figé dans le marbre* » (Responsable du département "Soutien/Contrôle" en DRH de région).

France Télécom est désormais orientée vers le client, aussi bien en national qu'à l'international et, en tant qu'entreprise privée, ses objectifs principaux ne sont plus de l'ordre du service public, mais économiques. Les réductions de coûts nécessaires entraînent des changements difficilement imaginables il y a quelques années. Il en va ainsi d'un certain nombre d'outils informatiques, qui auparavant auraient été créés en interne et qui désormais sont achetés auprès de sociétés informatiques. Comme l'indique le responsable du projet CSRH, « *auparavant ... France Télécom avait une logique ... ça c'était l'image de France Télécom très ... technicienne donc on fait nos propres produits pour répondre à tous les*

⁵⁰¹ Dette à long terme de 63 milliards d'euros fin 2001 (France Télécom, Rapport Annuel 2001) et de près de 70

besoins ... et qui soient parfaits [...] la volonté actuelle maintenant c'est ... elle est plus économique c'est-à-dire ... par exemple sur des progiciels avant tout ».

2.1.3. Les redéploiements de personnel au cœur des réorganisations

Les orientations stratégiques de l'entreprise se concrétisent par un accent mis sur toutes les activités en lien direct avec le client, ce qui nécessite bien évidemment d'avoir du personnel à mettre à ces postes. Se pose alors à France Télécom le problème du statut de ses salariés. En effet, la grande majorité (près de 90%⁵⁰²) demeure sous statut fonctionnaire, ce qui implique que la direction ne dispose pas de toute la palette de solutions qui s'offrent habituellement aux dirigeants d'entreprises privées pour gérer l'emploi et pouvoir mettre ainsi à un poste la personne qui dispose des compétences adéquates. Impossible, par exemple, de procéder à des licenciements comme l'a fait son concurrent British Télécom et d'embaucher des personnes rompues à la relation client. La seule solution qui s'offrait à France Télécom a par conséquent été de développer la mobilité interne, ce qui a été fait de manière importante, puisqu'en l'an 2001 ce sont 13 800 salariés qui ont été redéployés⁵⁰³, soit un total de 66 000 depuis le début de cette politique de l'emploi dans l'entreprise en 1996.

Cette politique de redéploiements tente de conjuguer la volonté de conserver le statut de fonctionnaire des salariés présents dans l'entreprise avant la privatisation, avec la nécessité de disposer de personnel sur les segments de croissance. Ainsi dès le début, *« les messages du Président Michel Bon ça a été "on garde le statut des fonctionnaires" mais par contre il s'est engagé, ça vous avez dû l'entendre aussi, il s'est engagé à fournir un emploi pour tout le monde, "personne ne sera exclu, personne en dehors du chemin", ça c'est vraiment ses paroles, mais avec la condition c'est que il va falloir bouger »* (Responsable du département "Soutien / Contrôle" en DRH de région).

Les redéploiements sont, par conséquent, un élément central des transformations actuelles que vit l'entreprise. La nécessaire réduction des coûts se traduit par nombre de réorganisations internes des différents services, aussi bien commerciaux, techniques qu'administratifs, qui aboutissent pour partie à la fermeture de certaines entités et à des disparitions de postes. Ce sont les personnes qui occupaient ces postes qui font l'objet de redéploiements et vont

milliards au 30 juin 2002.

⁵⁰² Plus de 108 000 salariés sur les 122 000 de France Télécom S.A., soit 88,8% des effectifs (nb : l'indicateur ne prend pas en compte les salariés mis à disposition des filiales) ; France Télécom, Bilan Social 2001.

⁵⁰³ France Télécom, Bilan Social 2001.

majoritairement sur des activités en contact avec le client, soit en contact physique, soit en contact téléphonique : « *France Télécom fait avec son personnel, mais il faut que le personnel migre là où nos missions doivent se développer. C'est pour ça que vous avez entendu parler de ces mobilités vers des métiers genre plates-formes Wanadoo ... enfin tout ce qui est réponse au client* » (Responsable du département "Soutien / Contrôle" en DRH de région). Désormais, les redéploiements se font principalement en direction de centres d'appels, dont l'activité est en pleine expansion. Ces centres d'appels sont, pour la plupart, des plates-formes téléphoniques qui ont pour objectif de répondre à des questions précises de clients ou de résoudre leurs problèmes (renseignements téléphoniques, assistance Orange, Wanadoo, 10 14, 10 16, etc.). D'autres centres, dont l'activité tend à se développer depuis peu de temps, n'interviennent pas de manière réactive, en réponse au client, mais de manière proactive. Ce sont eux qui prennent directement contact avec les clients ou les prospects, dans le but, par exemple, de ramener à France Télécom les clients qui sont partis chez des opérateurs concurrents.

Ces redéploiements de personnels se heurtent au problème de la gestion de l'emploi sur les bassins d'emploi de France Télécom. En effet, la mobilité géographique du personnel de France Télécom est assez réduite, ce qui s'explique notamment par la moyenne d'âge relativement élevée des salariés (44 ans en 2001⁵⁰⁴), ainsi que par le fait que, pour une part importante d'entre eux, ils occupent depuis longtemps le même poste. Le changement de métier qui leur est demandé est, de ce fait, déjà en soi un bouleversement considérable. Il est d'autant plus difficile d'obliger les salariés à être mobiles géographiquement qu'il n'y a pas une vision claire de la pérennité des postes qui sont proposés à l'occasion de ces redéploiements, ne serait-ce qu'à un horizon court, comme l'atteste la Responsable du département "Soutien / Contrôle" en DRH de région : « *dans deux ans ... effectivement personne ne peut leur dire que dans deux ans ils seront à Wanadoo* ».

La plupart des salariés à redéployer suite à des réductions d'effectifs ou des fermetures de services l'est désormais en direction de centres d'appels. Selon un membre de la DRH Groupe en charge du reengineering de la fonction RH, ces centres d'appels sont une solution pour gérer les bassins d'emploi. En effet, ce type d'activité étant très réduite jusqu'au milieu des années 1990 (mis à part les renseignements téléphoniques), il y avait très peu de centres d'appels jusqu'aux alentours de 1998. Avec la croissance importante de l'activité d'assistance

⁵⁰⁴ France Télécom, Bilan Social 2001.

téléphonique liée au développement de la téléphonie mobile et d'Internet, la nécessité d'implanter de nouveaux centres d'appels est apparue. C'est au sein de ces centres qu'ont été redéployées les personnes en provenance de services dont l'activité était en décroissance ou avaient fermé : « *il faut savoir que les centres d'appels c'est fait pour ... les personnes qui sont à redéployer dans le service ... les autres services ... plutôt que de prendre des sous-traitants, c'est bien le but de France Télécom* » (Responsable du centre d'appels Orange). Ainsi, le choix des sites d'implantation des centres d'appels a été conditionné par la prise en compte de l'état des bassins d'emplois, ce qui permet une « *réadaptation de l'effectif dans les zones ... entre guillemets où il n'y a pas trop de travail, ou d'évolution du travail, donc ils ont été implantés dans ce genre de zones* » (Responsable du projet CSRH).

Parmi toutes les réorganisations internes à France Télécom, l'un des éléments phares est la reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines, qui doit participer à la création de valeur.

2.2. Vers une Fonction Ressources Humaines créatrice de valeur ajoutée

2.2.1. Une individualisation croissante de la GRH

Les transformations stratégiques et organisationnelles de France Télécom au cours des années 1990 ont eu des répercussions en termes d'organisation de la Fonction Ressources Humaines et de gestion des ressources humaines afin de rapprocher l'entreprise de ce qui se passe chez ses concurrents du secteur privé⁵⁰⁵.

2.2.1.1. Évolution de l'Organisation 1 (EO1)

La première réforme organisationnelle, au début des années 1990, appelée "Évolution de l'Organisation 1" (EO1), visait à créer et mettre en place une description et une classification des postes au sein de l'entreprise, ainsi qu'un outil d'évaluation des personnels. Elle représente le point de départ de la gestion des compétences chez l'opérateur historique français.

⁵⁰⁵ Sire B. (2001), « 1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom », *Les Notes du Lirhe*, n°350.

Deux évolutions majeures caractérisent la première phase de l'évolution de l'organisation. La première est la mise en place des Entretiens de Progrès (EP), c'est-à-dire d'entretiens annuels d'évaluation réalisés par le supérieur hiérarchique direct. Ceci représente une rupture avec la situation précédente, fondée sur une évaluation uniquement administrative des salariés, héritée de l'époque où, n'ayant pas encore le nom de France Télécom, l'opérateur faisait partie intégrante d'un ministère (Direction Générale des Télécommunications). France Télécom passe ainsi d'une notation administrative principalement fondée sur l'ancienneté à un outil multicritères favorisant le management par objectif. La philosophie des entretiens de progrès, en confrontant les objectifs fixés aux résultats atteints, est d'évaluer les besoins de formation des salariés ainsi que les possibilités de carrière qui s'offrent à eux, la rémunération restant très largement dépendante de l'évolution de carrière. L'apparition des entretiens de progrès s'accompagne au niveau de la Fonction Ressources Humaines d'une décentralisation de la gestion de leur mise en œuvre, puisque chaque Branche, chaque Direction Régionale, a la possibilité de construire ses propres outils d'évaluation et de décider de leur application.

La seconde évolution majeure est la mise en place au sein de l'entreprise d'une réflexion ayant trait à la gestion des compétences. L'évolution des activités stratégiques, la multiplication et l'accélération des changements organisationnels, la nécessité de mettre l'accent sur les activités en rapport direct avec le client, font que la mobilité interne et les changements de métier devenaient un impératif. Ce constat impliquait une réflexion sur les compétences présentes et celles à développer. Un accord social relatif à la politique de l'emploi et des compétences a été signé en 1997, portant sur l'insertion professionnelle des jeunes, l'ARTT et la promotion. Le volet concernant la promotion tente de concilier l'intérêt de l'entreprise avec les exigences du statut fonctionnaire des salariés de France Télécom. La procédure de promotion, aussi bien dans le cadre de la "reconnaissance des compétences" (PRC) que dans celui de "l'aptitude et potentiel" (PAP), s'opère par le biais d'un entretien avec un jury. Les managers sont néanmoins associés dans les phases préparatoires, notamment via l'entretien de progrès qui doit être l'occasion d'échanges sur les opportunités de carrières.

2.2.1.2. *Évolution de l'Organisation 2 (EO2)*

La description des postes a été achevée en 1993. La seconde "Évolution de l'Organisation" (EO2), lancée en 1995, était principalement axée sur la refonte du système de rémunération par le biais de la reclassification des emplois, dans le but de s'aligner sur les pratiques de

rémunération existant dans le secteur privé, et de mettre en cohérence le système de rémunération avec celui de la gestion des compétences.

EO2 a généré plus de tensions sociales que ne l'avait fait EO1, les transformations portant, dès lors, sur la rémunération des salariés. Jusque là, le salaire de chaque individu était fonction de son statut et donc du concours par lequel il était entré à France Télécom, qui déterminait sa place dans les grilles de salaire. La nouvelle grille mise en place est composée de quatre niveaux, subdivisés chacun en trois sous-catégories. Les classes I et II regroupent les employés et techniciens ainsi que les agents de maîtrise, la classe III les cadres, et la classe IV les cadres supérieurs et dirigeants. Seule cette dernière est composée de plus de trois catégories, puisqu'il existe des "4.4. et plus". Beaucoup de difficultés se sont cristallisées autour du problème du coutumier France Télécom, c'est-à-dire du défraiement forfaitaire pour les techniciens et opérateurs réseaux, ce qui représentait près de 40 000 personnes. Les opérations de re-classification intégraient, en effet, le passage du coutumier à un système de remboursement de frais professionnels au réel. Ceci était interprété par les salariés à la fois comme une remise en cause de ce qu'ils considéraient être un avantage acquis, et comme la mise en évidence du fait que les techniciens n'étaient plus l'élite des salariés. La situation s'est débloquée en 1999 avec la mise en place par la Direction des Ressources Humaines d'une solution consistant à proposer aux salariés le rachat du coutumier ou l'octroi d'un avantage monétaire.

Le système de rémunération est actuellement de plus en plus proche de ce qui peut se trouver dans des entreprises privées traditionnelles, la rémunération globale correspondant à la somme du salaire de base, des avantages monétaires et non monétaires, et d'un bonus variable. Ce dernier a tout d'abord été instauré pour les cadres dirigeants et supérieurs, puis pour les cadres. Durant l'année 2001, l'individualisation de la rémunération fixe s'est appliquée aux collaborateurs non cadres sous convention collective, la part variable a été étendue à l'ensemble des cadres et des vendeurs. Des accords de participation et d'intéressement avaient, par ailleurs, été signés après que France Télécom fût passé sous statut privé.

EO2 s'est en outre concrétisée par une décentralisation de la prise de décision en matière de gestion des ressources humaines. À partir de 1996, les compétences RH ont été décentralisées en direction des Unités Opérationnelles. Un réseau de 600 Responsables des Ressources Humaines (RRH) a été déployé, chaque RRH étant directement rattaché à un Directeur

d'Unité Opérationnelle. Ceci a nécessité des recrutements et des formations en interne afin d'assurer ce déploiement en quelques mois. Cette nouvelle organisation de la Fonction Ressources Humaines représente un changement important par rapport aux organisations antérieures, car les RRH sont rattachés directement aux Directeurs d'Unités Opérationnelles et non pas à la Fonction Ressources Humaines elle-même. Les RRH sont des généralistes des ressources humaines, chargés de mettre en œuvre au sein de l'Unité Opérationnelle la politique RH décidée dans le cadre de stratégies locales, elle-même déclinée de la politique RH de la Direction Régionale. Cette évolution est un premier pas en direction d'une Fonction Ressources Humaines qui aurait au sein de l'entreprise un rôle de partenaire stratégique.

2.2.2. Le recentrage de la Fonction Ressources Humaines au travers du projet "RH Demain"

2.2.2.1. Une nécessaire rationalisation de la FRH

Après l'entrée de France Télécom dans le domaine concurrentiel et la décision de suivre de nouvelles orientations stratégiques, l'entreprise a fait en 1998 le « *constat d'inadaptation de la structure RH aux enjeux du Groupe* »⁵⁰⁶. La mise en concurrence avec d'autres opérateurs européens et mondiaux, conjuguée aux attentes des marchés financiers, a eu comme conséquence pour France Télécom de devoir comparer ses résultats économiques et financiers à ceux des autres opérateurs privés, et non plus à ceux d'entreprises publiques hexagonales.

Ce constat a mis en évidence trois problèmes essentiels relatifs à la Fonction Ressources Humaines⁵⁰⁷. Le premier était que les effectifs de la fonction sont, comparativement aux opérateurs concurrents, largement supérieurs puisque près de 4% des effectifs de France Télécom travaillent dans la FRH, contre environ 2% chez la concurrence. De plus, la répartition des effectifs au sein de la fonction elle-même était déséquilibrée en faveur de la gestion administrative, peu créatrice de valeur ajoutée. Le deuxième problème était que la RH, telle qu'elle était organisée, apparaissait trop éloignée des préoccupations des managers, notamment en ce qui concernait la gestion de l'emploi, le développement des compétences des salariés, les relations sociales. L'entreprise estimait que les managers étaient insuffisamment responsabilisés sur la dimension RH de leurs équipes, et que leurs pratiques manquaient d'homogénéité. Qui plus est, les managers exprimaient un besoin d'être soutenus

⁵⁰⁶ France Télécom (2002), Dossier de presse "RH Demain".

⁵⁰⁷ *Ibid.*

dans les activités RH concernant leurs équipes, ainsi qu'un désir de disposer d'une plus grande marge de manœuvre pour adapter leurs pratiques au contexte dans lequel ils se situaient. Enfin, et de manière plus globale, le troisième problème était que l'organisation RH paraissait lourde et peu lisible, avec des redondances entre les missions des différentes structures.

À partir de ce constat, l'entreprise a souhaité mettre en place un modèle de GRH qui promeuve l'implication de la ligne hiérarchique, notamment dans le développement des compétences des salariés opérationnels. Dans ce nouveau modèle de GRH, favorisant une individualisation de la gestion des salariés, la Fonction Ressources Humaines intervient dans la détermination des politiques de GRH, mais également en tant que support aux opérationnels. Les orientations stratégiques de France Télécom en matière de ressources humaines sont au nombre de sept⁵⁰⁸ :

- Développer les souplesses nécessaires à l'évolution de France Télécom ;
- Développer l'appartenance et l'efficacité Groupe ;
- Accélérer et diversifier l'internationalisation des ressources humaines du Groupe ;
- Renforcer les compétences et la pratique managériale pour la ligne hiérarchique ;
- Changer les représentations des salariés et développer leurs compréhensions ;
- Créer les conditions d'un pilotage stratégique des ressources humaines pour l'ensemble du Groupe ;
- Assurer une régulation sociale en accord avec les enjeux de France Télécom.

Cinq grands domaines sont constitutifs de la Fonction Ressources Humaines, considérée en tant que "business partner" : la gestion de l'emploi et le développement des compétences (dimension collective), le développement individuel des collaborateurs (dimension individuelle), la conduite du changement, les relations sociales, et enfin la gestion administrative.

⁵⁰⁸ *Ibid.*

2.2.2.2. *Un discours de l'entreprise relayé par les acteurs de la FRH*

Toutes les personnes rencontrées lors des entretiens préliminaires et rattachées à la Fonction Ressources Humaines (en DRH Groupe, à France Télécom Services RH, ou en DRH de Direction Régionale) font mention du constat qui vient d'être dressé concernant la fonction RH, c'est-à-dire du poids trop important qui était le sien jusqu'il y a peu : « *par rapport à un ratio global d'une entreprise, on est à ... on a un taux de fonction RH qui est quasiment le double par rapport aux autres sociétés* » (Directeur de la Stratégie de DRH Services). De plus, la répartition des effectifs au sein même de la fonction RH était largement favorable à la gestion administrative, peu porteuse de valeur ajoutée : « *la gestion administrative employait encore trop de monde à France Télécom, était sur la tête de trop de personnes, donc un processus lourd, qui coûte cher* » (Responsable du département "Soutien / Contrôle" en DRH de région). À l'inverse de la gestion administrative, les activités plus stratégiques et plus porteuses de valeur ajoutée de la fonction RH manquaient pour leur part de personnel : « *on n'avait pas assez de personnes qui s'occupaient de tout ce qui est formation, emploi, relations sociales, donc qui est bien de la GRH* » (Responsable du projet CSRH).

À partir de ce constat, il s'est avéré nécessaire d'alléger le poids de la fonction RH : « *nous avons une fonction RH qui représentait pratiquement 4% de nos salariés, ce qui est énorme, donc nous avons la prétention et la volonté de la diviser par deux, de faire un gain de 50% et donc de passer à 2% de nos salariés qui gèrent la fonction RH* » (Responsable du projet GTT). En outre, la fonction RH a dû évoluer afin qu'elle fasse moins de travail administratif et devienne une force de proposition, de soutien (membre de la DRH Groupe en charge du reengineering de la fonction RH).

Ces nouvelles exigences, liées à la situation concurrentielle dans laquelle se trouve désormais l'entreprise, conduisent à un souci de productivité, même si « *on n'emploie pas le terme "réduction des coûts de la RH", disons "recentrage des activités métiers"* » (Responsable du projet GTT). Cette préoccupation n'est en l'occurrence pas spécifique à la fonction RH, mais est partagée par toutes les fonctions supports, pour lesquelles il est traditionnellement difficile de mettre en évidence la valeur ajoutée qu'elles dégagent : « *c'est une nécessité économique, toutes les fonctions supports de l'entreprise, qu'elles soient financières, comptables, SI ou RH sont en train de passer cet engagement-là* » (Directeur de la Stratégie de DRH Services).

2.2.3. Une reconfiguration de la FRH articulée autour de trois chantiers

Le projet de reengineering de la Fonction Ressources Humaines a été lancé en 1999 dans le but de transformer les modes de gestion des ressources humaines de l'entreprise, ce qui touche des aspects ayant trait à la culture, aux processus de gestion, à l'organisation, à la professionnalisation des salariés ainsi qu'aux outils utilisés. La nouvelle organisation de la fonction, qui doit venir en soutien aux managers, est repensée à partir de l'Unité Opérationnelle, ce qui implique de redéfinir les processus et doit permettre de clarifier les missions et d'alléger les structures RH situées au-dessus de l'Unité Opérationnelle.

À partir de janvier 1999, un Directeur de projet a été nommé, ainsi qu'une équipe projet nationale de taille réduite, intégrant les structures RH existantes ainsi que les managers et RH de terrain. Un comité de pilotage a été mis en place en avril de la même année afin de valider et/ou réorienter les pistes de travail et réflexions de l'équipe projet. Un groupe projet RH a également été instauré dans le but de faire des propositions à l'équipe projet nationale concernant les RH et leur organisation, les compétences requises et les outils nécessaires, en conciliant les attentes du management, de la Direction et du personnel. Plusieurs groupes opérationnels ont, de surcroît, été créés (groupes tests, comité process, comité Systèmes d'Information RH).

Le projet de reengineering de la fonction RH s'inscrit dans cette double logique de réduction des coûts et de recentrage sur les activités créatrices de valeur. Lancé en 2000 au niveau national, il est progressivement décliné au niveau des régions, et devait s'étaler pour les principales évolutions jusqu'en 2002. Il s'articule autour de trois volets que sont : 1) l'évolution des missions de la fonction, de son organisation et de la gestion administrative ; 2) la mise sur l'intranet de certains process RH ; 3) l'évolution du management autour de l'idée de "manager 1er RH", c'est-à-dire l'intervention des responsables d'équipe en tant que décideurs sur les processus RH qui concernent les membres de leur équipe.

2.2.3.1. L'évolution organisationnelle de la FRH et la création des CSRH

Préalablement à la mise en œuvre du projet "RH Demain", la fonction RH connaissait des transformations organisationnelles, ainsi que des transferts de compétences importants entre les différents niveaux. En effet, depuis 1996 et le projet EO2, la gestion administrative concernant les ressources humaines était progressivement décentralisée des Directions des Ressources Humaines des Directions Régionales au profit des services RH des Unités

Opérationnelles (Agence, Unité Régionale de Réseaux, etc.) : *« au fil des ans tout ce qui est vraiment strictement opérationnel a été décentralisé vers les unités et nous on se recentre sur notre métier de DRH de région, c'est-à-dire qu'on se concentre plus sur le fonctionnel »* (Responsable du département "Soutien / Contrôle" en DRH de région). Cette évolution s'est renforcée dans le cadre du projet "RH Demain" où les missions des DRH de région se recentrent sur des niveaux stratégiques et politiques, autour des activités productrices de valeur : le développement des compétences, le pilotage de l'emploi, les relations syndicales. Ces politiques sont des déclinaisons des politiques nationales, et s'adaptent au contexte spécifiques du territoire couvert par la Direction Régionale : *« donc nous centrés sur le stratégique, la politique ... la politique on donne un cadrage aux unités, en sachant que cette politique on l'a nous-mêmes reçue de la DRH de FT SA qui elle-même s'inscrit dans la politique de la DRH Groupe, donc on décline »* (Responsable du département "Soutien / Contrôle" en DRH de région).

Au sein de chaque Unité Opérationnelle se trouve un Responsable Ressources Humaines (RRH). Son rôle est relativement similaire à celui de la DRH en Direction Régionale, soit la définition des politiques RH au niveau de son unité dans le cadre donné par la DRH de région, et leur mise en œuvre. Le dialogue social, ainsi que les relations avec les syndicats prennent une importance croissante à son niveau, puisque, tout comme le développement des compétences ou le pilotage de l'emploi, les relations sociales sont déclinées et décentralisées au niveau des unités opérationnelles. Les négociations avec les syndicats se font depuis environ quatre ans de moins en moins au niveau de la Direction Régionale, pour se faire à l'inverse au niveau des Unités Opérationnelles et aboutir à des accords locaux. Il en est ainsi allé des négociations portant sur le passage aux frais réels ou sur l'accord d'OARTT.

Mais l'évolution majeure qu'a connue la fonction RH au cours de ces dernières années est la disparition progressive, au niveau des Unités Opérationnelles, des activités administratives liées aux ressources humaines, dans le but de les regrouper au sein de Centres de Services Ressources Humaines (CSRH) : *« nous supprimons toute la fonction RH de proximité, la saisie ... la saisie quotidienne d'informations, d'absences, de frais de déplacements, enfin tout ce qu'on appelait bureau d'ordre, bureau de ressources humaines à une époque, et c'est centralisé sur des Centres de Services Ressources Humaines qui sont dix en France »* (Responsable du projet GTT). Il s'agit d'une rupture avec la logique sous-tendue par EO2 qui misait sur la décentralisation au niveau des Unités Opérationnelles des pratiques de GRH et des tâches administratives en découlant (qui étaient traitées dans les bureaux d'ordre, ou

bureaux de ressources humaines). Les services Ressources Humaines au sein des Unités Opérationnelles sont de taille plus réduite qu'auparavant, mais constitués de personnes ayant des compétences plus pointues en RH, généralement de niveau cadre, qui viennent en soutien à l'action du RRH.

L'enjeu de cette évolution a bien trait aux gains de productivité de la fonction RH, obtenus par la concentration des tâches administratives qui ne sont pas productrices de valeur en un nombre réduit de lieux dédiés à leur traitement : *« concentrer la gestion administrative sur un pôle, ce qui veut dire efficacité et puis gain de productivité, il faut le dire, et ça a été dit »* (Responsable du département "Soutien / Contrôle en DRH de région). Ces CSRH renvoient à un concept d'externalisation interne sur le modèle des "Sure Services Centers" américains : *« on a déchargé les services opérationnels de tout ce qui était traitement technique de l'administration du personnel pour le confier à des centres spécialisés qui gèrent en moyenne entre 8 000 et 20 000 salariés »* (Directeur de la Stratégie de DRH Services). Les CSRH sont mis en place progressivement depuis le premier trimestre 2000. L'objectif est que les dix centres, qui s'occupent de soixante-dix Directions Régionales et services nationaux, soient tous opérationnels en juin 2002. À cette date, les dix CSRH comptaient un effectif global d'environ 800 personnes⁵⁰⁹.

En parallèle à cette gestion administrative inhérente à tous les actes quotidiens qui ont un impact sur la situation du salarié en termes de GRH (heures supplémentaires, congés maladie, allocation de rentrée scolaire, primes exceptionnelles, etc.), les CSRH ont également une activité d'assistance téléphonique RH. Celle-ci vise à répondre aux questions des salariés ou de leurs managers en ce qui concerne les situations individuelles de ces salariés ou les règles de gestion RH.

2.2.3.2. L'allègement des coûts par le recours aux technologies de l'information

L'évolution de la fonction RH tend à la recentrer sur son cœur de métier, sur ses activités créatrices de valeur. En plus de la centralisation de la gestion administrative dans les CSRH, la productivité de la fonction RH a été améliorée en recourant aux technologies de l'information qui permettent progressivement d'automatiser des processus RH à faible valeur ajoutée : *« on a engagé un vaste chantier qui est organisationnel, des processus, des*

compétences, mais aussi l'outil, donc l'outil quelque part a apporté sa pierre à ce chantier-là, en dégageant la fonction RH de tâches à faible valeur ajoutée ou à valeur ajoutée nulle » (Directeur de la Stratégie de DRH Services). L'exemple de la gestion des demandes de congés est particulièrement éclairant sur les gains financiers qui peuvent être générés. En effet, il y avait environ 1 200 000 demandes de congés qui circulaient sous forme papier chaque année chez France Télécom. Avec l'accord OARTT signé en 2000 et de ce fait les Jours de Temps Libre (dénomination des jours d'ARTT chez France Télécom) supplémentaires à prendre en cours d'année, les prévisions tablaient sur plus de 7 000 000 de demandes de congés par an.

En plus des gains inhérents à toute automatisation d'un processus (temps, personnel, etc), ces derniers ont également été simplifiés lors de la phase de réflexion préalable à leur mise sur l'intranet de France Télécom, sous forme de workflow. Cette simplification a notamment été relative à la circulation des actes de gestion dans l'entreprise et au nombre d'étapes nécessaires à leur validation. Cependant, les enjeux de l'informatisation de certains processus RH ne se limitent pas simplement à l'aspect économique, mais s'expriment également en termes d'image. Au travers du recours aux technologies de l'information dans la modernisation du fonctionnement de France Télécom, c'est l'idée de "Net Compagnie" qui transparaît, grande entreprise du secteur des télécommunications et de l'internet, elle-même utilisatrice de ces technologies et à la pointe sur certains domaines (comme l'utilisation des outils intranet en matière de processus RH). En effet, si certaines entreprises aux États-Unis ou au Canada, telles qu'IBM ou Boeing, avaient développé des Systèmes d'Information RH avec des workflow, *« durant toute une période en Europe on n'avait rien vu d'équivalent »* (Directeur de la Stratégie de DRH Services).

Tout comme les informations commerciales sont disponibles sur le site Americ de l'intranet de France Télécom, les informations relatives aux ressources humaines et les processus qui ont été informatisés se trouvent sur le portail RH @noo, organisé en trois espaces : un espace accessible à tous, qui rappelle notamment un certain nombre de règles RH et propose divers outils de simulation (temps partiel, congé de fin de carrière) ; un espace spécifique à chaque salarié ; un espace uniquement accessible aux managers. Les processus RH, qui ont été mis en ligne, sont accessibles à tous les salariés depuis leur espace personnel. @noo, qui est ce que l'on appelle un Libre Service Salariés, est *« une couche en amont du système d'information RH, qui vise à permettre aux salariés et aux managers d'être partie prenante pas des actes,*

⁵⁰⁹ *Ibid.*

mais des processus RH, qui sont donnés sous forme électronique » (Directeur de la Stratégie de DRH Services).

Le premier processus de gestion traité via @noo a été la saisie de la participation et de l'intéressement, c'est-à-dire un choix de placement effectué par chaque salarié. Par le passé, ce processus se concrétisait chaque année par deux fois 150 000 bulletins papiers remplis par les salariés, puis saisis un à un par la fonction RH. Désormais, les informations saisies par les salariés dans @noo viennent directement alimenter le Système d'Information RH appelé Alliance. Le deuxième processus, qui fonctionne depuis novembre 2000, concerne la gestion des demandes de jours de congés et des Jours de Temps Libre. Contrairement au premier processus, celui-ci fonctionne selon une logique de workflow. En effet, alors que la gestion de l'intéressement et de la participation relève purement d'un choix personnel du salarié, la prise de congés nécessite la validation par le manager. Par conséquent, une fois que le salarié a déposé sa demande de congés sur @noo, elle est automatiquement transmise au manager de ce salarié, qui valide ou non la demande. Une fois la demande validée électroniquement, l'information est transmise directement au Système d'Information RH.

Le choix de ces deux premiers processus, outre qu'ils ne sont pas porteurs de valeur ajoutée pour l'entreprise, n'est pas neutre en termes d'adhésion des salariés à cette évolution relative à la manière dont ils interviennent dans les processus RH qui les concernent directement : *« l'argent et les congés, c'est quand même deux accroches sympathiques »* (consultante RH à France Télécom Services RH). Il faut par conséquent noter qu'à travers cette évolution de la fonction RH, toute une partie des processus qui sont peu porteurs de valeur ajoutée, auparavant traitée par du personnel administratif, est reportée sur les salariés. Cette idée se retrouve dans le slogan d'@noo qui est *« parce que c'est @noo, c'est à vous d'agir »*. Ce mouvement va aller en s'accroissant, puisqu'à l'avenir chaque salarié sera également responsable de l'actualisation des données personnelles le concernant comme, par exemple, sa situation familiale.

2.2.3.3. Le manager comme 1^{er} RH de son équipe

À l'exemple de l'ensemble de l'entreprise, dont le fonctionnement doit se rapprocher de celui d'une entreprise privée classique, le rôle de l'encadrement de premier niveau évolue. Ce qui lui est désormais demandé est *« qu'il ait un rôle de chef d'équipe, qu'il ait un rôle réglementaire, qu'il se rapproche davantage de ce que l'on retrouve dans les chefs d'équipe*

chez nos concurrents, dans les entreprises classiques, toutes les entreprises de droit privé qu'on peut trouver » (Responsable du projet GTT). Il est au passage à noter que la notion de manager est particulièrement large chez France Télécom, du niveau d'agent de maîtrise jusqu'à celui de cadre supérieur, puisque *« le manager c'est quelqu'un qui encadre ... donc il peut encadrer une personne comme il peut en encadrer 3 000 »* (Directeur du projet Télétravail). En se rapprochant de ce qui existe à l'extérieur de France Télécom, le rôle du manager s'éloigne de son aspect traditionnel, de connaissance et de soutien technique aux membres de l'équipe de travail, pour se diriger véritablement vers du management d'équipe et une forte implication dans les processus RH. Les chefs d'équipe sont devenus chez France Télécom les "managers 1^{er} RH".

En ce qui concerne le volet RH de son activité, le manager n'a pas à connaître toutes les règles, mais il doit savoir où trouver l'information, être au courant de la politique RH, être intégré dans les processus RH (comme, par exemple, le recrutement). C'est à lui que revient la prise en charge des décisions relatives aux processus RH qui concernent les membres de son équipe. En guise d'illustration, nous avons vu précédemment que le manager intervient pour valider ou non une demande de congé posée sur @noo. C'est précisément dans cette logique que le manager est "1^{er} RH" : *« on lui demande de s'occuper des congés par rapport au bon fonctionnement de son équipe, s'il est d'accord ou pas que la personne parte. Il est RH en ces termes-là, point »* (consultante RH à France Télécom Services RH). Au niveau des processus RH, il intervient en tant que décideur. Il dispose, à ce titre, de plus en plus de latitude en ce qui concerne les pratiques RH au sein de son équipe : accord des congés, participation au recrutement, distribution d'éventuelles primes individuelles, etc. La fonction RH elle-même s'est, comme cela a été présenté auparavant, recentrée sur les activités créatrices de valeur : *« dans les processus qu'on a réécrits c'est ... le manager il est en plein dans la décision, et la DRH d'unité elle est comme nous on est : du soutien, de l'alerte, de l'expertise, mais plus dans la décision »* (Responsable du département "Soutien / Contrôle" en DRH de région).

Cette nouvelle fonction, décisionnelle, nécessite que le manager dispose des informations nécessaires à la prise de décision, et qu'il soit en mesure de fournir un certain nombre de renseignements à ses salariés. Sur ce dernier plan, *« son rôle est d'être capable d'informer le salarié de façon très macro sur les actes de gestion, il n'a pas vocation à tout connaître de chaque processus RH »* (Responsable du projet CSRH). Si les salariés désirent des informations plus précises les concernant, ils peuvent contacter l'équipe de gestion qui traitent

leur dossier au CSRH. De même, les technologies de l'information interviennent dans le soutien au manager, puisque celui-ci a accès, sur @noo, à l'ensemble des règles de gestion RH qui sont accompagnées d'une explication concernant les marges de manœuvre dont il dispose pour chacune d'elles.

Ce passage au "manager 1^{er} RH" renforce la charge de travail de ces individus, sur des aspects parfois très complexes comme la gestion du temps de travail. Celle-ci s'est, en effet, considérablement complexifiée avec le passage au statut d'entreprise privée, la coexistence de salariés de droit public et de droit privé, et la signature de l'accord d'OARTT. Une fois encore, les outils informatiques disponibles sur l'intranet interviennent en soutien aux managers. L'outil GTT (Gestion du Temps de Travail), dont les informations sont mises à jour quotidiennement par le SIRH (absences validées, etc.), les aide ainsi à établir le planning de leurs équipes et leur fournit un certain nombre d'indicateurs (nombre d'heures supplémentaires réalisées, répartition heures récupérées / heures payées, solde de jours de congés, de jours d'ARTT, etc.). Inscrit dans la logique du "manager 1^{er} RH", donc du manager décideur, GTT est un outil d'aide à la décision qui n'impose aucune contrainte par rapport aux décisions de gestion du temps de travail que prend le manager : *« notre outil de gestion du temps de travail est un outil d'aide au fonctionnement de l'équipe, d'aide à la décision, mais n'impose rien au manager. Il peut toujours gérer son équipe, ils pourront toujours gérer leur équipe comme ils le voudront. Il n'y a rien qui sorte de l'outil, si ce n'est ce qu'il veut qu'il sorte lui de cet outil »* (Responsable du projet GTT).



La reconfiguration de la Fonction Ressources Humaine ne peut être comprise que replacée dans le cadre historique de l'évolution de France Télécom, marquée par son entrée dans le secteur concurrentiel et les implications en termes de performance économique. Ce n'est pas seulement la FRH, mais toute l'entreprise qui se réorganise afin d'améliorer sa productivité, ce qui se traduit par d'importants efforts demandés aux salariés, tant en ce qui concerne leur activité quotidienne, leurs valeurs, que les redéploiements qui leur sont parfois imposés.

Après de premières évolutions telles que la mise en œuvre d'une individualisation de la gestion des ressources humaines au cours des années 1990, force a été de constater à la fin de la décennie le poids important de la fonction au regard de ce qui existait dans les entreprises concurrentes (proportionnellement plus du double de personnel dans la FRH, majoritairement affecté à des tâches administratives). Le projet "RH Demain", lancé en 1999 et qui vise à recentrer la fonction sur ses activités créatrices de valeur, s'articule autour de trois chantiers : l'évolution organisationnelle de la FRH, le recours aux technologies de l'information, l'évolution des Responsables d'Équipe vers des "managers 1^{er} RH".

Pour deux de ces trois chantiers, un discours volontariste et valorisant se développe au sein de l'entreprise autour d'une FRH désormais créatrice de valeur : (1) l'utilisation des technologies de l'information, facteurs d'innovation, participe à la transformation de France Télécom en "Net Compagnie" ; (2) les managers sont responsabilisés pour tout ce qui peut toucher les membres de leur équipe, dans une poursuite de la logique d'individualisation de la GRH. Seule la création des Centres de Services RH ne bénéficie pas d'une telle promotion et est plutôt présentée comme une simple évolution organisationnelle favorisant l'amélioration de la productivité. Les trois axes de "RH Demain" contribuent cependant directement à l'amélioration de la rentabilité de la Fonction Ressources Humaines, au travers de la réduction des coûts : (1) la création des CSRH permet de concentrer la gestion administrative RH sur dix centres en France, dont certains se spécialisent sur des processus RH particuliers (par exemple, la gestion des frais professionnels à Draguignan) ; (2) le recours aux technologies de l'information est une occasion de simplifier les processus, puis de les automatiser ; (3) les "managers 1^{er} RH" prennent en charge toute une part du travail qui était auparavant réalisé par des salariés de la FRH dans toutes les Unités Opérationnelles.

La reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines se trouve, néanmoins, confrontée à des difficultés qui résultent de la gestion des ressources humaines au sein même de la fonction. Comme toutes les réorganisations qui se déroulent dans l'entreprise, celle-ci comporte des implications fortes en termes de redéploiements de personnel. En effet, EO2 s'était traduite par une décentralisation de la fonction au plus près du terrain et, par conséquent, la présence de salariés RH dans toutes les Unités Opérationnelles de France Télécom. Mais dans la FRH comme dans le reste de l'entreprise, les salariés sont peu mobiles géographiquement. Ceci se traduit, au niveau des redéploiements, par du personnel RH qui part vers le commercial sur un bassin d'emploi alors que, dans le même temps mais sur un autre bassin d'emploi, des salariés arrivent dans un CSRH nouvellement implanté sans disposer de connaissances RH. Cette situation nécessite par conséquent des efforts de formation extrêmement importants, tant en direction des anciens salariés de la FRH désormais dans le commercial, qu'en direction des nouveaux salariés de la FRH. Ces formations ont trait aussi bien aux connaissances sur le fond du métier, qu'aux outils, notamment informatiques, nécessaires pour réaliser le travail.

Au-là de la Fonction Ressources Humaines, les technologies de l'information participent de manière générale à la recherche de la performance. Le lien entre technologies de l'information et performance n'est cependant pas si simple qu'il n'y paraît au premier regard.

SECTION 3.

DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION VITRINES DES ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES

Le titre de l'ouvrage dirigé par le Responsable du projet "RH Demain" : *Équipes RH acteurs de la str@tégie; l'e-rh : mode ou révolution ?*⁵¹⁰, laisse supposer que France Télécom n'échappe pas à la rhétorique développée au sujet des technologies de l'information. Celles-ci sont en effet fréquemment présentées dans les discours comme un élément central de l'amélioration du fonctionnement des organisations, donnant par là même une image innovante aux entreprises qui les adoptent. Leur importance est prégnante dans l'entreprise qu'est devenue France Télécom et dont le Président Michel Bon souhaitait faire la "Net Compagnie" européenne. L'entreprise constitue elle-même le terrain d'expérimentation des outils et solutions informatiques qu'elle développe et promeut l'utilisation en interne des technologies de l'information : « nous avons comme but que tous nos salariés se servent de l'outil intranet » (Responsable du projet GTT).

En préambule à l'étude des manifestations concrètes des technologies de l'information, il est important de voir comment peuvent être appréhendées, d'un point de vue théorique, les relations entre organisation et technologies et plus précisément quels cadres d'analyse peuvent être mobilisés (3.1.). Sur les terrains étudiés, les technologies de l'information soutiennent la modernisation de la Fonction Ressources Humaines ainsi que l'organisation du travail (3.2.). Cette utilisation des technologies de l'information est analysée au regard de la théorie de la structuration, ce qui incite à les considérer comme des moyens et des occasions de changement (3.3.).

3.1. L'optique structurationniste comme cadre d'analyse des technologies de l'information

Traditionnellement, trois perspectives d'analyse, exclusives les unes des autres, servent à analyser l'influence qu'exercent les technologies de l'information sur les organisations (3.1.1.). La théorie de la structuration, utilisée dans les différentes sous-disciplines des

⁵¹⁰ Merck B. et al. (2002), *Équipes RH acteurs de la str@tégie; l'e-rh : mode ou révolution ?*, Paris, Éditions d'Organisation.

Sciences de Gestion (3.1.2.), prolonge la perspective de l'émergence. Le modèle structurationniste de la technologie permet d'insister sur la nature récursive des relations qu'entretiennent les technologies de l'information et les organisations.

3.1.1. Trois perspectives classiques d'analyse des technologies de l'information

Dans leurs réflexions portant sur les théories relatives à l'influence des technologies de l'information sur les organisations, Markus et Robey⁵¹¹ distinguent trois conceptions concernant le lien de causalité et, par là même, trois cadres d'analyse : le déterminisme technologique, le déterminisme organisationnel, la perspective de l'émergence. Cette taxinomie est depuis lors couramment utilisée dans les recherches qui s'intéressent aux effets que peuvent avoir les technologies de l'information⁵¹².

Le déterminisme technologique postule que les technologies de l'information, force exogène qui « *délimite ou contraint fortement le comportement des individus et des organisations* »⁵¹³, sont la cause du changement organisationnel. Les évolutions de l'environnement socio-technique des organisations nécessitent de la part de celles-ci qu'elles adoptent de nouvelles techniques, dont les fonctionnalités innovantes causent des impacts précis⁵¹⁴. Les études qui se sont fondées sur l'hypothèse d'un déterminisme technologique ont abouti à des résultats divergents, voire contradictoires. Certains auteurs ont avancé que des contingences peuvent être à l'origine de l'observation de conséquences différentes suite à l'introduction d'une même technologie : incertitude de l'environnement⁵¹⁵, taille de l'organisation⁵¹⁶, ou d'autres variables telles que l'histoire de l'organisation, le contexte, la structure de pouvoir, les

⁵¹¹ Markus M.L., Robey D. (1988), « Information technology and organizational change : causal structure in theory and research », *Management Science*, vol.34, n°4, pp.583-598.

⁵¹² Notamment Reix R. (1990), « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, n°77, janvier-février, pp.100-106.

Rowe F., Struck D. (1995), « L'interaction télécommunications – structure des organisations : perspectives, théories et méthodes », *Économies et Sociétés*, n°21, 5, pp.51-83.

Rowe F. (1999), « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion », *Systèmes d'Information et Management*, vol.4, n°4, pp.3-20.

Lee C.C., Grover V. (2000), « Exploring Mediation Between Environmental and Structural Attributes : The Penetration of Communication Technologies in Manufacturing Organizations », *Journal of Management Information Systems*, vol.16, n°3, pp.187-217.

⁵¹³ Markus M.L., Robey D. (1988), *op. cit.*, p.585.

⁵¹⁴ Rowe F., Struck D. (1995), *op. cit.*

⁵¹⁵ Robey D. (1977), « Computers and management structure : Some empirical findings re-examined », *Human Relations*, n°30, pp.963-976.

⁵¹⁶ Carter N.M. (1984), « Computerization as a predominate technology : Its influence on the structure of newspapers organizations », *Academy of Management Journal*, 27, pp.247-270.

objectifs des dirigeants⁵¹⁷. L'idée même d'un déterminisme technologique est fragile face à la diversité des trajectoires des entreprises soumises à des environnements socio-économiques similaires.

Selon le déterminisme organisationnel, l'organisation est en mesure de « *définir des actions rationnelles en fonction des objectifs poursuivis* »⁵¹⁸. Cette perspective pose l'hypothèse d'un choix quasiment illimité concernant les options technologiques que peuvent prendre les décideurs, ainsi que celle d'un contrôle et d'une maîtrise quasiment illimités des conséquences de l'implémentation des technologies. Les concepteurs ont la possibilité de créer les technologies de l'information de manière à ce qu'elles répondent aux besoins de l'organisation, et peuvent également en gérer les impacts en portant attention à la fois à leurs éléments sociaux et techniques. Les technologies de l'information sont un moyen de résoudre les problèmes de l'organisation, celle-ci étant vue comme un système de traitement de l'information. En tant que tel, la raison de la décision de mettre en place une technologie particulière tient conjointement aux besoins de l'organisation en traitement de l'information et aux choix des managers pour les satisfaire⁵¹⁹. À l'instar du cas du déterminisme technologique, la validation empirique du déterminisme organisationnel est limitée⁵²⁰.

Dans la perspective de l'émergence, « *les usages et les conséquences des nouvelles technologies de l'information émergent de manière imprévisible d'interactions sociales complexes* »⁵²¹. La technologie n'apparaît plus que comme une occasion de changement, ne déterminant en rien les évolutions des organisations et de leurs membres. Ce sont les utilisateurs des technologies de l'information, la manière dont ils perçoivent ces technologies, les influences qu'ils subissent, les relations qu'ils entretiennent en eux, qui sont placés au centre de la perspective de l'émergence⁵²². Les technologies de l'information sont analysées comme une construction sociale issue des interactions entre les acteurs⁵²³. Des variables telles que l'influence sociale exercée par les autres membres de l'organisation, les normes existant

⁵¹⁷ George J.F., King J.L. (1991), « Examining the computing and centralization debate », *Communications of the ACM*, vol.34, N°7, pp.63-71.

⁵¹⁸ Reix R. (1990), *op. cit.*, p.103.

⁵¹⁹ Markus M.L., Robey D. (1988), *op. cit.*

⁵²⁰ Reix R. (1990), *op. cit.*, p.104-105.

⁵²¹ Reix R. (1990), *op. cit.*, p.105.

⁵²² Rowe F., Struck D. (1995), *op. cit.*

⁵²³ Fulk J. (1993), « Social construction of communication technology », *Academy of Management Journal*, vol.36, n°5, pp.921-950.

dans la communauté, les attitudes et comportements antérieurs entrent en ligne de compte, de même que les dimensions symboliques et culturelles des technologies de l'information⁵²⁴.

Les évolutions récentes dans la perspective de l'émergence se fondent⁵²⁵ sur la théorie de la structuration issue des travaux de Giddens⁵²⁶, qui éclaire les relations récursives entre les interactions des agents et les caractéristiques structurelles de systèmes sociaux. Dans les modèles « structurationnistes », l'organisation est à la fois un système mécanique et un système d'individus⁵²⁷. Les technologies de l'information, dont les impacts seront multiples et variés au fur et à mesure que ces technologies seront intégrées par l'organisation, permettent de déclencher des changements organisationnels qui sont modelés par l'action des individus.

3.1.2. Le recours à la théorie de la structuration en Sciences de Gestion

La théorie de la structuration ne traite pas en elle-même des organisations comme le rappelle Romelaer : « *Giddens ne nous donne pas une modélisation des organisations ou des entreprises* »⁵²⁸. Elle a cependant été mobilisée dans le champ des Sciences de Gestion, et notamment en Gestion des Ressources Humaines. Notons en ce qui concerne la littérature francophone la publication en 1998 d'un numéro spécial de la *Revue de Gestion des Ressources Humaines* consacré à la théorie de la structuration et à son utilisation en Sciences de Gestion. Les thématiques des études y sont variées, touchant ainsi à la communication⁵²⁹, le contrôle⁵³⁰ ou la mobilité et le pilotage des carrières⁵³¹. L'ouvrage dirigé par Autissier et Wacheux⁵³², issu d'une journée de recherche concernant les apports des travaux de Giddens aux Sciences de Gestion, est également un apport important à l'illustration de la mobilisation de la théorie de la structuration dans l'étude du management des organisations. Les recherches anglo-saxonnes se basant sur la théorie de la structuration sont antérieures, débutant dans le

⁵²⁴ Rowe F., Struck D. (1995), *op. cit.*

⁵²⁵ *Ibid.*

⁵²⁶ Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁵²⁷ Pinsonneault A., Kraemer K.L. (1993), « The impact of information technology on middle managers », *MIS Quarterly*, vol.17, n°3, pp.271-293.

⁵²⁸ Romelaer P. (2000), « Rencontres et organisation », in Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, p.68.

⁵²⁹ Giordano Y. (1998), « Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.20-35.

⁵³⁰ Autissier D. (1998), « La structuration : apports et controverses en Sciences de Gestion ; Les trois fonctions du contrôle dans la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.51-61. Chevalier-Kuzla C. (1998), « La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles organisationnels », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.82-96.

⁵³¹ Bailly A.-F. (1998), « Mobilités et pilotage de carrière dans une compagnie d'assurance : une approche par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.62-81.

⁵³² Autissier D., Wacheux F. (2000), *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan.

courant des années 1980, et sont par conséquent plus diversifiées dans les thèmes abordés que ne l'est pour le moment la littérature francophone (voir à ce propos le recensement de ces recherches par Orlikowski et Robey⁵³³).

L'idée centrale de la théorie de la structuration⁵³⁴, qui vise à expliciter les interactions entre les individus et les structures sociales, est la dualité de la structure. Selon celle-ci, la structure est à la fois le médium et le résultat de la conduite des agents. Les recherches dans le champ des Sciences de Gestion qui ont recours à la théorie de la structuration le font par conséquent en vue de s'éloigner de l'opposition entre les approches centrées sur l'influence de la structure et celles fondées sur l'autonomie des acteurs. Ainsi, selon Rojot, « *il n'existe pas de relations univoques cause-effet mais bien des relations circulaires, des anneaux de causalité, dans la terminologie de Weick* »⁵³⁵. Cette idée de récursivité est au cœur de l'apport de la théorie de la structuration aux Sciences de Gestion tel que l'expriment Autissier et Wacheux : « *Le principal intérêt de la théorie de la structuration pour la gestion est qu'elle ne considère pas l'organisation comme une structure formelle mais comme un lieu de structuration. L'organisation ne résulte pas de relations causales, par opposition entre l'action et la structure, mais d'une relation de dualité au cours de laquelle l'action et la structure se construisent par récursivité* »⁵³⁶.

Par souci de concision, nous ne présenterons pas ici la théorie de la structuration dans ses détails, et nous permettons de renvoyer le lecteur aux présentations qu'en fait Rojot⁵³⁷ pour de plus amples informations. Notons simplement que les actions récurrentes des individus agissent au cours du temps sur les propriétés structurelles des organisations dans deux directions possibles : soit un renforcement de la structure existante, soit sa modification. Des interactions régulières et similaires produisent les mêmes structures et aboutissent à un renforcement des propriétés structurelles existantes. Malgré le caractère contraignant de la structure sur le comportement des individus, les agents en essayant d'atteindre leurs objectifs personnels peuvent agir différemment de ce que présupposent les structures existantes, ce qui

⁵³³ Orlikowski W.J., Robey D. (1991), « Information technology and the structuring of organizations », *Information Systems Research*, vol.2, n°2, pp.143-169.

⁵³⁴ Giddens A. (1987), *op. cit.*

⁵³⁵ Rojot J. (1998), « La théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, p.6.

⁵³⁶ Autissier D., Wacheux F. (2000), *op. cit.*, p.17.

⁵³⁷ Rojot J. (1998), *op. cit.*

Rojot J. (2000a), « La théorie de la structuration chez Anthony Giddens », in Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, pp.47-57.

Rojot J. (2000b), « Anthony Giddens et la théorie de la structuration », *Sciences de la Société*, n°50-51, pp.309-314.

a pour résultat l'émergence de nouvelles structures. Si au fil du temps les interactions des agents tendent de manière récurrente et prolongée à transformer ainsi la structure par rapport à ses propriétés initiales et que, de fait, de nouvelles routines apparaissent, ces modifications peuvent alors être institutionnalisées et devenir ainsi les nouvelles caractéristiques structurelles de l'organisation⁵³⁸.

L'une des principales limites de la théorie de la structuration, régulièrement notée dans les travaux qui y ont recours, est la difficulté d'opérationnaliser ses concepts. Ainsi, selon Koenig « *la théorie de la structuration est un produit complexe, particulièrement touffu et difficile à opérationnaliser* »⁵³⁹. D'autres limites peuvent être trouvées à la théorie de la structuration, comme le fait que « *la construction du social [y] apparaît continue et même sans heurts majeurs* »⁵⁴⁰. Le problème principal que pose la théorie de la structuration serait, d'après Rojot, « *de faire passer des éléments d'une théorie établie au niveau macro-social, à celui des organisations, donc au niveau micro-social* »⁵⁴¹, ce que ne réalise pas Giddens.

3.1.3. Un modèle structurationniste de la technologie

Plusieurs cadres théoriques ont été élaborés en systèmes d'information sur la base de la théorie de la structuration depuis les années 1980, afin de dépasser les trois perspectives d'analyse classique qui ont été exposées auparavant. Par le biais de la dualité de la structure, ils permettent de prendre en compte le contexte organisationnel dans l'analyse des influences que peuvent avoir les technologies de l'information sur les organisations, ce à quoi appellent plusieurs auteurs s'étant intéressés à cette thématique⁵⁴².

Ces études appréhendent la technologie selon deux approches complémentaires : en tant qu'objet social et en tant qu'artefact matériel. Selon les cas, elles se situent plus près de l'une ou l'autre de ces deux conceptions. Ce statut des technologies de l'information demeure dans l'approche structurationniste une source de problème, une tension demeurant entre les

⁵³⁸ Orlikowski W, Robey D. (1991), *op. cit.*

⁵³⁹ Koenig G. (2000), « Conclusion », in Autissier D., Wacheux F. *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, p.317.

⁵⁴⁰ Chevalier-Kuszla C. (2000), « Théorie de la structuration et Activity Based Management (ABM) : clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique », in Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, p.151.

⁵⁴¹ Rojot J. (2000a), *op. cit.*, p.56.

⁵⁴² Huault I. (1996), « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°20, décembre, pp.19-40.

dimensions sociales et matérielles pour tous les auteurs⁵⁴³. Ainsi, Barley⁵⁴⁴ met plutôt l'accent sur la dimension sociale et, très proche de la perspective de l'émergence, considère que les technologies sont une occasion de déclencher des dynamiques sociales, elles-mêmes productrices de changement organisationnel. À l'inverse, l'importance des caractéristiques propres des technologies de l'information est beaucoup plus présente dans les travaux de De Sanctis et Poole portant sur les systèmes d'aide à la décision de groupe⁵⁴⁵. Les auteurs reconnaissent que la technologie est un construit social, mais accordent une grande importance aux deux éléments qui composent la technologie, à savoir ses caractéristiques techniques ainsi que son esprit. Ce dernier correspond aux valeurs portées par la technologie, à la « ligne officielle » qui montre aux individus comment utiliser la technologie, comment combler le vide des procédures qui ne sont pas explicitement fixées.

Les travaux menés par Orlikowski⁵⁴⁶ se situent entre ces deux pôles dans leur tentative d'intégrer grâce à la théorie de la structuration les dimensions matérielles et sociales des technologies de l'information. Selon la logique de la dualité du structurel, les technologies de l'information sont considérées comme étant à la fois le produit de l'action humaine et le médium de cette action, présentant un ensemble de règles et de ressources facilitant ou contraignant cette action. Au-delà de ses caractéristiques intrinsèques, la technologie intègre, en effet, des caractéristiques structurelles de l'organisation, elle « *englobe et est, par conséquent, une illustration de certaines règles et des ressources constituant la structure de l'organisation* »⁵⁴⁷. Les relations entre les interactions des individus, les technologies de l'information et les propriétés institutionnelles de l'organisation sont modélisées sous la forme suivante dans le modèle structurationniste de la technologie.

Gollac M., Mangematin V., Moatty F., Saint Laurent A.-F. (1999), « A quoi sert donc l'informatique ? Revue d'études de cas », in Foray D., Mairesse J. (dir.), *Innovations et performances ; Approches interdisciplinaires*, Paris, École des hautes Études en Sciences Sociales, pp.77-130.

⁵⁴³ Groleau C. (2000), « La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie », in Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, pp.155-179.

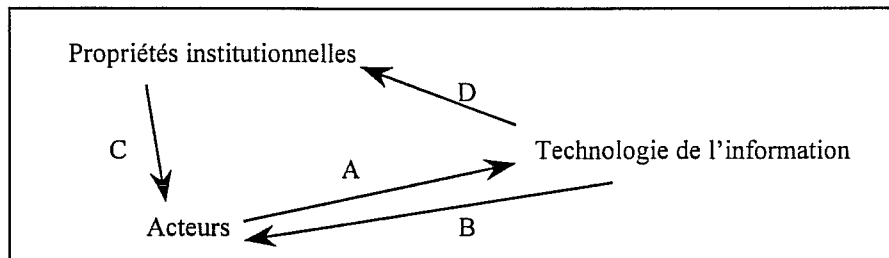
⁵⁴⁴ Barley S.R. (1986), « Technology as an occasion of structuring : Evidence from the observation of CT scanners and the social order of radiology departments », *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.78-108.

⁵⁴⁵ De Sanctis G., Poole M.S. (1994), « Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive structuration theory », *Organization science*, vol.5, n°2, pp.121-147.

⁵⁴⁶ Orlikowski W.J., Robey D. (1991), *op. cit.*

Orlikowski W.J. (1992), « The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, vol.3, n°3, pp.398-427.

Figure 3. Le modèle structurationniste de la technologie



Flèche	Type d'influence	Nature de l'influence
A	La technologie de l'information en tant que produit de l'action humaine	La technologie de l'information est le résultat d'actions humaines telles que le design et le développement, l'appropriation, la modification.
B	La technologie de l'information en tant que médium de l'action humaine	La technologie de l'information facilite et contraint l'action humaine à travers les schémas interprétatifs, les ressources et les normes.
C	Conditions de l'interaction avec la technologie de l'information	Les propriétés institutionnelles, telles que les normes professionnelles, l'état du matériel et de la connaissance, les ressources disponibles (temps, argent, compétences) influencent les individus dans leurs interactions avec la technologie de l'information.
D	Conséquences de l'interaction avec la technologie de l'information	L'interaction avec la technologie de l'information influence les propriétés institutionnelles de l'organisation, à travers le renforcement ou la transformation des systèmes de signification, de domination et de légitimation.

Source : Orlikowski W.J. (1992), « The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, vol.3, n°3, pp.398-427.

Selon ce modèle, la conduite des acteurs est influencée d'une part, par les propriétés institutionnelles de l'organisation à laquelle ils appartiennent et, d'autre part, par les technologies de l'information utilisées. En sens inverse, lorsqu'ils utilisent les technologies de l'information, ces acteurs agissent sur les caractéristiques structurelles de l'organisation à laquelle ils appartiennent, soit en les renforçant, soit en les modifiant. Cependant, les caractéristiques des technologies de l'information ne sont pas immuables. L'un des points importants de la pensée d'Orlikowski est, en effet, que la technologie est construite par ses concepteurs, mais également par ses utilisateurs. Apparaît ici la notion de « flexibilité interprétative de la technologie », qui correspond au « degré avec lequel les utilisateurs d'une technologie sont engagés dans sa constitution (physiquement et/ou socialement) durant le développement ou l'utilisation »⁵⁴⁸. Ceci suppose que les technologies soient potentiellement modifiables tout au long de leur existence. Orlikowski concède cependant que des différences

Orlikowski W.J. (2000a), « Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, vol.11, n°4, pp.404-428.

⁵⁴⁷ Orlikowski W.J. (1992), *op. cit.*, p.405.

importantes peuvent exister entre les technologies dans les possibilités de reconception dont elles font l'objet. La flexibilité interprétative est par conséquent contrainte par les caractéristiques matérielles de la technologie et, plus généralement, par les contextes institutionnels ainsi que les niveaux de connaissance et de pouvoir des acteurs durant les phases de conception et d'utilisation. Cette différence dans la flexibilité des technologies de l'information est observable dans le cas de celles étudiées à France Télécom.

3.2. Les manifestations des technologies de l'information chez France Télécom : soutien à l'organisation du travail et évolution de la FRH

3.2.1. L'influence sur le travail des salariés et son contrôle

La première utilité des technologies de l'information peut être de fournir des données aux salariés, afin qu'ils disposent de l'ensemble des informations dont ils ont besoin pour réaliser leur travail selon des exigences de qualité données. Le premier type d'information est relatif au client pour lequel la prestation effectuée par le salarié de France Télécom est réalisée, que ce client soit externe comme dans le cas des centres d'appels, ou interne comme dans celui des Centre de Services RH : identité, état des paiements, historique des traitement effectués, etc. Le second type d'informations touche à la prestation en elle-même ou, plus précisément, à ce qui permet de répondre aux attentes des clients. C'est le cas par exemple de celles qui sont disponibles sur le site intranet Améric, qui recense toutes les offres commerciales en cours dans l'entreprise.

Étant donné la nature des activités gérées dans les CSRH et dans les centres d'appels, ce sont surtout l'automatisation et le contrôle du travail qui apparaissent dans l'utilisation faite des technologies de l'information. Cette tendance est très marquée dans les centres d'appels où, au-delà de la répartition des appels entre différents centres d'appels puis entre téléconseillers en fonction du volume d'appels déjà traité à cet instant, c'est au niveau de la résolution des problèmes que l'automatisation grâce aux technologies de l'information est la plus sensible. Cette résolution, afin de proposer une bonne solution au client, se fait par le téléconseiller totalement en interaction avec le système d'information. En matière de contrôle du travail, les technologies de l'information interviennent surtout là où le travail est défini de manière

⁵⁴⁸ Orlikowski W.J. (1992), *op. cit.*, p.409.

rigoureuse, séquencé, cadencé, et déjà informatisé dans un but d'automatisation et de productivité. Le travail en centre d'appels est ainsi soumis à un contrôle fort, réalisé par le biais des logiciels ACD⁵⁴⁹ qui comptabilisent le temps d'attente des clients avant que leur appel ne soit pris en charge, le nombre d'appels reçus, la durée des appels, le nombre de téléconseillers en train de traiter des appels, etc.

Malgré cette formalisation du traitement des appels ainsi que son automatisation, les téléconseillers s'écartent de l'organisation du travail soutenue par les technologies de l'information. Par exemple, puisque certaines questions reviennent régulièrement, les téléconseillers connaissent parfois par cœur les réponses, ainsi que certaines arborescences de résolution de problèmes et les questions à poser aux différentes étapes. De ce fait, ils n'utilisent plus les outils informatiques puisque, comme l'indique le Responsable du centre d'appels, « *on s'aperçoit que les téléconseillers expérimentés ont finalement imprimé la base de connaissance dans la tête* » (Responsable du centre d'appels Wanadoo). L'automatisation est finalement allée au-delà des technologies de l'information, les téléconseillers eux-mêmes agissent comme le font les outils informatiques dont ils disposent. L'expression de « *ligne d'assemblage dans la tête* » utilisée par Taylor et Bain⁵⁵⁰ est ici saisissante.

3.2.2. L'apport à l'évolution de la Fonction Ressources Humaines

Le développement des technologies de l'information est l'un des trois pans du projet "RH Demain", l'objectif principal étant de réduire les coûts que représente la Fonction Ressources Humaines. Le portail @noo sur l'intranet permet à l'ensemble des salariés de France Télécom d'accéder au Libre Service Salarié où se trouvent de nombreuses informations et applications ressources humaines. Sont tout d'abord disponibles les règles RH qui s'appliquent dans l'entreprise, compte tenu de la législation sociale et des accords propres à France Télécom, de même que les formulaires qui peuvent être nécessaires pour certains actes. L'accent étant mis dans l'entreprise sur la mobilité interne, un site y est dédié. Pl@netEmploi recense les postes à pourvoir et donne la possibilité aux salariés de postuler et de déposer leur CV. Plusieurs outils de simulation sont également à la disposition des salariés, notamment pour évaluer l'intérêt de se mettre à temps partiel ou de partir en Congé de Fin de Carrière, en prenant en

⁵⁴⁹ Logiciel ACD : Automatic Call Distribution.

⁵⁵⁰ Taylor P., Bain P. (1999), « An "Assembly line in the head" : Work and employee relations in the call center », *Industrial Relations Journal*, vol.30, n°2, pp.101-117.

compte un nombre important de paramètres (économies d'impôts, de frais de déplacement, de garde d'enfants, etc.).

Élément le plus symbolique de la volonté de réduire les coûts de la Fonction Ressources Humaines, plusieurs processus RH, peu ou pas porteurs, de valeur ajoutée ont été automatisés. Les salariés gèrent notamment leur participation-intéressement, leurs absences pour congés annuels ou jours de temps libre (ARTT), leur situation personnelle (adresse, situation familiale, etc.). Au travers du slogan « *parce que c'est @noo, c'est à vous d'agir* », France Télécom met l'accent sur la responsabilisation de ses salariés. Cependant, la suppression de la RH de proximité et ce report sur les salariés de la saisie des informations les concernant peut être source d'incompréhension : « *ils ne comprennent pas pourquoi maintenant c'est eux qui gèrent leurs congés* » (RE de l'USO). Dans les centres d'appels où ont été réalisés des entretiens, l'intranet RH et, en particulier, l'automatisation des processus semble susciter peu d'intérêt auprès des téléopérateurs et téléconseillers. Alors même qu'ils utilisent des outils informatiques au quotidien dans leur travail, l'utilisation de l'intranet est source de difficultés chez certains salariés, ne sachant « *pas trop bien comment ça marche* » (TO). Ceci incite parfois les Responsables d'Équipes à garder plusieurs systèmes en parallèle, voire à saisir les congés dans l'intranet à la place des membres de leurs équipes : « *on a gardé l'ancien système, mon truc sur Excel. Je donne une feuille aux agents pour qu'ils me donnent leurs souhaits de congés [...] et puis j'établis des tableaux anciens* » (RE de l'USO).

3.3. L'analyse selon la théorie de la structuration : les technologies de l'information moyens et occasions de changement

Le modèle structurationniste de la technologie développé par Orlikowski⁵⁵¹, et plus généralement l'idée selon laquelle les technologies de l'information sont à la fois le produit et le moyen de l'action des individus permettent d'éclairer quelques-unes des situations qui ont été exposées par les salariés de France Télécom. L'utilisation par les salariés des technologies de l'information peut en effet aboutir aussi bien à un renforcement qu'à une modification de l'organisation du travail (3.3.1.). Derrière l'aspect novateur et attractif de l'introduction des technologies de l'information dans le travail et à la périphérie du travail des salariés, les choix en matière d'organisation demeurent prépondérants (3.3.2.).

⁵⁵¹ Orlikowski W.J. (1992), *op. cit.*

3.3.1. L'utilisation des technologies de l'information : du renforcement à la modification de l'organisation du travail

Des situations disparates ont pu être constatées dans les pages précédentes en ce qui concerne l'utilisation que font les salariés des technologies de l'information qui sont mises à leur disposition ou dont ils doivent se servir afin de réaliser leur travail.

Dans certains cas, il y a alignement entre l'organisation du travail, les caractéristiques techniques et l'esprit des technologies de l'information, la représentation que les salariés ont de leur travail. L'exemple est ici celui de l'USO où les téléopérateurs fournissent aux clients les coordonnées téléphoniques demandées. Le travail y est séquencé, ne laissant quasiment aucune autonomie au salarié, l'automatisation y est poussée grâce aux outils informatiques (distribution des appels, serveur vocal, outils de recherche, mise en contact, etc.) et le contrôle est quantitatif. Les téléopérateurs, qui reconnaissent que leur travail est simple et que les outils informatiques sont en adéquation avec lui, utilisent ces technologies tel que cela a été prévu par la hiérarchie. Selon la théorie de la structuration, cette situation correspond à une routinisation qui a pour conséquence une reproduction à l'identique de l'organisation du travail, elle-même reflet des propriétés structurelles de l'organisation.

À l'inverse, dans le cas du centre d'appels Wanadoo, cet alignement n'existe pas, puisque les téléconseillers sont en désaccord aussi bien sur la formalisation et l'automatisation de leur travail que sur les procédures de contrôle de leur travail, majoritairement quantitatives. Ils prennent de l'autonomie par rapport à l'organisation du travail telle qu'elle a été définie (« *moi je travaille à ma façon, on s'en plaint pas* » (TC Wanadoo)), n'utilisent pas les technologies de l'information tel que cela était prévu, voire ne les utilisent pas du tout (cas de la base de connaissance nationale qui est peu ou pas utilisée). Une organisation du travail a été définie à l'ouverture du centre d'appels, dans laquelle viennent prendre place les technologies de l'information, mais l'utilisation concrète que font les téléconseillers de ces technologies conduit à une organisation du travail différente. Le processus de structuration ne se traduit pas, dans ce cas, par un renforcement de la structure mais, à l'inverse, par sa modification au cours du temps, puisque les téléconseillers vont à l'encontre de l'organisation du travail définie et que l'organisation du travail réelle s'institutionnalise (une base de connaissance créée localement a, par exemple, été tacitement acceptée par la direction du centre d'appels).

D'autres illustrations sont significatives du fait que, même lorsque les technologies de l'information sont très structurées, peu flexibles, laissant peu de marge de liberté aux

utilisateurs, l'utilisation réelle peut être largement divergente de celle prévue par les dirigeants et concepteurs. C'est le cas de l'utilisation de @noo à l'USO dans le cadre des demandes de prises de congés. Comme cela a été mentionné, l'un des Responsables d'Équipe et les membres de son équipe ne gèrent pas du tout les demandes de congés tel que cela est prévu par les nouveaux processus RH qui sont sur l'intranet de France Télécom. Il est normalement très difficile à chaque étape du processus de s'écarter du système de workflow : saisie des demandes de congés par les salariés, transmission automatique au manager, validation ou non par le manager, transmission automatique au Système d'Information RH. Mais, dans les faits, le Responsable d'Équipe fait passer des demandes papier et gère les absences sur un tableur. Une fois définis les congés de chacun, il aide les membres de son équipe à entrer leur demande de congé dans @noo, voire saisit cette demande à leur place. Par la suite, il valide toutes les demandes qui lui sont adressées via le système de workflow puisqu'elles correspondent aux congés définitifs qu'il a déjà sur son tableur. Ainsi, contrairement à ce qui pourrait être attendu d'un système de workflow, son effet est très peu structurant sur les pratiques concrètes des salariés, et les objectifs d'allégement du processus RH de demandes de congés sont, dans ce cas, loin d'être atteints.

3.3.2. Les technologies comme reflet des évolutions organisationnelles

Le cas des systèmes de contrôle disponibles pour les centres d'appels et pour l'assistance téléphonique dans les CSRH est très intéressant. Les managers des CSRH disposent en effet des mêmes outils et, par conséquent, des mêmes indicateurs pour suivre l'assistance téléphonique RH que ceux dont disposent les managers des centres d'appels Wanadoo, Orange et de l'USO. Cependant, les modalités de contrôle concrètement mises en place sont très différentes (contrôle en temps réel et en continu dans les centres d'appels, mais très peu présent dans les CSRH). Le contrôle n'est pas le même, parce qu'il n'y a pas la même pression sur des objectifs de productivité et qu'il n'y a pas, de fait, la même nécessité de suivre en permanence des indicateurs de productivité. L'usage des technologies de l'information est, en ce sens, différent en fonction du besoin. Ce sont bien les besoins, en matière de traitement ou de contrôle, qui déterminent les usages des technologies de l'information, et non les caractéristiques techniques de ces technologies. De la même manière, les technologies de l'information rendent possible une certaine organisation du travail, mais ce n'est pas leur existence qui détermine l'organisation du travail. L'idéal du déterminisme technologique est ici bien loin.

Dans tous les cas exposés préalablement, les technologies de l'information ne sont que ce que les utilisateurs décident d'en faire. La notion de flexibilité interprétative, développée par Orlikowski⁵⁵², prend à ce niveau tout son sens dans la relation qu'entretiennent les utilisateurs et les technologies de l'information. Il y a bien constitution à la fois physique et sociale de la technologie au cours de son utilisation.

L'aveuglement technologique peut mener à oublier ce constat apparemment simple : « *les technologies de l'information ne peuvent pas, en elles-mêmes, faire augmenter ou baisser la productivité : seule leur utilisation le peut* »⁵⁵³. Orlikowski⁵⁵⁴ opère une différenciation entre les "technologies d'adhésion", qui sont celles qui sont achetées et installées dans l'entreprise, et les "technologies d'usage", qui sont effectivement utilisées par les salariés. Si les technologies doivent effectivement être choisies en fonction des attentes de la direction et de leurs caractéristiques techniques, cela ne suffit pas à ce que les individus les adoptent et les utilisent dans le sens souhaité par leur hiérarchie. Cette analyse renvoie à celle opérée par Pichault⁵⁵⁵, qui souligne que l'adoption et l'utilisation de technologies de l'information dans une organisation sont dépendantes de dimensions sociales, comme les rapports de pouvoir.

Les technologies de l'information ne sont pas en elles-mêmes à l'origine des transformations constatées à France Télécom, mais elles les rendent possibles et les soutiennent. Elles constituent bien plus un moyen dont disposent les dirigeants, et leur introduction crée une occasion de déclencher le changement dans le fonctionnement de l'organisation et dans les pratiques des acteurs, sans pour autant que la nature de ce changement ne puisse être prévisible par avance.

⁵⁵² *Ibid.*

⁵⁵³ Orlikowski W.J (2000b), « L'utilisation donne sa valeur à la technologie », in Marchand D.A., Davenport T.H., *L'Art du management de l'information*, Paris, Éditions Village Mondial, p.232.

⁵⁵⁴ Orlikowski W.J. (2000b), *op. cit.*

⁵⁵⁵ Pichault F. (1990), *Le conflit informatique ; Gérer les ressources humaines dans le changement technologique*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.



Les trois cadres théoriques développés illustrent des conceptions différentes de la nature de la technologie, de l'organisation, et des individus qui la composent. Le déterminisme technologique appréhende les technologies de l'information comme le facteur causal des changements organisationnels. Le déterminisme organisationnel postule que les intentions et les actions des concepteurs des technologies de l'information et des personnes qui les mettent en place sont la cause de ces changements, et permettent un équilibre entre besoin et capacité de traitement de l'information. Enfin, dans la perspective de l'émergence, le changement est impulsé à partir d'interactions imprévisibles entre les technologies de l'information et les utilisateurs. La théorie de la structuration permet de dépasser certaines oppositions entre cadres théoriques afin d'analyser les relations récursives entre technologies de l'information et organisation. Par le biais de la dualité du structurel, du renforcement ou de la modification de la structure au travers des actions des agents, l'analyse met en évidence les différences existant dans les conséquences de l'utilisation d'une même technologie. Celles-ci résultent des divergences dans les buts qui président à l'implantation de cette technologie, ainsi que des différences d'appropriation par les acteurs.

Considérer les technologies de l'information comme une vitrine des évolutions organisationnelles, c'est mettre en évidence qu'elles sont ce qu'il y a de plus visible, de plus attractif de par leur caractère novateur, mais que, en arrière-plan, se trouvent les éléments les plus importants des réorganisations et des changements des pratiques mis en œuvre. Ce sont les choix structurels, la transformation des processus décisionnels (cas des processus RH), l'organisation du travail prescrite (cas de la différence entre les centres d'appels et l'assistance téléphonique en CSRH), les choix relatifs à la manière de gérer les équipes de travail, ainsi que leurs conséquences sur les relations interindividuelles et la représentation du travail, qui caractérisent en profondeur les évolutions vécues par les salariés au quotidien.

L'importance du rôle du manager de premier niveau est une nouvelle fois mise en évidence, celui-ci pouvant décider de la manière dont sont utilisées les technologies de l'information par son équipe, ou tout du moins influencer sur l'utilisation qui en est faite.

SECTION 4.

UNE REDÉFINITION DU RÔLE DES MANAGERS DE PREMIER NIVEAU : DES QUESTIONNEMENTS PERSISTANTS

En souhaitant que les responsables d'équipe deviennent des "managers 1^{er} RH", il leur est demandé de s'éloigner du rôle traditionnel qui était le leur jusqu'au lancement du projet "RH Demain" pour évoluer vers du management d'équipe avec la prise en charge de la dimension décisionnelle dans les processus RH.

Les entretiens réalisés avec les différentes catégories de personnels, aussi bien dans les Centres de Services Ressources Humaines que dans les centres d'appels, font apparaître trois constats principaux dans le sillage de la redéfinition du rôle du manager de premier niveau. Le premier est l'importance croissante de la dimension humaine dans le management des équipes (3.1.), le deuxième les difficultés à manager une équipe dans un contexte marqué par les réorganisations (3.2.), le troisième les conséquences de la perte de l'expertise technique des managers (3.3.). Ces trois constats débouchent sur un certain nombre de questionnements qui concernent le rôle renouvelé des managers (3.4.).

4.1. L'importance de la dimension humaine dans le management des équipes

Outre une dimension administrative, le travail des managers se caractérise par une dimension relationnelle importante, en lien régulier, voire constant, avec les membres de leur équipe : *« on s'occupe de la gestion courante du personnel, notre gros boulot c'est de recevoir, suivre nos agents et essayer de les motiver pour améliorer leurs performances et les tenir au courant de tous les changements »* (RE⁵⁵⁶ de l'USO). L'un des Responsables d'Équipe du centre d'appels Orange met bien en évidence l'importance du management des personnes au quotidien : *« bien analyser les situations, éviter les problèmes et conflits, y aller doucement pour donner les objectifs, faire les débriefings, etc. »* (RE Orange). La paix sociale apparaît également, à travers ces quelques mots, comme un élément à gérer au quotidien, ce que confirme un autre manager : *« nos supérieurs attendent que le centre soit le plus performant possible et qu'il n'y ait pas de conflit »* (RE de l'USO). Cependant, dans le cas de l'USO, les

managers trouvent parfois leur rôle très directif et assez peu intéressant. Il est ainsi frappant de constater qu'une Responsable d'Équipe, après avoir expliqué que son travail consiste notamment à favoriser la motivation des salariés, estime que ce n'est pas ce qui lui est demandé par sa propre hiérarchie : « *ce qu'il attend de nous ... qu'on soit un peu garde chiourme, point* » (RE de l'USO).

Ce style de management directif, lorsqu'il est présent, est remis en cause par les membres des équipes, quel que soit le type d'équipe (centre d'appels ou CSRH) : « *du management autrement que ça, parce que être commandée [...] ne me va pas du tout* » (Ag/rh⁵⁵⁷, CSRH A). Le terme de "garde chiourme" dont se sert la Responsable d'Équipe de l'USO a, en l'occurrence, été utilisé par plusieurs téléconseillers pour caractériser le travail de leur manager, quel que soit le centre d'appels considéré. Des salariés avancent que l'existence de ce management directif est lié aux objectifs qui sont assignés aux Responsables d'Équipes, que ceux-ci doivent répercuter au niveau des membres de l'équipe : « *[les RE] on les stresse et le dernier maillon de la chaîne c'est nous, alors automatiquement ils nous tapent dessus* » (TO⁵⁵⁸).

À l'inverse, les attentes des salariés opérationnels envers leurs Responsables d'Équipe mettent souvent en avant des dimensions relationnelles, l'importance de la prise en compte de l'humain dans le management de l'équipe. L'équité entre membres de l'équipe est soulignée, de même que l'écoute ou la reconnaissance du travail bien fait : « *[on attend du RE] qu'il soit plus près de nous, plus humain. Qu'il soit compréhensif car on peut avoir quelques faiblesses [...] Du moment qu'on fait notre travail, qu'on vienne pas nous dire "tiens il y a eu de la relâche" ... On est quand même responsable. On est adulte* » (TC⁵⁵⁹ Orange) ; « *elle est ouverte à tout, elle va au devant de nous, elle est très ... très humaine. Elle sait bien manager son équipe, elle est très juste* » (Ag/rh, CSRH B).

De manière générale, il est tout à fait possible que les relations personnelles entre le manager et chacun des membres de l'équipe soient bonnes, mais il semblerait qu'il y ait très peu de considération de la part des salariés pour leurs Responsables d'Équipes : « *moi j'aurais honte de faire ce boulot. Je préfère être à ma place même si c'est dur et fatiguant nerveusement. [...] Je ne pourrais pas le faire, garde chiourme* » (TC Wanadoo). Cette situation est

⁵⁵⁶ RE : Responsable d'Équipe.

⁵⁵⁷ Ag/rh : Assistante de Gestion RH.

⁵⁵⁸ TO : Téléopérateur à l'USO.

néanmoins à replacer dans le cadre du type d'équipe étudié, principalement dans le cas des centres d'appels. Les téléconseillers y disposant de peu d'autonomie et y étant soumis à un contrôle pesant, les managers se fondent dans cette organisation du travail et sont considérés comme une couche supplémentaire de contrôle et de pression. Le contexte, marqué par les réorganisations, ne fait qu'accentuer les difficultés auxquelles est exposé l'encadrement de premier niveau.

4.2. Les difficultés du management dans un contexte de réorganisation

L'évolution du style de management qui est demandé par les dirigeants aux Responsables d'Équipes se traduit au quotidien par la recherche de la motivation des salariés opérationnels. Si cela n'est déjà pas forcément évident dans un contexte plus classique, c'est encore plus difficile dans la situation de France Télécom, caractérisée par une transition de la sphère publique à la sphère privée, puis par des réorganisations permanentes.

Les caractéristiques de la population des salariés de France Télécom expliquent une partie de ces difficultés. Dans les entités étudiées, ils ont une moyenne d'âge d'environ 45 ans, ont souvent fait l'intégralité de leur carrière à France Télécom, et bénéficient d'un statut issu de la Fonction Publique. Ce ne sont évidemment pas des caractéristiques qui laissent prévoir une forte capacité d'adaptation aux changements récurrents, voire continus qui interviennent dans l'entreprise. Comme le fait remarquer une Responsable d'Équipe d'un CSRH, qui note également qu'une partie des assistantes de gestion a complètement changé de métier en intégrant le CSRH : *« on fait ce qu'on peut pour faire évoluer nos filles à la vitesse d'un glacier alors que France Télécom évolue à la vitesse d'un torrent, donc manifestement je trépigne mais je vois quand même le résultat de ce que je fais »* (RE, CSRH B).

Les redéploiements ont également des effets fortement négatifs sur la motivation des salariés opérationnels, comme cela a été mis en évidence notamment dans les centres d'appels⁵⁶⁰. Avoir à gérer des personnes ayant vécu un ou parfois plusieurs redéploiements en quelques années constitue une difficulté supplémentaire au travail quotidien des managers.

Les difficultés auxquelles sont exposés les managers tiennent tout particulièrement à l'écart entre, d'une part, les nouvelles valeurs commerciales que l'entreprise cherche à faire partager

⁵⁵⁹ TC : Téléconseiller.

à l'ensemble de ses salariés et, d'autre part, les valeurs qui sont encore celles d'un certain nombre d'entre eux. Celles-ci demeurent très axées sur les valeurs traditionnelles qui étaient celles de France Télécom en tant qu'administration ou entreprise publique, à savoir l'excellence technique et le service au public.

Cette difficulté à manager les équipes de travail et à faire adhérer les salariés opérationnels aux réorganisations mises en œuvre est symptomatique de la place de pivot qu'occupent les managers de première ligne, pris entre leur propre hiérarchie et les membres de leur équipe. Leur rôle consiste alors à faire passer les messages de l'entreprise auprès des salariés, afin de les convaincre du bien-fondé des réorganisations décidées. Cette communication n'est pas toujours aisée pour les Responsables d'Équipes, surtout lorsque les messages qu'ils ont à transmettre vont à l'encontre de leur propre opinion : *« ce qui est difficile c'est qu'aujourd'hui on va vous faire tenir tel discours pour que les personnes adhèrent et puis dans deux, trois mois, on vous fera tenir un discours contraire. Alors, quand on est convaincu que c'est bien, on arrive à faire passer des choses mais quand on est moins convaincu, c'est déjà plus difficile ! »* (RE, CSRH B). De plus, cette situation de pivot qu'occupent les managers de premier niveau se traduit également pour eux par une ambiguïté en ce qui concerne leur propre rôle. Ils ressentent, en effet, une dualité entre, d'une part, une fonction de conseil et de soutien auprès des membres de leur équipe et, d'autre part, celle de contrôle du travail et de suivi des objectifs : *« on essaie de les soutenir, de les aider. Mais bon, on a aussi nous nos objectifs. On ne peut pas non plus ... [...] On a des comptes à rendre aussi. Le plateau a des comptes à rendre à notre filiale. On ne peut pas tout se permettre non plus, il faut cadrer »* (RE Orange). Ce nouveau rôle n'est pas toujours compris par les salariés opérationnels.

4.3. Des incompréhensions face au nouveau rôle

Pour la plupart des Responsables d'Équipes rencontrés dans les CSRH et les centres d'appels, l'évolution de leur rôle, et principalement la disparition de leur expertise technique, a été intégrée : *« je connais la réglementation mais la technique je ne la connais pas, ni aller sur tel écran dans Alliance pour savoir ça, non, et puis ce n'est pas mon rôle »* (RE, CSRH B). Le Responsable Soutien de l'un des deux CSRH, qui est également l'adjoint du Directeur du CSRH, concède que cette évolution est délicate et peut entraîner des mises en difficultés des

⁵⁶⁰ Pour de plus longs développements à ce sujet, se reporter à Guery L., Mercier E., Mottay D., Schmidt G. (dir.) (2003), *op. cit.*

managers, ainsi que des incompréhensions avec les assistantes de gestion : « *on nous demande de dire "je ne sais pas, mais je n'ai pas à savoir", et c'est vrai qu'il y a un décalage entre les attentes des assistantes de gestion ...* » (RS⁵⁶¹, CSRH A).

La logique selon laquelle le manager n'a plus à avoir de connaissances techniques relatives au métier de son équipe est remise en cause par certains salariés opérationnels. Ainsi, un Soutien estime que sans compétences techniques le manager n'est pas en mesure de répondre aux attentes de ses collaborateurs : « *personnellement je n'arrive pas à comprendre comment on peut manager une équipe quand on ne connaît pas le travail. On m'a dit que ce n'était pas comme ça qu'il fallait concevoir le management, que les Responsables d'Équipe étaient là pour manager, pour piloter leur équipe et on ne leur demande pas forcément d'avoir une connaissance approfondie. D'accord sur le fait qu'on ne leur demande pas d'être expert, mais il y a un minimum quand même à connaître mais tout le monde n'a pas l'air d'être de mon avis ! Apparemment je sais que sur certains pôles il y a des gens qui râlent parce que leur manager ne sait pas trop comment faire* » (Soutien, CSRH B). Les attentes des salariés s'expriment, en effet, pour partie en termes de soutien technique au travail quotidien, que ce soit dans le cas des centres d'appels ou des CSRH : « *qu'il sache également traiter les actes, qu'on puisse aller lui demander un conseil si on a un problème avec un dossier* » (Ag/rh, CSRH A).

Si certains salariés opérationnels ont bien intégré l'évolution du rôle de leur manager, d'autres ne la comprennent pas. Pour eux, un Responsable d'Équipe possède nécessairement des compétences techniques supérieures à celles de chacun des membres de l'équipe, sans quoi il n'occuperait pas ce poste : « *la logique voudrait qu'un supérieur hiérarchique soit meilleur que vous* » (TC Wanadoo). Cette situation semble d'autant plus sensible que les salariés sont issus, avant leur redéploiement, de la filière technique, comme c'est souvent le cas dans le centre d'appels Wanadoo. Cependant, la même situation est observable dans les CSRH dans le cas de personnes issues de la Fonction Ressources Humaines : « *bien souvent c'est des gens qui n'ont pas fait de RH et qui sont devenus chefs. Donc ils en savent moins que moi* » (Ag/rh, CSRH A).

Cette situation où le manager n'a plus à être un expert technique peut mener à des difficultés dans le management de l'équipe avec, dans le meilleur des cas, des regrets de la part des

⁵⁶¹ RS : Responsable Soutien

salariés (« *quand on leur pose des questions, sans que ce soit de la mauvaise volonté, ils ne savent plus répondre* » (TC Wanadoo)), et dans le pire des cas une remise en cause de la légitimité du manager : « *moi, je fais mon travail. Je n'ai pas de compte à rendre. C'est pas quelqu'un qui est derrière un bureau à regarder le flux d'appels qui va me dire ... ils sont cools, mais on revient au système blouse bleu, blouse blanche. Nous on connaît le travail et on le fait. Dans l'ancien système dans la hiérarchie, ils connaissaient le boulot de base, maintenant c'est du discours* » (TC Wanadoo).

4.4. Des pistes de recherche issues de questionnements relatifs au rôle renouvelé des managers

Un panorama des évolutions de France Télécom, plus particulièrement de celles touchant directement les managers de premier niveau, a pu être dressé grâce à cette recherche exploratoire. Mais, au-delà des constats opérés, un certain nombre d'interrogations se pose, qui renvoie à autant de pistes de recherche à approfondir : quelles sont les valeurs défendues par les différents acteurs qui prennent part à ces réorganisations ? Sont-elles conciliables ? Comment le manager de premier niveau intervient-il dans cet ensemble d'attentes divergentes ? En quoi consiste son nouveau rôle ? L'accepte-t-il ? Comment le met-il en œuvre ? Est-il dans les faits en mesure de l'accomplir ? Quelle est l'attitude des salariés opérationnels face au nouveau rôle de leur responsable d'équipe ? Comprennent-ils les messages dont le manager se fait le porte-parole et adoptent-ils les comportements souhaités par les dirigeants ?

Avec l'entrée dans le secteur concurrentiel et l'adaptation du fonctionnement de l'entreprise aux exigences économiques, ce sont conjointement les valeurs et le travail de tous les membres de l'entreprise qui se trouvent remis en question. Il semblerait, par exemple, que si les cadres fonctionnels rencontrés se sont convertis sans difficulté à l'idée de la nécessité de performance économique de France Télécom, il n'en soit pas autant pour nombre de salariés opérationnels, attachés au service public. Qu'en est-il réellement ? Le cadre théorique des économies de la grandeur⁵⁶² pourrait, à ce niveau, procurer une grille d'analyse pertinente, afin d'analyser les valeurs auxquels sont attachées les différentes catégories d'acteurs de l'entreprise.

⁵⁶² Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Les résultats obtenus dans la recherche exploratoire mettent en évidence que certaines activités viennent s'ajouter à celles que réalisaient déjà les managers, alors que d'autres tendraient à se réduire. La constatation de la prise en charge de la gestion des ressources humaines et de l'animation de l'équipe vient confirmer la tendance notée dans la littérature⁵⁶³, qui montre, toujours dans le but d'atteindre les objectifs fixés, un manager plus éloigné de l'activité productive et plus ancré dans le relationnel avec les membres de son équipe. Afin de mieux cerner ce nouveau rôle du manager de premier niveau, encore peu analysé dans la littérature, ses différentes dimensions demandent à être plus précisément délimitées. Par ailleurs, ces nouvelles dimensions de rôle sont issues de la redéfinition de la fonction de manager de premier niveau opérée par les dirigeants dans le cadre du projet "RH Demain". Mais, compte tenu des possibles divergences dans les valeurs auxquelles se réfèrent les dirigeants et les salariés opérationnels, les managers de premier niveau ne risquent-ils pas d'être confrontés à des conflits de rôle, comme l'a par exemple noté Loubès⁵⁶⁴ dans le cas des agents de maîtrise ? De plus, il semblerait qu'une partie des salariés opérationnels n'ait pas encore réellement compris le nouveau rôle de leur manager. Leurs attentes envers lui pourraient, par conséquent, diverger de ce qu'il doit désormais faire.

Les entretiens réalisés montrent également des problèmes d'adaptation de managers médiateurs à leur nouveau rôle, tout comme c'est le cas des responsables d'équipe rencontrés par Bellini⁵⁶⁵. Pour eux, la prise en charge de la GRH ne correspond pas à l'image qu'ils ont de leur activité professionnelle, laquelle est de leur point de vue organisée autour de la technique. Cette situation, à laquelle sont confrontés les managers médiateurs à France Télécom, est intéressante car elle renvoie typiquement à une situation de crise identitaire⁵⁶⁶. La notion de trajectoire professionnelle apparaît ici à l'occasion de la redéfinition de rôle, et il semblerait pertinent d'analyser, au travers du cadre théorique des identités professionnelles⁵⁶⁷, comment les managers de premier niveau réagissent à cette crise identitaire.

La littérature met également en avant la recherche de l'adhésion des salariés aux valeurs de l'organisation et ce sous différents termes : mobilisation de la subjectivité des salariés⁵⁶⁸,

⁵⁶³ Notamment Livian Y.-F. (1997), *op. cit.* ; Trouvé P. (1997), *op. cit.* ; Loubès A. (1998), *op. cit.*

⁵⁶⁴ Loubès A. (1997), *op. cit.*

⁵⁶⁵ Bellini S. (2002), *op. cit.*

⁵⁶⁶ Dubar C. (2000), *La crise des identités ; L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁵⁶⁷ Dubar C. (1991), *La socialisation ; Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

⁵⁶⁸ Linhart D. (2001), *op. cit.*

enrôlement cognitif⁵⁶⁹, standardisation des normes⁵⁷⁰. Est-ce le cas à France Télécom ? Même si cette recherche exploratoire fournit peu d'information à ce sujet, cela semblerait l'être effectivement, d'autant plus que certains managers insistent sur la difficulté que pose cette recherche d'adhésion. Ce constat ouvre la porte à la mobilisation d'approches théoriques telles que la sociologie de l'action managériale, qui insiste sur cette recherche d'adhésion et le rôle qu'y jouent les managers⁵⁷¹. Toutefois, cette perspective théorique met peu en évidence la manière dont se déroule la recherche d'adhésion. L'idée de transmission de messages par les managers, afin que les membres de leur équipe adoptent un comportement défini, renvoie par contre à l'analyse du gouvernement de l'entreprise développée par Gomez⁵⁷². L'entreprise y est appréhendée comme une convention d'effort, analysable en tant que système d'information, où les managers jouent sur la conviction sur la convention. L'approche conventionnaliste pourrait par conséquent éclairer la manière dont les managers médiateurs tentent d'obtenir l'adhésion des salariés opérationnels aux valeurs organisationnelles.

Mais ces managers de premier niveau, auxquels il est désormais demandé de prendre en charge la GRH et d'obtenir l'adhésion des membres de leur équipe, sont-ils en mesure d'accomplir leur nouveau rôle ? Comment les salariés réagissent-ils face à ce qui leur est demandé ? La recherche de l'adhésion semblerait, au vu des entretiens, ne pas être chose aisée pour les managers médiateurs car, outre le fait qu'ils peuvent être eux-mêmes en opposition avec le contenu des messages à transmettre, certains salariés opérationnels remettent en cause la légitimité de leur manager parce qu'il ne connaît pas le métier de l'équipe encadrée, ou qu'il ne s'investit plus directement dans le travail de l'équipe. Il serait dans ce cas intéressant d'étudier plus précisément les conséquences que peut avoir la redéfinition de rôle du manager médiateur sur la légitimité. Peut-être est-il à ce titre pertinent de retourner aux écrits fondateurs de Weber⁵⁷³ sur le thème de la légitimité, et d'essayer de transposer les sources originelles de légitimité des dominants, délimitées par l'auteur, au cas des managers médiateurs.

⁵⁶⁹ Courpasson D. (1997), *op. cit.*

⁵⁷⁰ Mintzberg H. (1990), *op. cit.*

⁵⁷¹ Courpasson D. (1997), *op. cit.* ; (2000), *op. cit.*

⁵⁷² Gomez P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise ; Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions.

⁵⁷³ Weber M. (1995), *Économie et Société*, Paris, Plon.

Encadré 1. Synthèse de la recherche exploratoire

La méthodologie de la recherche

La nature des données traitées

- Des données externes à France Télécom : littérature consacrée à France Télécom et presse spécialisée
- Des données internes à France Télécom : documents internes et entretiens semi-directifs avec différentes catégories de salariés

Une phase préliminaire

- 6 entretiens semi-directifs avec des cadres fonctionnels (principalement de la DRH Groupe)
- Principaux thèmes abordés : contexte de France Télécom, évolutions globales, reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines, recours aux technologies de l'information
- Méthode d'analyse : analyse thématique de contenu

Une phase empirique élargie

- 2 types de terrains explorés : 3 centres d'appels (USO, Wanadoo, Orange) et 2 Centres de Services Ressources Humaines
- 82 entretiens semi-directifs avec les différentes catégories de personnels présents :
 - 5 Responsables de centres d'appels et Directeurs de CSRH
 - 10 managers de premier niveau
 - 6 salariés fonctionnels
 - 61 salariés opérationnels
- Principaux thèmes abordés : formes de flexibilité mises en œuvre, conséquences en termes de performances individuelle et organisationnelle, modalités de GRH
- Méthode d'analyse : analyse thématique de contenu

Les principaux résultats

Des exigences de rentabilité adressées notamment à la FRH

Le contexte concurrentiel dans lequel évolue France Télécom implique la focalisation des objectifs sur la rentabilité. Ceci est perceptible sur tous les terrains étudiés. La reconfiguration de la FRH s'inscrit dans cette logique, de même que le passage au "manager 1^{er} RH", par le report sur celui-ci d'activités RH.

La relativisation de l'importance des technologies de l'information

Au-delà des discours, l'analyse structurationniste met en évidence que les technologies de l'information demeurent avant tout un outil, ainsi qu'une occasion de changement dont les conséquences ne sont pas totalement prévisibles.

Un rôle renouvelé de l'encadrement de premier niveau

Le projet "RH Demain" inclut la redéfinition du rôle des managers de premier niveau. L'accent est mis sur la GRH et la recherche de l'adhésion des membres de l'équipe à la nouvelle stratégie de France Télécom.

Des différences dans la vitesse d'adoption des nouveaux objectifs de France Télécom

Les cadres fonctionnels ont adopté les nouvelles orientations économiques de France Télécom. À l'inverse, les salariés opérationnels demeurent plus souvent attachés à leurs valeurs traditionnelles.

Des difficultés auxquelles sont exposés les managers médiateurs

Certains managers peinent à s'approprier leur nouveau rôle. Celui-ci est parfois mal compris par les membres de l'équipe, qui peuvent remettre en cause la légitimité de leur manager.

Les pistes de recherche et théories mobilisables

- Y a-t-il effectivement un écart entre les valeurs des dirigeants et celles des salariés opérationnels et, si oui, à quoi se réfèrent les uns et les autres ?
 - ⇒ Économies de la grandeur

- En quoi consiste exactement le rôle renouvelé des managers de premier niveau ? Ceux-ci sont-ils soumis à des attentes inconciliables de la part de leur hiérarchie et des membres de leur équipe ?
 - ⇒ Rôle et conflits de rôle
- Les managers médiateurs acceptent-ils leur nouveau rôle ?
 - ⇒ Identités professionnelles
- Quelles sont les conséquences de la redéfinition de rôle sur la légitimité des managers médiateurs ?
 - ⇒ Analyse wébérienne de la légitimité
- Comment les managers médiateurs mettent-ils en œuvre la recherche de l'adhésion ? Quelle en est l'efficacité ?
 - ⇒ Approche conventionnaliste et sociologie de l'action managériale

Conclusion du Chapitre 2

La recherche exploratoire a permis de mieux comprendre le contexte dans lequel évolue France Télécom, ainsi que les réorganisations mises en œuvre au sein de l'entreprise. Les exigences économiques liées au secteur concurrentiel s'expriment à travers toute l'entreprise, notamment sur la Fonction Ressources Humaines. Celle-ci fait l'objet d'une reconfiguration au travers des différents chantiers du projet "RH Demain", et tente par ce biais de réduire ses coûts et de participer à la création de valeur. Il est intéressant de noter que ces évolutions sont en concordance avec les éléments qui ressortent de la revue de littérature : mouvement d'individualisation de la gestion des ressources humaines depuis le début des années 1990, réorientation de la Fonction Ressources Humaines dans le sens de la création de valeur, recours aux technologies de l'information afin de réduire les coûts des processus RH, partage de la fonction avec les "managers 1^{er} RH".

Le rôle des technologies de l'information, régulièrement présentées comme révolutionnant le fonctionnement des organisations, se doit d'être relativisé au vu des résultats obtenus. L'analyse structurationniste de leur utilisation incite à considérer que l'introduction de nouvelles technologies déclenche une occasion de changement. Ces outils relèvent de choix organisationnels concernant la nature des objectifs à atteindre ainsi que l'organisation du travail, les individus disposant par ailleurs toujours d'une marge de manœuvre dans l'utilisation qu'ils en font.

La redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau, dans le cadre du projet "RH Demain", l'oriente vers la prise en charge de la gestion des ressources humaines de l'équipe et met l'accent sur la dimension humaine dans le management de l'équipe, au détriment de ses compétences techniques traditionnelles. Ceci semblerait exposer les managers de premier niveau à des difficultés, accentuées par un contexte marqué par les redéploiements. De nombreux questionnements relatifs aux managers médiateurs émergent des résultats, et trouvent échos dans différentes perspectives théoriques, notamment les identités professionnelles, l'analyse webérienne de la légitimité, la sociologie de l'action managériale. En complément à la littérature relative à l'encadrement de premier niveau, ces questionnements serviront de base à la problématique de notre recherche.

CHAPITRE 3.

LA DÉSTABILISATION DE LA LÉGITIMITÉ CHEZ LE MANAGER MÉDIATEUR : INCIDENCES DE LA REDÉFINITION DE RÔLE ET CONSÉQUENCES SUR LE MANAGEMENT DE L'ÉQUIPE

La revue de la littérature réalisée dans le chapitre 1 tend à mettre en évidence une redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau, elle-même liée à une réorganisation de la Fonction Ressources Humaines. Les constats opérés au chapitre 2, sur la base des résultats de la recherche exploratoire, confirment cette évolution conjointe de la FRH et du rôle des managers de premier niveau. Quelles que soient les dimensions du rôle de ces responsables d'équipe, l'une de leurs caractéristiques demeure identique, à savoir la place qu'ils occupent dans l'organisation, sorte de pivot entre les dirigeants et les salariés des équipes de travail.

Cette particularité de l'encadrement de premier niveau se situe en arrière-plan de la problématique étudiée (Section 1), qui s'attache aux conséquences de la redéfinition du rôle du manager médiateur sur sa légitimité et aux implications que cela peut avoir sur le management de l'équipe, tout particulièrement sur la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels aux orientations stratégiques de France Télécom. Cette vaste problématique renvoie aussi bien aux dimensions du rôle, à l'adaptation du manager médiateur à ce nouveau rôle, à la déstabilisation de sa légitimité, qu'aux modalités de recherche d'adhésion. Plusieurs perspectives théoriques sont par conséquent mobilisées afin de mettre au mieux en lumière les différents phénomènes étudiés.

La méthodologie adoptée (Section 2) pour mener la recherche est de nature qualitative, articulée autour d'entretiens semi-directifs avec différentes catégories d'acteurs de l'entreprise. Outre les entretiens opérés dans le cadre de la recherche exploratoire, trente et un entretiens ont été réalisés sur le territoire d'une Direction Régionale de France Télécom et traités par le biais d'une analyse thématique de contenu. La recherche comporte également un caractère longitudinal puisque, passé un délai de huit à quinze mois, une seconde vague d'entretiens a été menée.

SECTION 1.

PROBLÉMATIQUE ET CADRES THÉORIQUES AFFÉRENTS

Le contexte dans lequel évolue France Télécom, les réorganisations qui y sont mises en œuvre, l'analyse de la littérature relative aux managers de premier niveau, conduisent à la formulation d'une problématique, centrée sur la redéfinition du rôle du manager de premier niveau, l'évolution de sa légitimité et la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels (1.1.). Par la suite sont exposées plus en détail chacune des perspectives théoriques qui constituent le cadre théorique global ainsi que son apport à la compréhension des phénomènes étudiés, à savoir : les économies de la grandeur et les identités professionnelles (1.2.), l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise et la sociologie de l'action managériale (1.3.) et enfin la légitimité (1.4.).

1.1. Une problématique centrée sur la légitimité et la recherche de l'adhésion

1.1.1. Rappel des principaux éléments issus de la littérature et de l'étude exploratoire

Sur la base des constats établis au travers de la revue de la littérature et de l'étude exploratoire, il semblerait que quelques points saillants caractérisent la redéfinition du rôle des responsables d'équipe à France Télécom, ainsi que le contexte dans lequel elle se déroule.

Suite à son entrée dans le secteur concurrentiel et à l'ouverture de son capital, France Télécom est en recherche de performance économique et financière, ce à quoi ne prédisposaient ni ses structures ni son personnel. Ceci se traduit par de vastes réorganisations à tous les niveaux de l'entreprise.

La Fonction Ressources Humaines se réorganise dans l'objectif de réduire ses coûts et de participer à la création de valeur. Les technologies de l'information y occupent une place importante et sont mises en exergue comme symbole du renouveau de la fonction. Néanmoins, dans le cas de la Fonction Ressources Humaines comme dans ceux des autres recours aux technologies de l'information, celles-ci sont moins des déterminants des nouvelles organisations que des moyens qui les rendent possibles.

Le rôle du manager de premier niveau semble évoluer vers une prise en charge de la gestion de la performance globale de son équipe (notamment en termes d'objectifs économiques, de qualité et de climat social). La modification de l'organisation du travail et l'autonomie croissante accordée aux salariés conduisent d'une part à la réduction du rôle de référent technique du manager, d'autre part à celle de son rôle hiérarchique. Le management mis en place est plus relationnel, renvoyant à l'idée d'enrôlement cognitif des salariés. Il vise à obtenir l'adhésion des membres de l'équipe, dont les valeurs sont parfois encore ancrées dans la performance technique et l'exigence de service public.

Le rôle du manager de premier niveau évolue également sous l'influence de l'individualisation de la gestion des ressources humaines et du partage de la fonction, ce qui fait de lui le "manager 1^{er} RH" à France Télécom. Cette évolution s'inscrit dans la logique de réduction des coûts de la Fonction Ressources Humaines et dans celle de gestion de la performance de l'équipe par le manager. Celui-ci est responsabilisé en devenant décideur sur les processus RH qui touchent chacun des membres de son équipe.

Cette redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau au profit d'un "manager médiateur" est source de difficultés potentielles, notamment en termes de remise en cause d'une légitimité traditionnellement fondée sur l'expertise du métier.

1.1.2. Les questions et propositions de recherche

1.1.2.1. Question de recherche et schématisation de la problématique

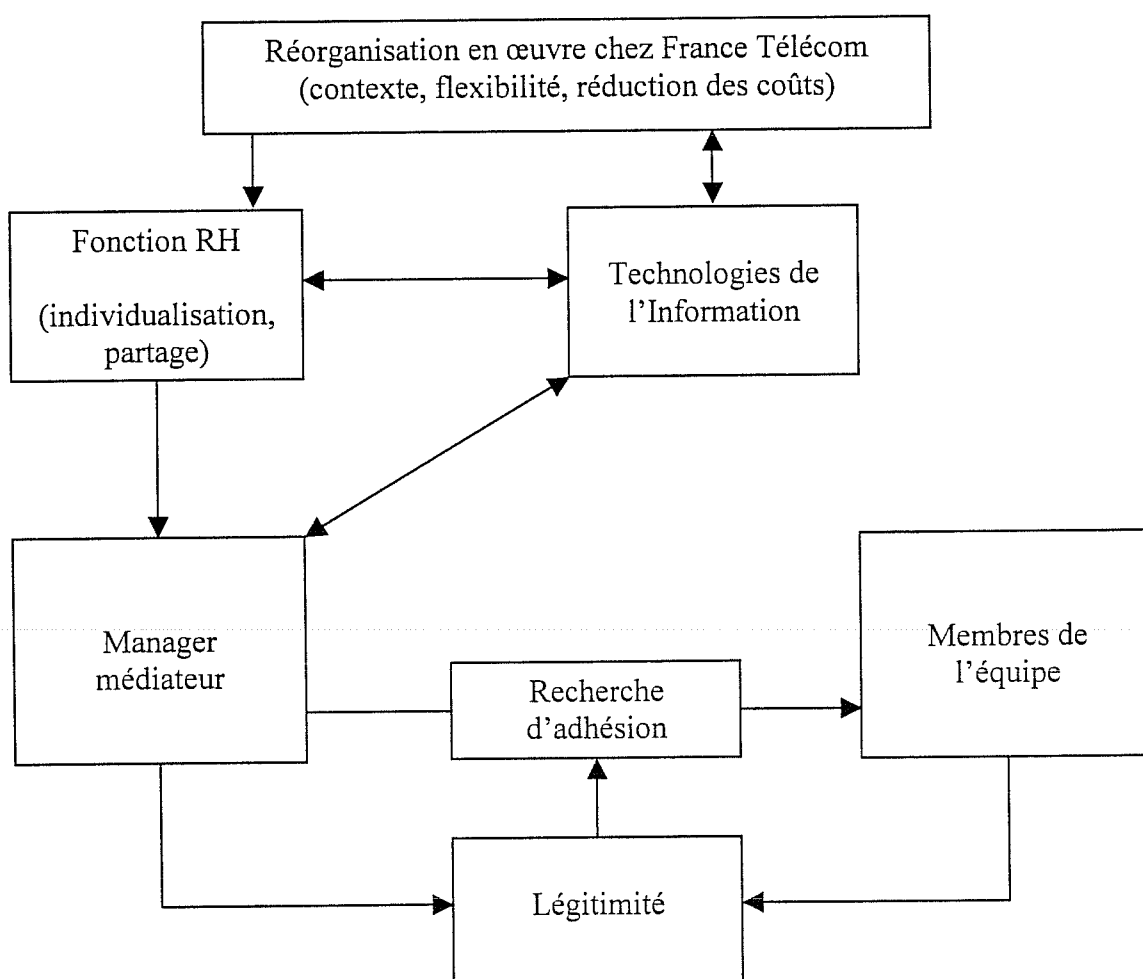
Au vu des interrogations qui émergent de la confrontation de la revue de la littérature et des résultats de la recherche exploratoire, la question de recherche centrale peut être formulée comme suit : *dans un contexte marqué par les réorganisations de l'entreprise, et plus spécifiquement par celle de la Fonction Ressources Humaines, quelles sont les implications de la redéfinition du rôle du manager de premier niveau sur sa légitimité, et par la suite sur le management de son équipe ?*

Cette question de recherche peut être déclinée en trois questions plus spécifiques, qui correspondent à autant de points d'ancrage autour desquels vont s'articuler les propositions de recherche :

1. *En quoi consiste le nouveau rôle des responsables d'équipes ou managers médiateurs ?*
2. *Comment cette redéfinition de rôle se traduit-elle au niveau de la légitimité que les membres de l'équipe accordent à leur manager ?*
3. *Quelles sont les conséquences d'une possible déstabilisation de cette légitimité sur le management de l'équipe que l'entreprise souhaite voir adopté par ses managers ?*

Afin d'avoir d'emblée une vision globale de la problématique de la recherche, avant qu'elle ne soit plus précisément détaillée, celle-ci peut être schématisée comme suit.

Figure 4. Représentation schématique de la problématique



Une telle représentation permet de mettre en évidence la présence de deux niveaux dans ce schéma, et par conséquent dans la problématique elle-même. Le premier groupe concerne les trois éléments situés en haut du schéma, à savoir (1) la réorganisation globale de France Télécom qui se manifeste à travers toute l'entreprise, puis (2) l'évolution de la Fonction

Ressources Humaines, et enfin (3) le recours aux technologies de l'information dans l'ensemble de ces transformations. Il s'agit en fait d'éléments de contextualisation sans lesquels le reste de la problématique ne pourrait être compris, ou serait en tout cas artificiellement simplifié. La redéfinition du rôle du manager de premier niveau ne peut être dissociée de la reconfiguration de la FRH, et fait partie intégrante d'un ensemble cohérent de réorganisations mises en œuvre dans l'entreprise.

Le second niveau concerne le manager lui-même en tant qu'individu, et ses relations avec les membres de son équipe. Il a trait à la redéfinition de son rôle, liée au recentrage et au partage de la Fonction Ressources Humaines, ainsi qu'aux outils dont il dispose pour réaliser les différentes dimensions de ce rôle. Ce second niveau d'analyse est plus spécifiquement centré sur le concept de légitimité du manager qui, dans son nouveau rôle, apparaît comme manager médiateur. La question est alors de savoir si cette redéfinition de rôle fait évoluer la légitimité du manager au sein de son équipe, et si oui en quoi. Les interrogations portent également sur les conséquences d'une éventuelle déstabilisation de cette légitimité sur le management de l'équipe qui est désormais demandé au manager médiateur, et sur sa capacité dans ces conditions à la faire adhérer aux réorganisations de l'entreprise ainsi qu'à ses orientations stratégiques.

1.1.2.2. Les propositions de recherche : de la redéfinition de rôle à la recherche d'adhésion, le rôle central de la légitimité du manager médiateur

1.1.2.2.1. Un rappel des résultats de la recherche exploratoire concernant les éléments de contextualisation

Comme l'indique la figure précédente, la problématique puise son origine dans les évolutions globales que vit France Télécom, en lien avec sa nécessaire adaptation au contexte concurrentiel. De ceci découle tout un ensemble de réorganisations internes visant à améliorer la flexibilité, mais aussi à réduire les coûts. Elles sont ensuite déclinées dans les différentes fonctions constitutives de l'organisation, et par conséquent dans la Fonction Ressources Humaines. La gestion des ressources humaines s'éloigne de ce qui constituait un modèle objectivant, historiquement associé à France Télécom en tant qu'administration ou entreprise publique, pour se diriger vers un modèle individualisant, plus en accord avec la situation concurrentielle dans laquelle se trouve désormais l'entreprise. La Fonction

Ressources Humaines est reconfigurée afin de réduire ses coûts, recentrée sur ses activités créatrices de valeur. L'une des conséquences en est le partage de la fonction avec les managers de premier niveau.

En parallèle à l'ensemble de ces évolutions, les technologies de l'information rendent possibles et soutiennent ces réorganisations, que ce soit au niveau de l'entreprise, de ses fonctions ou des individus eux-mêmes. Les technologies de l'information prennent part à l'évolution du contenu du travail des managers, et apparaissent au niveau des outils dont ceux-ci disposent pour réaliser leur rôle au quotidien.

L'ensemble des éléments qui viennent d'être rappelés a déjà fait l'objet de résultats exposés dans la recherche exploratoire. Ces résultats nous paraissent suffisamment riches et fournir suffisamment d'informations pour comprendre le contexte dans lequel se déroule la redéfinition de rôle de l'encadrement de premier niveau, pour qu'il ne soit pas nécessaire de prolonger plus avant la recherche sur ces thématiques. La problématique et l'étude empirique se concentreront par conséquent, de manière plus détaillée, sur ce qui constitue la partie inférieure du schéma exposé précédemment : le nouveau rôle du manager et les incidences de la redéfinition de ce rôle sur sa légitimité et sur le management de son équipe.

1.1.2.2.2. Des divergences entre dirigeants et salariés, et de la nécessité de les réduire

La littérature met traditionnellement en évidence l'existence d'écarts entre l'organisation du travail telle que la souhaiteraient les instances dirigeantes des entreprises et l'opinion des salariés à ce propos. Les travaux de Reynaud⁵⁷⁴ ainsi que les recherches se basant sur la théorie sociologique de la régulation qu'il a développée ont largement contribué à la mise en évidence de ce phénomène au travers des régulations de contrôle, autonomes, et conjointes observées dans les organisations. Ces écarts, résultant d'attentes diverses, sont également rappelés par Laroche⁵⁷⁵ qui appréhende les managers comme des absorbeurs d'écarts. Dans le cas de France Télécom, Metzger⁵⁷⁶ souligne l'attachement des salariés au service public, en décalage avec la logique qui sous-tend les réformes mises en œuvre au sein de l'entreprise. Le

⁵⁷⁴ Reynaud J.-D. (1988), *op. cit.*

Reynaud J.-D. (1997), *Les Règles du Jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 2^{ème} édition, Paris, Harmand Colin.

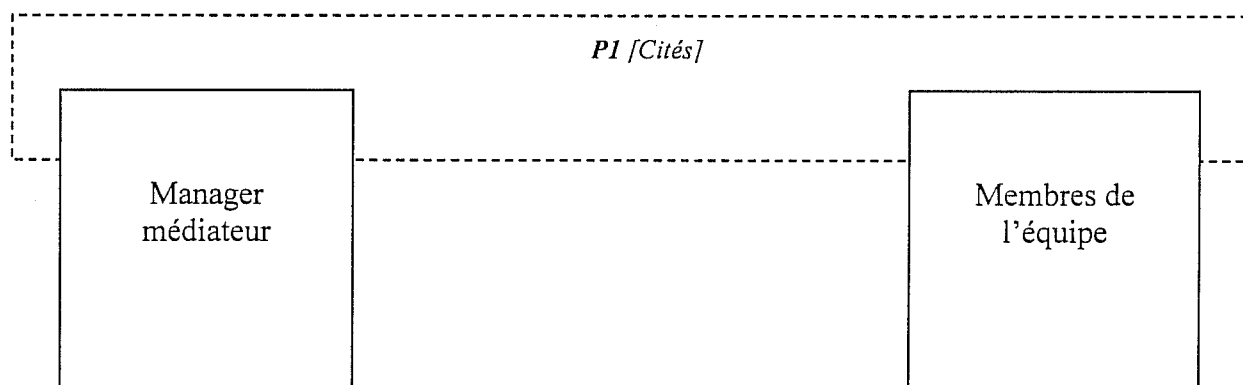
⁵⁷⁵ Laroche H. (2000), *op. cit.*

⁵⁷⁶ Metzger J.-L. (2000), *op. cit.*

repérage des cités⁵⁷⁷ auxquelles font référence les différents acteurs dans leurs discours est un moyen de repérer ces écarts, de voir en quoi la conception que les salariés ont de leur entreprise diverge de celle que les dirigeants souhaitent diffuser. Toujours dans le cas d'une recherche s'étant déroulée à France Télécom, Defélix⁵⁷⁸ a mis en évidence, grâce à l'utilisation des économies de la grandeur, la rupture qu'a constitué l'introduction des entretiens de progrès avec les cités auxquelles se rattachaient les salariés. Par ailleurs, la recherche exploratoire a montré que des salariés opérationnels, notamment dans les centres d'appels, demeurent attachés à la notion de service public.

P1 : Il existe un écart entre d'une part les valeurs et objectifs défendus par les dirigeants de France Télécom, et d'autre part les valeurs des salariés opérationnels de l'entreprise.

Figure 5. L'intégration de la proposition de recherche P1 dans la problématique



C'est l'existence même de cette divergence qui se trouve au cœur du management de l'équipe que doit désormais mettre en œuvre le manager médiateur. Le développement de l'autonomie des salariés s'accompagne en effet d'une évolution de la manière dont ils sont encadrés par leur hiérarchie, avec un éloignement du contrôle hiérarchique traditionnel au profit de dimensions plus relationnelles, cherchant à faire en sorte que les objectifs de l'entreprise et les réorganisations mises en œuvre soient acceptés par l'ensemble des salariés.

1.1.2.2.3. Une redéfinition du rôle du manager de premier niveau

Les managers de proximité se trouvent au cœur de ces transformations de l'entreprise, qui se traduisent aussi bien par des évolutions structurelles que par des changements dans le travail

⁵⁷⁷ Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

⁵⁷⁸ Defélix C. (1995), *op. cit.*

quotidien de chacun des salariés. Sous l'impulsion du projet "RH Demain" de reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines, les managers ont vu leur rôle évoluer, puisque dans la logique du partage de la FRH, ils sont désormais décisionnaires sur certains processus RH, accompagnateurs du changement, mais ils ne sont plus censés être des experts du domaine d'activité de leur équipe.

L'évolution du rôle de l'encadrement de premier niveau est notée dans la littérature, tout particulièrement son élargissement⁵⁷⁹ à travers de nouvelles activités, mais également la réduction de son intervention directe dans le travail de ses collaborateurs⁵⁸⁰, passant ainsi d'un statut d'expert technique à celui de manager d'équipe. Le rôle du manager de premier niveau paraît s'orienter vers la gestion globale de la performance de son équipe, intégrant d'après Loubès⁵⁸¹ : la gestion économique de l'unité de travail, la gestion des ressources humaines, le management des hommes, l'organisation du travail, le management technique et la gestion de production. Sur cette base et à partir du discours des managers, il est possible de reconstruire ce qui constitue leur rôle actuel, et en quoi ce dernier a évolué. À ce titre, il est utile de s'intéresser aux nouveaux outils dont disposent les managers médiateurs pour réaliser leur nouveau rôle dans ses différentes dimensions, qu'il s'agisse de technologies de l'information ou d'outils plus traditionnels (outils de suivi et de contrôle du travail ou entretiens annuels d'évaluation par exemple), qui leur permettent de suivre la performance, de manager leur équipe, ou d'être soutenus dans certaines de leurs activités.

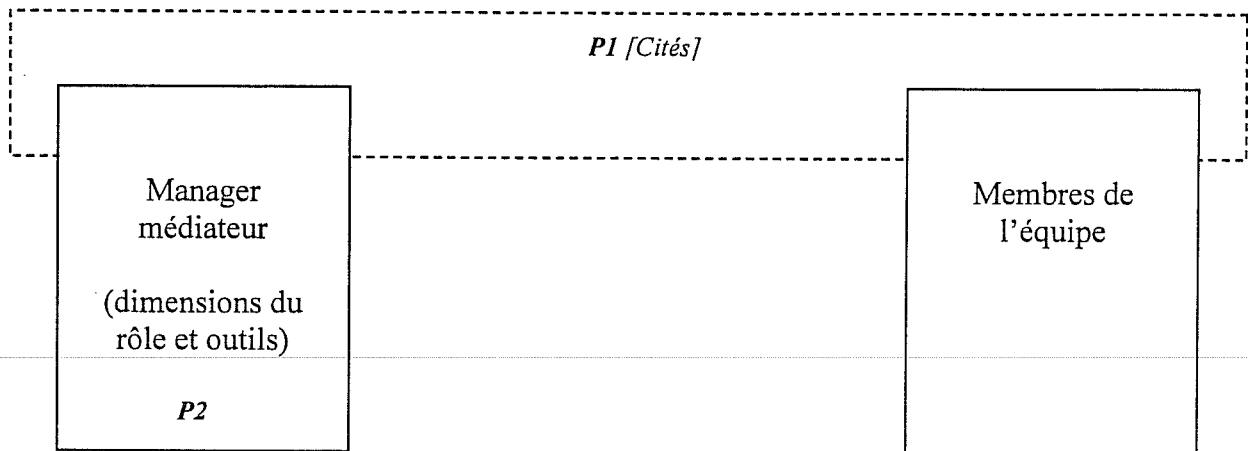
P2 : La redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau se caractérise notamment par la disparition de son rôle d'expert dans le métier de l'équipe.

⁵⁷⁹ Notamment Brassier P. (2001), *op. cit.* ; Labit A. (2002), *op. cit.*

⁵⁸⁰ Notamment Trouvé P. (1997), *op. cit.* ; Bellini S. (2002), *op. cit.* ; Buscatto M. (2002b), *op. cit.* ; Malherbe D. (2002), *op. cit.*

⁵⁸¹ Loubès A. (1997), *op. cit.*

Figure 6. L'intégration de la proposition de recherche P2 dans la problématique



1.1.2.2.4. Les difficultés du manager liées à la redéfinition de rôle : conflit de rôle et repli identitaire

À partir de cette redéfinition du rôle des managers, deux éléments vont se dégager. Tout d'abord les conflits de rôle, c'est-à-dire, comme cela a déjà été mentionné, l'« *occurrence simultanée de deux (ou plus) émissions de rôles telles que la conformité avec l'une rend plus difficile celle avec l'autre* »⁵⁸². Au regard des probables divergences entre les cités auxquelles se réfère le manager et celles auxquelles se réfèrent les membres de son équipe, on peut s'attendre à ce que les attentes des dirigeants envers le manager soient différentes de celles des membres de l'équipe envers lui, ce qui constituerait alors bien un conflit de rôle.

Les identités professionnelles⁵⁸³ constituent le second élément qui se dégage à partir de la redéfinition du rôle des managers, en fonction de l'attitude qu'ils adoptent face aux évolutions qui leur sont demandées par l'entreprise. L'observation de ces identités professionnelles peut aboutir à mettre en évidence d'éventuels replis identitaires de certains managers sur ce qui constituait le caractère essentiel de leur rôle classique, à savoir l'expertise technique. C'est ce qu'a pu constater Buscatto⁵⁸⁴ de la part de managers à qui il avait été demandé d'abandonner leur ancien rôle technique, pour se tourner vers l'animation d'équipe. Les différents "profils" de managers médiateurs seront par la suite à comparer aux situations observées en matière d'évolution de leur légitimité.

⁵⁸² Kahn R.L., Katz D. (1966), *op. cit.* p.184.

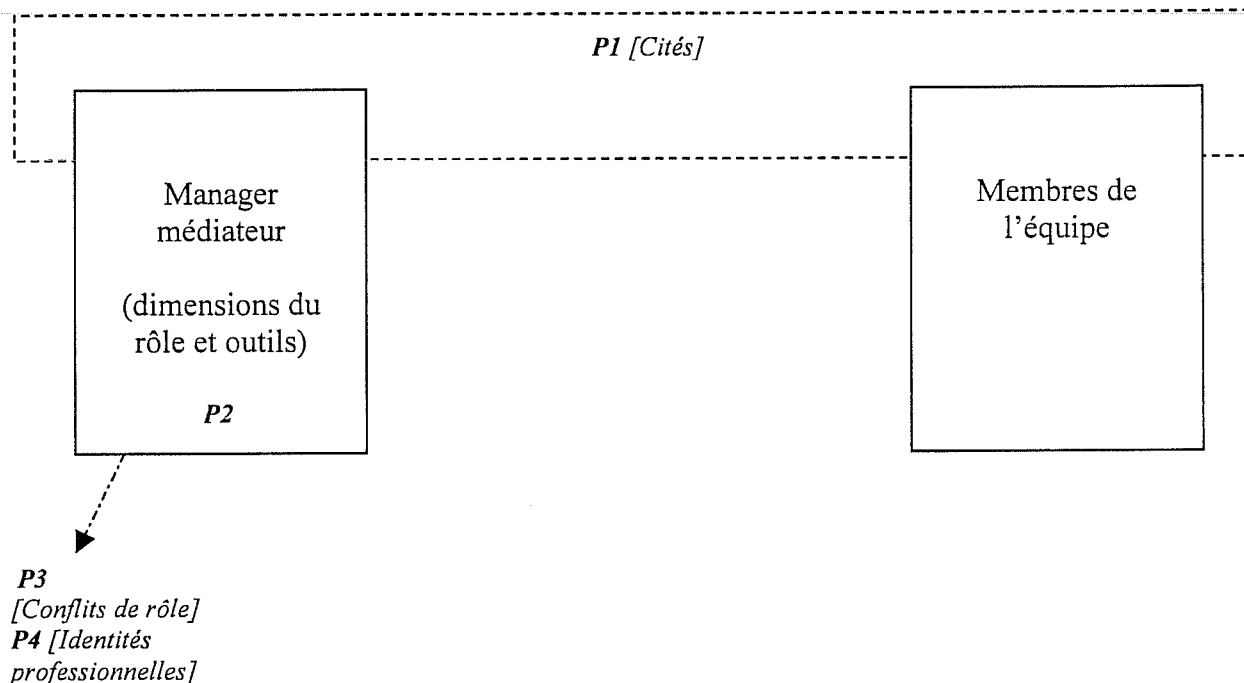
⁵⁸³ Dubar C. (1991), *op. cit.*

⁵⁸⁴ Buscatto M. (2002b), *op. cit.*

P3 : La redéfinition de son rôle peut mettre le manager médiateur face à un conflit de rôle : les attentes des dirigeants envers lui diffèrent de celles des membres de son équipe.

P4 : Certains managers ne veulent pas ou ne réussissent pas à mettre en œuvre le nouveau rôle. Il y a alors repli identitaire sur le métier.

Figure 7. L'intégration des propositions de recherche P3 et P4 dans la problématique



1.1.2.2.5. Les incidences de la redéfinition de rôle sur la légitimité du manager

Dans un contexte marqué par des orientations stratégiques et des réorganisations auxquelles doit réussir à faire adhérer le manager médiateur, sa légitimité est une dimension importante à prendre en compte dans sa relation avec son équipe, puisque « être légitime, c'est être capable de répondre de façon satisfaisante à quiconque pose la question "de quel droit agissez-vous ? »⁵⁸⁵. À ce titre, il faut alors chercher à savoir comment se traduit la redéfinition du rôle du manager sur sa légitimité et, en ce sens, quelle légitimité les membres de l'équipe accordent désormais à leur supérieur hiérarchique direct.

⁵⁸⁵ Laufer R., Ramanantsoa B. (1982), « Crise d'identité ou crise de légitimité ? », *Revue Française de Gestion*, n°37, p.21.

Si l'on applique le cadre wébérien d'analyse de la légitimité⁵⁸⁶, la légitimité du manager apparaît alors issue à la fois de la légitimité des dirigeants et des trois sources correspondant aux idéaux-types wébériens. En se basant sur les écrits de Weber, et en essayant de transposer aux managers médiateurs l'utilisation qu'en fait Laufer⁵⁸⁷ pour définir les différentes sources de la légitimité des dirigeants, il est alors possible de décliner les sources de légitimité du manager médiateur dans leurs trois composantes rationnelle-légale, traditionnelle et charismatique. L'étude de la redéfinition de son rôle réalisée auparavant et l'évolution de l'importance relative que prennent les différentes dimensions les unes au regard des autres (ressources humaines et expertise technique notamment), se répercutent sur les différentes sources de légitimité du manager médiateur. Il devient par conséquent possible de cerner quelles sont les sources de légitimité déstabilisées par la redéfinition de rôle et celles qui prennent, à l'inverse, une importance grandissante.

P5 : La redéfinition du rôle remet en cause les sources de la légitimité du manager médiateur.

Les conflits de rôle qui apparaissent potentiellement au moment de la redéfinition du rôle du manager médiateur se retrouvent dans cette possible déstabilisation de sa légitimité. Comme indiqué précédemment, il y a conflit de rôle si les attentes des membres de l'équipe envers leur manager divergent de ce que doit être désormais son rôle du point de vue des dirigeants. Par ailleurs, la réduction de certaines des dimensions du rôle se traduit (du point de vue de la théorie wébérienne) par une réduction de la légitimité. Le lien entre conflit de rôle et légitimité s'établit alors dans le cas où les dimensions du rôle dont l'importance se réduit et génère une diminution de la légitimité, sont également celles sur lesquelles se cristallise le conflit de rôle.

Au-delà d'une évolution "moyenne" de la légitimité des managers médiateurs, les identités professionnelles telles que les définit Dubar⁵⁸⁸ offrent la possibilité d'établir des profils au sein de cette évolution générale. Il est en effet peu probable (1) que tous les managers médiateurs vivent leur définition de rôle de la même manière, et (2) que les implications sur la légitimité soient identiques pour tous. Dans l'hypothèse où les résultats de la recherche feraient apparaître des situations différentes en termes de légitimité, il serait alors intéressant

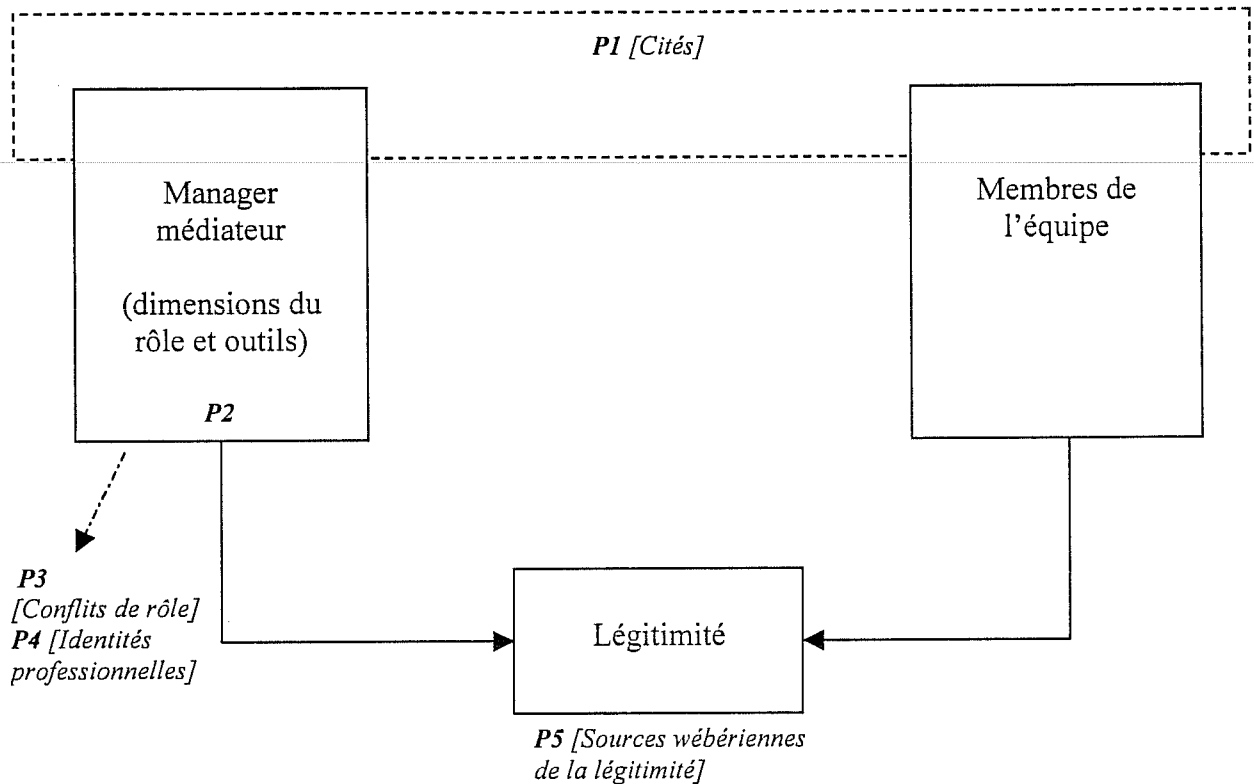
⁵⁸⁶ Weber M. (1995), *Économie et Société*, Paris, Plon.

⁵⁸⁷ Laufer R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.12-37.

⁵⁸⁸ Dubar C. (1991), *op. cit.*

de chercher à établir des "profils" de managers médiateurs sur la base de l'identité professionnelle qu'ils adoptent. D'autres critères de contingence sont également susceptibles d'être mobilisés (comme par exemple l'âge ou la nature de l'activité réalisée par l'équipe).

Figure 8. L'intégration de la proposition de recherche P5 dans la problématique



1.1.2.2.6. La recherche de l'adhésion des salariés opérationnels et son lien avec la légitimité

La redéfinition du rôle des managers de premier niveau n'est pas seulement liée à la reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines, mais également à l'évolution de l'organisation du travail. Avec le développement de l'autonomie des salariés opérationnels, le commandement hiérarchique traditionnel est devenu progressivement inadapté et obsolète. Un mouvement s'opère alors en direction d'une standardisation des valeurs, les dirigeants étant à la recherche de l'adhésion de tous aux principes organisationnels⁵⁸⁹. Les auteurs notent le rôle que doivent jouer les managers de premier niveau dans cette modification du rapport cognitif à l'organisation, parlant alors de "mobilisation de leur subjectivité"⁵⁹⁰ ou "d'enrôlement

⁵⁸⁹ Nizet J., Pichault F. (1995), *op. cit.*

⁵⁹⁰ Linhart D. (2001), *op. cit.*

cognitif⁵⁹¹. Avec le déplacement du management des équipes vers la recherche de l'adhésion des salariés, le manager médiateur se trouve dans une situation où l'aspect relationnel, avec chacun des membres de son équipe, a une importance beaucoup plus forte qu'auparavant. Par ailleurs, les résultats de la recherche exploratoire montrent que, au moins pour certains d'entre eux, les managers de premier niveau réalisent cette recherche d'adhésion. L'un d'eux a par exemple expliqué qu'au cours de ses réunions d'équipe, il faisait de la communication essentiellement pour faire adhérer les membres de son équipe aux nouvelles orientations de France Télécom et aux demandes qui leur sont adressées.

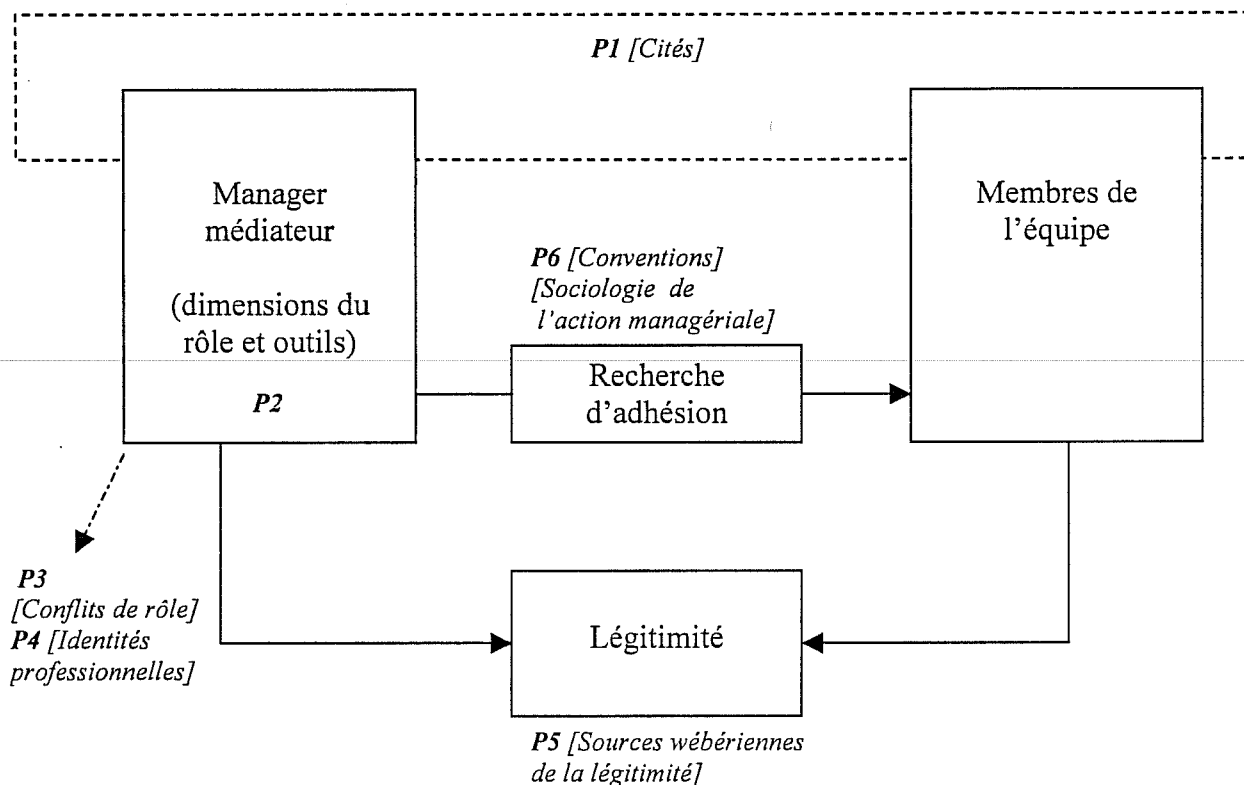
L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise développée par Gomez⁵⁹² et la sociologie de l'action managériale défendue par Courpasson⁵⁹³ trouvent des points de convergence, qui permettent de mieux comprendre cette relation entre manager-médiateur et membres de l'équipe. Même si leur positionnement originel est différent, ils traitent tous deux de la conformité des comportements : Gomez au travers de la croyance que les comportements véhiculés par la convention sont effectivement ceux à adopter, Courpasson au travers de la diffusion dans toute l'organisation de « *la certitude partagée que les normes prescrites sont incontournables pour tous* »⁵⁹⁴. Leur convergence s'établit également autour du rôle que jouent les managers dans cette recherche de la conformité des comportements, et de l'importance de l'information transmise aux salariés. Le gestionnaire est considéré dans l'optique de Gomez comme un manipulateur de la conviction sur la convention, cherchant à convaincre les salariés que la convention d'effort en place est préférable à ses suspicions, et ainsi à généraliser les comportements considérés "normaux" et souhaités par les dirigeants. Dans l'approche développée par Courpasson, les managers ont à établir un difficile équilibre entre un contrôle serré et l'établissement d'une relation de confiance avec les salariés. Ils participent à la recherche de l'enrôlement cognitif des membres de leur équipe, c'est-à-dire à la mobilisation de leur subjectivité en faveur des objectifs de l'entreprise. Pour tous deux, les managers se situent dans la perspective du manager médiateur qui recherche l'adhésion des membres de son équipe.

P6 : *Le manager médiateur tente d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux réorganisations mises en œuvre.*

⁵⁹¹ Segrestin D. (1996), *op. cit.* ; Courpasson D. (1997), *op. cit.*

⁵⁹² Gomez P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise ; Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions.

Figure 9. L'intégration de la proposition de recherche P6 dans la problématique



La question qui se pose alors est celle de la compatibilité de cette recherche d'adhésion avec une possible déstabilisation de la légitimité, consécutive à la redéfinition de rôle. L'approche conventionnaliste du gouvernement d'entreprise et la sociologie de l'action managériale, permettant de mieux comprendre la relation qu'entretiennent les managers avec les membres de leur équipe, mettent en exergue des dimensions que l'on peut qualifier de relationnelles et d'informationnelles. Elles mettent l'accent sur les processus d'influence et de manipulation de l'information qu'exercent les managers, et les objectifs qu'ils tentent d'atteindre (renforcer les croyances, les convictions partagées, l'enrôlement des subjectivités pour Courpasson ; maintenir la conviction sur la convention de travail pour Gomez). Les managers sont-ils en mesure d'exercer efficacement ces processus d'influence, si dans le même temps leur légitimité est remise en cause ? La recherche exploratoire a montré l'exemple d'un téléconseiller Wanadoo, qui considérait que son manager n'était pas légitime, ne connaissant pas le travail réalisé par les membres de son équipe. De ce fait, le manager n'a que peu de crédibilité aux yeux de ce téléconseiller.

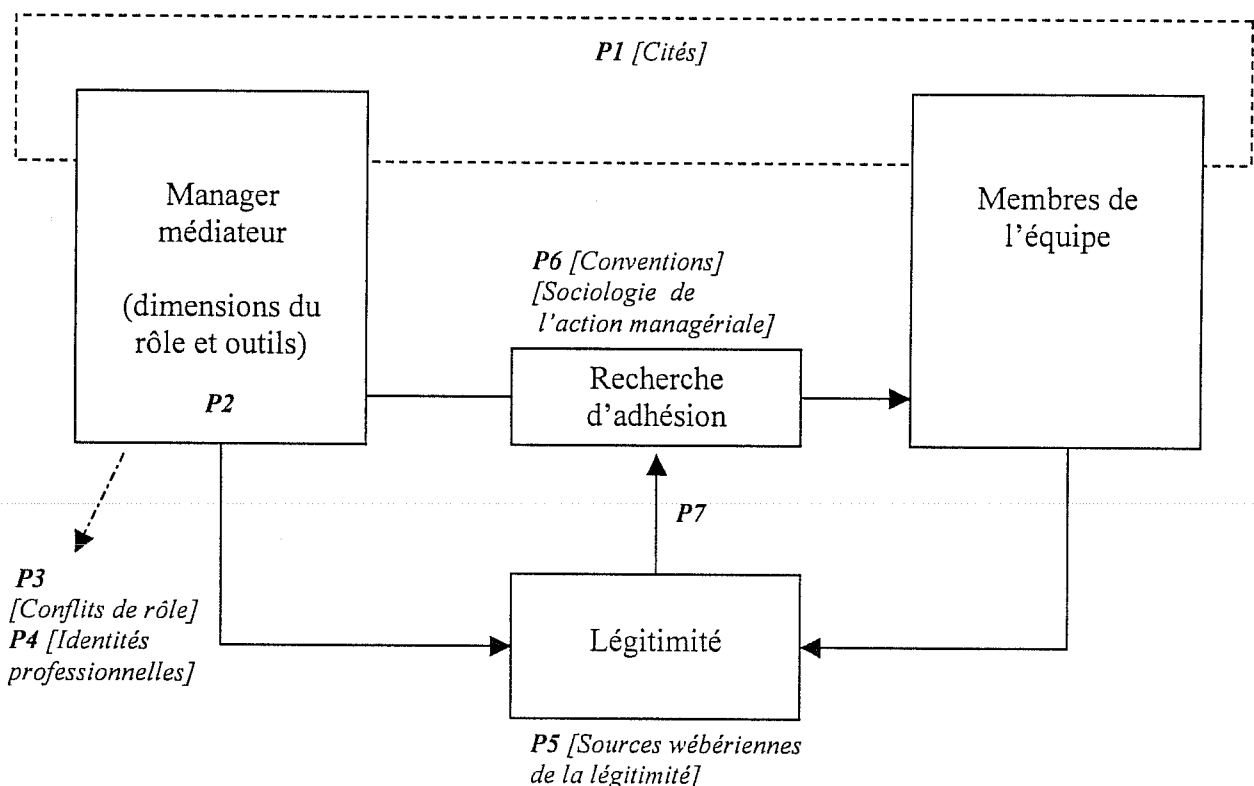
⁵⁹³ Courpasson D. (1997), *op. cit.*

⁵⁹⁴ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.189

La supposition que l'on peut formuler est que, dans le cas où la légitimité du manager est réduite du fait de la redéfinition de rôle, le management de l'équipe est rendu plus difficile. Cette interrogation, relative aux conséquences de la redéfinition de rôle, renvoie à celle posée par Thévenet à propos du partage de la Fonction Ressources Humaines et à laquelle nous avons déjà fait allusion : avant d'être des managers médiateurs, les responsables d'équipe ont généralement été choisis sur la base de leurs compétences techniques. Dans ces conditions, « peut-on vraiment avoir des chefs qui n'interviennent qu'en matière de personnel sans ce fond de reconnaissance technique qui devait asseoir et légitimer leur rôle de chef de personnel ? »⁵⁹⁵.

P7 : Dans le cas où la légitimité du manager médiateur est réduite, la recherche de l'adhésion de l'équipe est rendue plus difficile.

Figure 10. L'intégration de la proposition de recherche P7 dans la problématique



Le cadre théorique développé fait appel, comme cela s'observe sur le schéma ci-dessus, à plusieurs perspectives théoriques. Ce positionnement relève d'une approche pragmatique au regard de la diversité des phénomènes à analyser.

⁵⁹⁵ Thévenet M. (1994), p.23.

1.1.3. Une approche pragmatique des choix théoriques

1.1.3.1. Des théories plurielles pour une analyse globale

En défendant la posture théorique des logiques d'action, Bernoux dénonce l'ignorance réciproque dans laquelle se tiennent les auteurs des différents champs de la sociologie des entreprises⁵⁹⁶. Ainsi note-t-il que les conventionnalistes ne font jamais référence à la théorie de l'acteur, à celle des identités professionnelles, ou à la théorie sociologique de la régulation. Dans le même esprit, Livian et Herreros⁵⁹⁷, par ailleurs contributeurs avec Bernoux à l'ouvrage relatif aux nouvelles approches sociologiques des organisations⁵⁹⁸, soulignent ce qu'ils appellent un "isolationnisme théorique" de Boltanski et Thévenot⁵⁹⁹ rompant avec les apports plus traditionnels de la sociologie.

La volonté des auteurs de limiter leur analyse à une théorie précise, à un point de vue unique, les conduit à n'appréhender l'entreprise que dans une seule de ses formes : lieu d'accord, lieu de conflit, de production de règles, etc. Ceci a pour conséquence de fragmenter « *l'objet d'étude au point de ne plus rendre compte de sa cohérence globale* »⁶⁰⁰ et de nuire de fait à la crédibilité de l'analyse, qu'elle soit sociologique ou gestionnaire. En tant que sciences de l'action, les sciences de gestion ne peuvent se permettre de n'adopter qu'une vision parcellaire des phénomènes qu'elles étudient. Livian et Herreros suggèrent ainsi « *au nom du pragmatisme de la science de gestion, un usage libre de tout modèle théorique dès lors qu'il permet de mieux comprendre une situation* »⁶⁰¹. Ce positionnement paraît particulièrement adapté dans le cas des phénomènes étudiés dans notre recherche doctorale. En effet, il paraît tout d'abord difficile de trouver un cadre théorique suffisamment intégrateur pour qu'il permette d'étudier des phénomènes aussi distincts que la redéfinition de rôle des encadrants de premier niveau, son influence sur leur légitimité, ainsi que la manière dont ils managent leur équipe. Par ailleurs, au vu de cette diversité d'éléments à analyser, le recours à une théorie unique ne pourrait se faire sans courir dans le même temps le risque d'aboutir à une simplification excessive qui aurait pour conséquence d'appauvrir fortement l'intérêt des résultats.

⁵⁹⁶ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.

⁵⁹⁷ Livian Y.-F., Herreros G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, n°101, pp.43-59.

⁵⁹⁸ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (1996), *op. cit.*

⁵⁹⁹ Boltanski L., Thévenot L. (1991), *op. cit.*

Cependant, comme le fait remarquer Bernoux, ce pragmatisme qui aboutit à rapprocher « *des formes théoriques indépendantes nous condamne à une hérésie que les gardiens de la sciences n'acceptent pas* »⁶⁰² puisque la tradition épistémologique de Bachelard, Popper ou Kuhn lie la scientificité à la rupture avec la science passée. À l'inverse, Bernoux se rapproche de la perspective proposée par Feyerabend⁶⁰³ défendant le recours à des théories rivales qui permettent de révéler les faits. Sans aller jusqu'à mobiliser des théories opposées, la compréhension des phénomènes sociaux peut nécessiter le recours à des théories diverses et par conséquent un décloisonnement théorique, où « *ce n'est pas de confusion dont il est question, simplement de collaboration* »⁶⁰⁴, chacune d'elle mettant en lumière une partie de ces phénomènes globaux.

Quel est le statut épistémologique de notre recherche ? S'il ne relève pas du positivisme (le présumé ontologique, qui conduit à une conception de la connaissance objective et indépendante du chercheur, étant rejeté), il ne correspond pas non plus à une recherche constructiviste, qui « *a pour objet de comprendre et d'expliquer comment les objets se structurent, afin de mieux aider à leur conception* »⁶⁰⁵. L'affirmation d'un tel ancrage constructiviste conduirait à se voir opposer la plupart des critiques que formulent Charreire et Huault⁶⁰⁶ envers les thèses se revendiquant constructivistes (notamment en termes d'attachement à un objet plus qu'à un projet de recherche). Si l'on suit Thiétart⁶⁰⁷, le positionnement relèverait alors plus de l'interprétativisme, qui partage avec le constructivisme l'hypothèse phénoménologique selon laquelle l'essence de l'objet ne peut être atteinte, ce qui conduit à admettre le caractère fondamentalement inconnaissable de la réalité et le lien qui unit les résultats de la recherche au chercheur lui-même. L'interprétativisme privilégie la compréhension, le fait d'aller au-delà de la connaissance commune et d'interpréter « *les significations subjectives qui fondent le comportement des individus* »⁶⁰⁸. Cependant, notre recherche, si elle vise à comprendre ces comportements au travers des différents cadres

⁶⁰⁰ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (1996), *op. cit.*, p.192.

⁶⁰¹ Livian Y.-F., Herreros G. (1994), *op. cit.*, p.43.

⁶⁰² Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (1996), *op. cit.*, p.193.

⁶⁰³ Feyerabend P. (1979), *Contre la méthode ; Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Paris, Seuil.

⁶⁰⁴ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (1996), *op. cit.*, p.195.

⁶⁰⁵ Charreire S., Huault I. (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°3, p.37.

⁶⁰⁶ Charreire S., Huault I. (2001), *op. cit.*

⁶⁰⁷ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

⁶⁰⁸ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *op. cit.*, p.23.

théoriques mobilisés, cherche également à les expliquer, c'est-à-dire à essayer de trouver des rapports de cause à effet entre les différents éléments étudiés⁶⁰⁹.

Cette ambiguïté se retrouve également au niveau de la démarche de la recherche. Peut-on parler d'abduction ? La démarche est plus complexe à catégoriser, puisqu'elle mêle une étude exploratoire (empirico-inductive), une revue de littérature qui conduit à l'élaboration d'un cadre théorique articulé par des propositions de recherche (démarche hypothético-déductive), puis une étude empirique approfondie. Par la suite, c'est ce cadre théorique issu de la confrontation de l'étude exploratoire et de la littérature qui sert à interpréter les données recueillies au cours de l'étude empirique, et non les données qui servent à tester un modèle de recherche. Dès lors, s'il en est besoin, comment qualifier le positionnement au regard de la démarche effectivement suivie ?

1.1.3.2. Les cadres théoriques mobilisés dans la problématique

Les différents cadres théoriques auxquels nous avons recours dans la recherche vont être présentés plus en détail qu'ils ne l'ont été dans l'énoncé de la problématique. La théorie de la structuration, la notion de rôle et celle de conflit de rôle ayant déjà fait l'objet d'explications antérieures, il reste par conséquent trois cadres théoriques principaux ainsi que deux éléments s'y rattachant à approfondir.

Les principaux cadres théoriques utilisés dans l'analyse en vue de comprendre les relations entre redéfinition de rôle, légitimité du manager médiateur et management de l'équipe sont : (1) la théorie de Weber⁶¹⁰ relative à la légitimité et (2) l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise développée par Gomez⁶¹¹, appuyée de la sociologie de l'action managériale que propose Courpasson⁶¹², pour étudier le management de l'équipe mis en œuvre par le manager médiateur et la recherche de l'adhésion des membres de son équipe.

Viennent s'ajouter ensuite deux autres approches théoriques moins développées (dans leur présentation théorique et dans leur utilisation empirique) : l'économie des grandeurs⁶¹³, qui permet de mettre en évidence les valeurs différentes auxquelles se réfèrent les dirigeants et les

⁶⁰⁹ Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} édition, Paris, Dalloz.

⁶¹⁰ Weber M. (1995), *op. cit.*

⁶¹¹ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

⁶¹² Courpasson D. (1997), *op. cit.*

⁶¹³ Boltanski L., Thévenot L. (1991), *op. cit.*

salariés, et la théorie des identités professionnelles⁶¹⁴. Cette dernière appréhende la redéfinition du rôle en permettant de savoir si les managers évoluent vers le rôle prescrit par les dirigeants ou s'ils se replient sur leur expertise dans le métier. Dans l'hypothèse où ces deux réactions seraient observées, il sera alors intéressant de comparer l'évolution de la légitimité des managers dans chacun des deux groupes.

⁶¹⁴ Dubar C. (1991), *op.cit.*

1.2. Les écarts dans les valeurs et l'adaptation du manager à son nouveau rôle : économies de la grandeur et identités professionnelles

Les cadres théoriques des économies de la grandeur⁶¹⁵ et des identités professionnelles⁶¹⁶ sont mobilisés pour analyser deux éléments différents, indispensables à la compréhension de ce qui se trouve au cœur de la problématique, à savoir (1) l'influence de la redéfinition de rôle sur la légitimité du manager médiateur et (2) ses implications sur le management de l'équipe. Les économies de la grandeur vont servir à mettre en évidence l'existence, ou non, d'écarts entre les valeurs défendues par les dirigeants de France Télécom et celles des salariés opérationnels (1.2.1.). Les identités professionnelles sont mobilisées afin d'analyser comment les responsables d'équipe vivent leur redéfinition de rôle, s'ils parviennent ou non à adopter le nouveau rôle souhaité par les dirigeants (1.2.2.).

1.2.1. Les économies de la grandeur : des écarts entre dirigeants et salariés opérationnels

La littérature révèle de manière assez générale dans les organisations, et tout particulièrement à France Télécom, l'existence d'écarts entre les valeurs et objectifs que défendent les dirigeants d'une part et les valeurs des salariés opérationnels d'autre part. Dans le cas de France Télécom, des recherches⁶¹⁷ menées durant les années 1990 ont montré que ces salariés demeuraient attachés au service public et à la logique égalitaire administrative, alors que des réformes étaient engagées dans le sens d'un rapprochement avec les valeurs d'une entreprise privée. Plusieurs résultats de la recherche exploratoire vont également dans ce sens et introduisent la proposition de recherche P1 : "*Il existe un écart entre d'une part les valeurs et objectifs défendus par les dirigeants de France Télécom, et d'autre part les valeurs des salariés opérationnels de l'entreprise*". Les économies de la grandeur, au travers des "mondes" ou des "cités", rendent possible l'analyse des valeurs auxquelles se réfèrent les différents groupes d'acteurs de l'entreprise.

⁶¹⁵ Boltanski L., Thévenot L. (1991), *op. cit.*

⁶¹⁶ Dubar C. (1991), *op. cit.*

⁶¹⁷ Defélix C. (1995), *op. cit.* ; Metzger J.-L. (2000), *op. cit.*

1.2.1.1. *Six mondes auxquels vient s'ajouter la cité par projet*

Boltanski et Thévenot⁶¹⁸ développent une théorie en vue de comprendre la construction d'accords stables entre des groupes sociaux ou des individus. Les auteurs rejettent les perspectives théoriques qui mettent l'accent sur les rapports de pouvoir entre les individus ou sur la notion de culture. Selon eux, l'organisation ne résulte pas de l'agrégation de stratégies intéressées ou de l'appartenance à une culture commune, mais de conventions passées entre individus.

Dans toute organisation, l'équilibre repose sur l'existence de références communes, de systèmes d'équivalence partagés, autour desquels se retrouvent des groupes d'individus pour former ce que les auteurs nomment des "cités" ou des "mondes". Ces différents mondes, à considérer comme des formes idéales-typiques, se caractérisent chacun par des indicateurs, qui permettent une différenciation par rapport aux autres mondes présents dans l'organisation. Le principe supérieur commun, l'état de grandeur, les répertoires des sujets et des objets ainsi que l'épreuve modèle constituent certains des principaux indicateurs⁶¹⁹. Selon les auteurs, il existe six mondes, recensés dans le tableau suivant.

⁶¹⁸ Boltanski L., Thévenot L. (1991), *op. cit.*

⁶¹⁹ Le principe supérieur commun « renvoie à une instance qui, en dernier ressort, permet aux différents mondes d'exister. C'est autour du principe supérieur commun que se scelle l'accord entre les personnes » (Livian, Herreros, 1994, p.47). Il est une référence pour tous les membres du monde considéré, permettant d'évaluer les individus et les choses.

L'état de grandeur va de l'état de petit à l'état de grand. L'état de grand représente les caractéristiques de celui qui incarne fortement les valeurs du monde en question. L'état de petit est quant à lui l'inverse, correspondant à des comportements jugés inadéquats en référence aux valeurs de la cité considérée, mais il n'implique pas pour autant l'exclusion du monde.

Le répertoire des sujets recense la liste des personnes caractéristiques d'un monde donné (parents, enfants, concurrents, clients, etc.), celui des objets correspondant quant à lui à l'ensemble des objets qui déterminent l'importance d'une personne.

L'épreuve modèle est une forme particulière d'épreuve, cette dernière étant « le surgissement d'une situation qui engage des sujets, des objets, dans une relation complexe » (Livian, Herreros, 1994, p.48). L'épreuve modèle a ceci de spécifique qu'elle est relative à la cohérence des sujets et des objets mobilisés dans un monde particulier.

Tableau 2. Les mondes communs

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure Jaillit de l'inspiration	Relations personnelles, hiérarchie, tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance
Etat de grandeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
Dignité	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants ...	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients ...	Professionnels
Répertoire des objets	Esprit, corps ...	Préséance, cadeaux ...	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens
Formule d'investissement	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès
Rapport de grandeur	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Eduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner
Figure harmonieuse	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système
Épreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test
Mode d'expression du jugement	Éclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct
Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure
État de petit	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace

Source : Livian Y.-F., Herreros G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n°101, pp.43-59.

Dans le monde de l'inspiration, les éléments prégnants sont la création, l'émotion, la créativité, etc. Ce monde est totalement en décalage avec une optique commerciale. Le monde domestique se fonde quant à lui sur la tradition, c'est celui de la famille, de la communauté. Les relations interindividuelles, fondées sur la subordination, suivent le respect du devoir, les règles de l'honneur envers les personnes en fonction du rang qu'elles occupent dans le groupe. L'efficacité dans ce monde correspond à suivre l'exemple des plus anciens. Le monde de l'opinion est fondé sur l'image que la société ou l'organisation renvoie à l'individu de lui-même. La finalité de toute action est de jouer sur l'opinion des autres, afin de promouvoir son propre renom, de devenir réputé, d'accéder au succès, etc. Le monde civique est axé sur l'intérêt collectif, autour de notions telles que la solidarité et l'équité. Les collectifs ont en ce sens une importance toute particulière au sein des organisations, de même que la liberté

d'expression. La libre concurrence économique et les lois du marché se déploient dans le monde marchand, où les objectifs sont d'être concurrentiel, d'améliorer la part de marché, de réaliser des profits, etc. Enfin, le monde industriel se caractérise par l'idée de performance technique comme source de l'efficacité. L'objectif y est d'atteindre une nécessaire excellence technique, les tests techniques ou les analyses scientifiques permettant de définir la meilleure solution à adopter face à un problème.

Dans leur ouvrage *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Boltanski et Chiapello⁶²⁰ distinguent trois périodes de l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme. Ainsi, après un premier esprit du capitalisme datant de la fin du 19^{ème} siècle (accent sur l'entrepreneur individuel), et un deuxième esprit du capitalisme des années 1930-1960 (accent sur la grande organisation planifiée), un troisième esprit du capitalisme serait en formation. D'après les auteurs, les six cités identifiées par Boltanski et Thévenot (1991) ne permettraient pas l'analyse de ce troisième esprit du capitalisme. Ils identifient par contre à partir de la littérature managériale des années 1990 une septième cité, la cité par projets. Celle-ci tire son nom de l'organisation par projets mise en avant par cette littérature. Ce monde met l'accent sur la création de réseaux, les liens entre individus n'étant tissés qu'en fonction de leur utilité aux projets. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

Tableau 3. La cité par projets

Principe supérieur commun	L'activité, les projets, l'extension du réseau, la prolifération des liens
Etat de grandeur	Engagé, engageant, mobile
Dignité	Le besoin de se lier
Répertoire des sujets	Médiateur, chef de projet
Répertoire des objets	Tous les instruments de connexion
Formule d'investissement	Adaptabilité
Rapport de grandeur	Redistribution des connexions
Relations naturelles	La connexion
Figure harmonieuse	Le réseau
Épreuve modèle	La fin d'un projet et le début d'un autre
Mode d'expression du jugement et forme de l'évidence	Être appelé à participer
État de petit	Inengageable

Source : d'après Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard.

Les économies de la grandeur analysent également la construction des accords à l'intérieur d'un même monde, mais aussi entre différents mondes.

⁶²⁰ Boltanski L., Chiapello E. (1999), *op. cit.*

1.2.1.2. La construction des accords

Au-delà de la détermination de l'existence de cités différentes au sein des organisations, les économies de la grandeur mettent l'accent sur la rencontre de ces différents mondes, ce qui donne un intérêt supplémentaire à ce cadrage théorique dans l'analyse des situations de travail⁶²¹. Les relations entre individus se déroulent en effet aussi bien dans un même monde qu'entre des mondes différents, ce qui se concrétise par trois types de relations : la discorde dans un même monde, la juxtaposition de plusieurs mondes sans qu'il n'y ait de conflit, la controverse entre plusieurs mondes. Nous ne nous intéresserons ici qu'au cas de la controverse entre mondes, puisqu'elle pourrait correspondre à la situation présente à France Télécom, avec une controverse entre un (des) monde(s) des dirigeants et un (des) monde(s) des salariés opérationnels.

Dans des situations de controverse entre mondes, une dispute éclate de cette confrontation. Les solutions sont alors de trois ordres : la clarification au sein d'un monde, l'arrangement local ou l'obtention d'un compromis. Dans le premier cas, un même individu peut être partagé entre des mondes différents, et être de ce fait à l'origine d'une controverse dans un monde car adoptant des comportements antagonistes à ses caractéristiques. Ce pourrait par exemple être le cas d'un salarié opérationnel qui adhère aux objectifs des dirigeants, alors que ses collègues font partie d'un monde différent. La clarification au sein d'un monde s'opère grâce au principe supérieur qui est rappelé à l'individu concerné afin qu'il réajuste son comportement. De cette manière, la controverse prend fin dans un même monde.

Dans le deuxième cas chaque individu reste dans son monde, et la solution au conflit se trouve dans la création d'arrangements locaux qui vont être acceptables par les membres des deux mondes, ceci par le biais de marchandages. Ici, le responsable d'équipe pourrait tenter de concilier les objectifs qui lui sont fixés par sa hiérarchie, avec les revendications des membres de son équipe. Ces accords locaux sur des points précis ont cependant l'inconvénient de ne pas être généralisables, et d'être provisoires du fait de leur dépendance aux personnes à l'origine du marchandage. Enfin, le compromis est la troisième forme de solution aux conflits entre mondes. Passant par la construction de dispositifs associant des objets des différents mondes visant à solidifier cet accord, les compromis sont une forme d'accord plus durable que les arrangements locaux. Cette situation semble se rapprocher des négociations entre organisations syndicales et dirigeants. Les compromis dépassent les mondes en présence et,

par un mélange des valeurs de chacun de ces mondes, cherchent à aboutir à un accord bénéfique aux deux parties. La construction des compromis peut nécessiter la présence de personnes considérées comme légitimes dans les mondes qui prennent part au conflit. On trouve dans ce dernier cas un lien évident avec la sociologie de la traduction. Les économies de la grandeur présentent plusieurs intérêts pour les Sciences de Gestion.

1.2.1.3. L'intérêt des économies de la grandeur pour les sciences de gestion

Les économies de la grandeur comportent deux avantages pour les recherches en sciences de gestion⁶²². Le premier est de mettre en évidence la coexistence de logiques différentes au sein de l'organisation, en montrant que les membres de l'organisation répondent à des rationalités différentes, et qui ne se limitent pas à des logiques commerciales et industrielles. Le second avantage est de mettre l'accent sur la construction d'accords au sein de l'organisation, alors que les cadres théoriques sociologiques plus traditionnels sont pour leur part plus axés sur les conflits.

Elles présentent cependant des limites⁶²³, dont la principale est de rompre avec les apports classiques de la sociologie des organisations (Crozier, Friedberg, Sainsaulieu, Reynaud). Boltanski et Thévenot⁶²⁴ rejettent ainsi les explications fournies par le biais des notions de pouvoir ou de culture, alors que l'existence de rapports de pouvoir au sein des organisations paraît difficile à écarter, et que la culture, en tant qu'appartenance sociale⁶²⁵, est un élément qui permet de comprendre en quoi les individus se rattachent à l'un des mondes plutôt qu'à un autre. Des rapprochements peuvent néanmoins être réalisés entre des concepts issus des corpus des économies de la grandeur et de l'analyse classique des organisations⁶²⁶ : acteur/personne, enjeu/principe supérieur, règles/conventions. La convention, en tant que règle d'accord, pourrait ainsi être considérée comme un type particulier de règle, une règle de référence que les individus reconnaissent comme juste et à partir de laquelle ils adaptent leur comportement. De même, les notions d'arrangement local et de compromis se révèlent proches de celles de régulations chaudes et froides, développées par Carballeda et Garrigou⁶²⁷ dans un cadre régulationniste. Par ailleurs, les économies de la grandeur présentent également

⁶²¹ Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁶²² Livian Y.-F., Herreros G. (1994), *op. cit.*

⁶²³ *Ibid.*

⁶²⁴ Boltanski L., Thévenot L. (1991), *op. cit.*

⁶²⁵ Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

⁶²⁶ Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (1996), *op. cit.*

⁶²⁷ Carballeda G., Garrigou A. (2001), *op. cit.*

la limite de ne pas permettre de comprendre pourquoi il serait préférable de conclure des accords et de coopérer, plutôt que de rester dans une situation de désaccord⁶²⁸.

Encadré 2. L'apport des économies de la grandeur à la problématique

Les économies de la grandeur, au travers des mondes et des cités, mettent en évidence les divergences qui séparent les différents groupes d'acteurs de l'entreprise. Comme cela a été précisé, elles permettent également d'analyser les modes de résolution des controverses qui surgissent entre différents mondes. Cependant, le rôle prescrit par les dirigeants aux managers médiateurs à France Télécom nous semblent relever plus de la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels aux orientations définies par les dirigeants (sans qu'elles ne soient négociables) que de celle d'un compromis. Nous ne nous baserons pas sur les économies de la grandeur, axées sur la construction d'accords, pour analyser cette relation du manager médiateur avec les membres de son équipe. Ce cadre théorique met par contre en évidence la coexistence de différents mondes au sein d'une même entreprise, ce qui permet de comprendre les interprétations divergentes des changements qui y sont mis en œuvre.

L'apport majeur des économies de la grandeur pour notre recherche réside dans la détermination des différents mondes, auxquels se raccrochent les différentes catégories d'acteurs. Nous mobilisons par conséquent ce cadre théorique afin de déterminer, au travers du concept de monde, à quelles valeurs se rattachent les dirigeants et les salariés opérationnels à France Télécom. Ceci renvoie à la proposition de recherche P1 : *"Il existe un écart entre d'une part les valeurs et objectifs défendus par les dirigeants de France Télécom, et d'autre part les valeurs des salariés opérationnels de l'entreprise"*.

Il est possible d'émettre quelques hypothèses en ce qui concerne la situation au sein de France Télécom. L'histoire de France Télécom, fondée sur l'innovation et la performance technique, laisse à penser que la cité industrielle y demeure fortement implantée, particulièrement en ce qui concerne les opérationnels. L'entreprise étant issue de la sphère publique, la notion de service public pourrait également être fortement présente chez ses salariés, ce qui relève du monde civique. À l'inverse, depuis le changement de statut de l'entreprise et l'ouverture de son capital, la recherche de l'efficacité économique est mise en avant par les dirigeants. Ceci révélerait la présence de la cité marchande, à laquelle les dirigeants souhaitent probablement faire adhérer l'ensemble des salariés. Au-delà de ces deux catégories d'acteurs, les valeurs des managers médiateurs eux-mêmes se doivent également d'être interrogées. Leur propre adhésion aux objectifs des dirigeants ne va pas de soi, notamment puisqu'il semblerait que la plupart de ces managers soit issue de la base. Par ailleurs, la cité par projets délimitée par Boltanski et Chiapello⁶²⁹ paraît caractériser certains des changements demandés à ces managers (évolution vers un rôle d'animateur d'équipe).

De même que les économies de la grandeur permettent d'analyser les valeurs des différents groupes d'acteurs de l'entreprise, la théorie des identités professionnelles sert à étudier la manière dont les managers de premier niveau s'approprient leur nouveau rôle.

⁶²⁸ Alter N. (1996), *op. cit.*

⁶²⁹ Boltanski L., Chiapello E. (1999), *op. cit.*

1.2.2. La théorie des identités professionnelles : deux attitudes différentes à la redéfinition de rôle ?

Le projet "RH Demain" inclut l'évolution des responsables d'équipes, qui doivent passer d'experts techniques à "managers 1^{er} RH". La redéfinition de rôle semblerait alors s'accompagner d'exigences fortes envers ces individus, en leur demandant de mettre en côté leurs connaissances dans le métier de l'équipe, pour se consacrer pleinement à de nouvelles activités, telles que la gestion des ressources humaines et l'animation de l'équipe. Celles-ci ne font plus appel à des compétences techniques, mais beaucoup plus à des compétences relationnelles. Or, historiquement, c'est bien sur la base de leurs compétences techniques que les managers ont été choisis. La redéfinition de rôle représente par conséquent une phase nouvelle dans la trajectoire professionnelle des managers médiateurs. Plusieurs recherches⁶³⁰ montrent que certains managers s'adaptent à leur nouveau rôle, alors que d'autres se replient sur leur métier d'origine. Le cadre théorique des identités professionnelles permet d'analyser cette situation, correspondant à la proposition de recherche P4 : "*Certains managers ne veulent pas ou ne réussissent pas à mettre en œuvre le nouveau rôle. Il y a alors repli identitaire sur le métier*".

1.2.2.1. La notion d'identité professionnelle

La dimension professionnelle a pris au fil du temps, selon la théorie de Dubar sur les identités professionnelles⁶³¹, une importance grandissante dans l'identité des individus. Les « *identités professionnelles sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi* »⁶³². La notion d'identités professionnelles se rapproche des identités au travail, ou modèles culturels développés, par Sainsaulieu⁶³³. Elle « *s'en distingue par un aspect important : les formes visées ne sont pas seulement relationnelles (identités d'acteurs dans un système d'action), elles sont aussi biographiques (types de trajectoires au cours de la vie au travail)* »⁶³⁴. L'identité, qui est une définition sociale d'une réalité individuelle, résulte à la fois de ce que l'individu pense être (identité pour soi) et de ce que les autres individus pensent qu'il est (identité pour autrui).

⁶³⁰ Notamment Buscatto M. (2002b), *op. cit.*

⁶³¹ Dubar C. (1991), *op. cit.*

⁶³² Dubar C. (2000), *La crise des identités ; L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universitaires de France, p.35.

⁶³³ Sainsaulieu R. (1977), *op. cit.*

⁶³⁴ Dubar C. (2000), *op. cit.*, p.35.

Cette identité pour soi est devenue, selon l'auteur, une composante essentielle de l'identité professionnelle.

Le premier processus identitaire est biographique, correspondant à la construction que fait l'individu de sa propre identité au gré de sa trajectoire professionnelle. Au travers de la formation et de moments clés, comme la sortie du système scolaire ou la confrontation au marché de l'emploi, se forme une identité professionnelle de base. Celle-ci va évoluer au cours du temps, au fil des évolutions technologiques, organisationnelles, des réorientations professionnelles, etc. Se construit alors, par le biais de ce processus, une "identité pour soi". L'identité professionnelle n'est par conséquent pas statique, mais à l'inverse en constante évolution, du fait des changements de l'environnement dans lequel évolue l'individu. Le second processus identitaire est relationnel. En effet, la construction biographique de l'identité professionnelle, l'activité professionnelle exercée par l'individu, le conduisent à entrer en contact avec d'autres personnes, à interagir, participer à des actions collectives au sein de son organisation. Ces institutions et agents lui attribuent ainsi une identité, une "identité pour autrui".

Dubar établit une typologie de configurations identitaires, chacune étant « *la résultante d'une double transaction entre l'individu et les institutions (notamment leur entreprise) d'une part, entre l'individu confronté à un changement et son passé d'autre part* »⁶³⁵.

Tableau 4. Les quatre processus identitaires typiques

		Identité pour autrui	Transaction objective	
			Reconnaissance	Non-reconnaissance
Identité pour soi	Transaction subjective	Continuité	PROMOTION (interne) IDENTITE D'ENTREPRISE	BLOCAGE (interne) IDENTITE DE METIER
	Rupture	CONVERSION (externe) IDENTITE DE RESEAU	EXCLUSION (externe) IDENTITE DE HORS TRAVAIL	

Source : Dubar C. (1991), *La socialisation ; Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

En se basant sur le croisement des modalités de la transaction subjective et de celles de la transaction objective, quatre identités typiques sont définies. La transaction subjective peut se manifester soit par une continuité entre l'identité héritée et l'identité visée, soit par une rupture entre les deux (décalage entre la définition de soi forgée au cours de la trajectoire

⁶³⁵ Dubar C. (1991), *op. cit.*, p.204.

professionnelle, et la projection de soi dans l'avenir). Dans le cas de la continuité, les identités se construisent dans un espace qui est soit de type professionnel (modèle du métier ; progression dans la qualification), soit de type organisationnel (évolution au sein de l'organisation ; progression dans le pouvoir hiérarchique). Dans le cas de la rupture, l'identité visée ne peut pas être construite dans le même espace que celui dans lequel s'est développé l'identité héritée. La transaction objective aboutit quant à elle à une reconnaissance sociale ou, à l'inverse, à une non-reconnaissance. Dans le cas de la reconnaissance sociale, l'institution (en l'occurrence l'entreprise) légitime l'identité visée ; dans celui de la non-reconnaissance, l'avenir de l'individu et celui de l'institution ne coïncident pas, il y a conflit entre l'identité attribuée par l'institution et l'identité construite par l'individu.

Lorsque la transaction subjective se réalise sur le mode de la rupture et qu'il y a non-reconnaissance, on se trouve dans le cas d'une identité menacée, d'une *identité de hors travail*, dans un processus identitaire d'exclusion. L'individu, généralement embauché pour tenir un poste nécessitant peu de qualifications, est jugé inapte à accompagner l'évolution de l'entreprise et à acquérir de nouvelles compétences. À l'inverse, lorsqu'il y a reconnaissance, on se trouve dans le cas d'un processus de conversion relatif à une identité incertaine, l'idéal-type étant l'*identité de réseau*. L'entreprise est considérée comme n'étant qu'un lieu de passage par des salariés souvent individualistes, jouant la carte du réseau d'affinités internes et externes.

Lorsqu'il y a continuité dans la transaction subjective, soit l'identité visée est reconnue et encouragée par l'entreprise, auquel cas on parlera de processus identitaire de promotion et d'*identité d'entreprise* ; soit l'identité visée est refusée, le processus identitaire de blocage concernant alors une *identité de métier*. Dans le cas de l'identité de métier, les salariés se trouvent, avec le développement de la polyvalence au sein de leur organisation, dans une situation où leur emploi actuel ne correspond plus forcément à leur formation de base et où les formations qu'ils suivent ne s'accompagnent pas d'une forme de promotion. De plus, ils ressentent le développement de la polyvalence et de l'auto-contrôle comme une négation de leur compétence technique spécifique. Dans l'identité d'entreprise, l'identité pour soi et l'identité pour autrui se rejoignent. L'engagement du salarié lui assure la sécurité de l'emploi et sa progression de carrière au sein de l'entreprise. Ayant développé un sentiment d'appartenance à l'entreprise et étant ouvert au changement, l'individu s'inscrit dans un cercle vertueux combinant forte contribution et forte rétribution. Peut-être est-ce le cas de l'encadrement de premier niveau.

1.2.2.2. *Les identités professionnelles de l'encadrement de premier niveau*

Dans ses premiers écrits concernant les identités professionnelles, les agents de maîtrise relèvent selon Dubar⁶³⁶, en tant que "responsables promus", de l'identité d'entreprise. À l'origine détenteurs d'une expertise technique, ils ont progressé au sein de l'entreprise pour aboutir à l'encadrement d'une équipe de travail. Leurs compétences se sont élargies à l'animation d'une équipe, et non plus uniquement à la réalisation d'activités techniques. L'espace dans lequel ils évoluent est par conséquent bien celui de l'entreprise et non celui du métier. Ils s'identifient fortement à leur entreprise, à son nom, à sa réussite. Le rôle des agents de maîtrise tel qu'il est considéré alors doit être rappelé, puisque « *à la fois technicienne et animatrice, la nouvelle maîtrise n'est plus théoriquement d'abord une donneuse d'ordre ni une gestionnaire de personnel mais un recours technique et un relais de formation auprès des collectifs de travail* »⁶³⁷. Il s'agit par conséquent d'une évolution du rôle de l'encadrement de premier niveau, qui conserve ses compétences techniques, et non d'une redéfinition de rôle impliquant une forte diminution de la dimension technique du rôle, comme cela semblerait être le cas à l'heure actuelle⁶³⁸.

Plus récemment, Dubar⁶³⁹ doute de la survie de cette identité d'entreprise au cours des années 1990, notamment pour les membres de l'encadrement. Selon lui, les vastes mouvements de réorganisation et de rationalisation du fonctionnement des entreprises, les réductions d'effectifs, la réduction des lignes hiérarchiques, ont eu raison de cette identité, fondée sur l'idée de l'échange d'une forte contribution de l'individu contre une promesse de promotion interne.

À la suite de Labit⁶⁴⁰, deux des identités professionnelles nous intéressent tout particulièrement dans le cas de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau : (1) l'identité d'entreprise tout d'abord, qui pourrait demeurer et correspondre aux encadrants de premier niveau qui « *adoptent sans rechigner le qualificatif de "managers de proximité" proposé par l'entreprise* »⁶⁴¹, ou dans notre cas celui de "manager 1^{er} RH" à France Télécom ; (2) l'identité de métier ensuite, qui correspond à celle des chefs d'équipe qui n'acceptent pas

⁶³⁶ Dubar C. (1991), *op. cit.*

⁶³⁷ Dubar C. (1991), *op. cit.*, p.239.

⁶³⁸ Notamment Loubès A. (1997), *op. cit.*, Trouvé P. (1998), Buscatto M. (2002b).

⁶³⁹ Dubar C. (2000), *op. cit.*

⁶⁴⁰ Labit A. (2002), *op. cit.*

⁶⁴¹ Labit A. (2002), *op. cit.*, p.37.

d'abandonner ce qui constituait le cœur de leur travail. Ce passage au "manager 1^{er} RH" peut constituer une crise identitaire pour les membres de l'encadrement de premier niveau.

1.2.2.3. *La crise identitaire : repli ou conversion*

La redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau peut être rapprochée de « *la transformation d'un métier appris, transmis, incorporé, en une "activité" devenue incertaine, mal reconnue, problématique, [ce qui] constitue le type même de la "crise identitaire" »*⁶⁴².

Lorsque les dirigeants souhaitent faire évoluer le rôle de leur encadrants, il y a choc biographique. L'identité pour autrui et l'identité pour soi sont remises en cause, provoquant une crise identitaire. Deux solutions sont alors envisageables pour l'individu : la conversion identitaire ou le repli.

Dans le cas d'une crise identitaire, l'individu reconstruit une nouvelle identité qui diffère de l'ancienne tant par le processus relationnel que par le processus biographique. La dimension objective change de par la redéfinition du rôle, mais également la dimension subjective. En plus de gérer ses nouvelles relations avec les autres, le manager doit gérer la continuité entre son passé et son futur. Pour réussir à s'approprier sa nouvelle identité (celle de manager médiateur dans le cas qui nous intéresse), il doit réaliser une conversion identitaire, ce qui implique « *la dissociation de la nouvelle identité pour soi d'avec l'ancienne identité invalidée puis l'accès à la reconnaissance par autrui de cette nouvelle identification par soi »*⁶⁴³.

La crise identitaire peut également engendrer un repli sur soi, où « *dans bien des cas, il ne reste que l'identité "primitive", culturelle, le "Moi nominal", ce qui vient des liens "primaires", familiaux, communautaires »*⁶⁴⁴. De tels replis ont été constatés dans des situations où il avait été demandé aux responsables d'équipe d'abandonner leur rôle d'expert technique et de prendre en charge la GRH et l'animation de leurs équipes⁶⁴⁵.

⁶⁴² Dubar C. (2000), *op. cit.*, p.118.

⁶⁴³ Dubar C. (2000), *op. cit.*, p.173.

⁶⁴⁴ Dubar C. (2000), *op. cit.*, p.168.

⁶⁴⁵ Buscatto M. (2002b), *op. cit.*

Encadré 3. L'apport des identités professionnelles à la problématique

La théorie des identités professionnelles⁶⁴⁶ permet de mettre en évidence l'image que l'individu a de son travail, ainsi que le rapport qu'il entretient avec l'entreprise dans laquelle il se situe. Deux des identités professionnelles paraissent particulièrement intéressantes dans le cas de la redéfinition de rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom. L'identité d'entreprise pourrait ainsi correspondre aux managers qui acceptent la redéfinition de rôle, telle qu'elle a été décidée par les dirigeants, et orientent leur quotidien vers ce que doit faire le "manager 1^{er} RH". L'identité de métier correspondrait, elle, à celle des responsables d'équipe qui continuent à considérer que leur rôle doit être celui d'un expert dans le métier de l'équipe qu'ils encadrent.

La redéfinition du rôle des managers de premier niveau à France Télécom engendre une crise identitaire, puisque leur identité était surtout fondée sur leur expertise technique. L'enjeu se situe par conséquent sur la sortie de cette crise identitaire, dont l'issue est soit la conversion identitaire, soit le repli. La recherche exploratoire n'a pas fourni réellement d'informations à ce sujet, mais la littérature montre les difficultés des managers de premier niveau à intégrer leur nouveau rôle⁶⁴⁷. Cette situation correspond à celle avancée par la proposition de recherche P4 : "*Certains managers ne veulent pas ou ne réussissent pas à mettre en œuvre le nouveau rôle. Il y a alors repli identitaire sur le métier*".

La conversion identitaire est nécessaire pour que les managers médiateurs s'approprient leur nouvelle identité. La question est alors de savoir s'ils réussissent à abandonner leur ancienne identité ou non. Soit il y a réussite et conversion identitaire, soit il y a échec et repli identitaire sur l'identité passée. Cette conversion identitaire résulte de la volonté du manager de premier niveau, mais également de sa capacité et de sa réussite à mettre en œuvre le nouveau rôle, tel qu'il lui est demandé par les dirigeants. Dans le cas d'un échec et d'un repli identitaire, il semble difficile que le manager soit en mesure d'obtenir l'adhésion des salariés.

Cette recherche de l'adhésion des salariés est éclairée aussi bien par l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise que par la sociologie de l'action managériale.

⁶⁴⁶ Dubar C. (1991), *op. cit.*

⁶⁴⁷ Notamment Bellini S. (2002), *op. cit.* ; Buscatto M. (2002b), *op. cit.* ; Labit A. (2002), *op. cit.*

1.3. Le management de l'équipe : conventions et sociologie de l'action managériale

L'évolution de l'organisation du travail dans le sens d'une plus grande autonomie des salariés opérationnels et de la réduction du commandement hiérarchique au profit de la recherche de l'adhésion des salariés aux valeurs organisationnelles, apparaissent clairement dans la littérature. La recherche exploratoire s'étant principalement déroulée dans des centres d'appels, elle n'a pas permis de noter une réelle augmentation de l'autonomie des salariés opérationnels. Elle a par contre mis en évidence que certains managers réalisent effectivement une recherche de l'adhésion des membres de leur équipe. Cela permet d'introduire la proposition de recherche P6 : "*Le manager médiateur tente d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux réorganisations mises en œuvre*". L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise⁶⁴⁸ (1.3.1.) et la sociologie de l'action managériale⁶⁴⁹ (1.3.2.) traitent de la recherche de la conformité du comportement des salariés, par le biais de leur adhésion aux objectifs organisationnels. L'influence exercée par les managers de premier niveau y est mise en exergue, de même que de nombreux points de convergence entre ces deux cadres théoriques (1.3.3.).

1.3.1. L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise

1.3.1.1. Les conventions pour expliquer le comportement collectif

En développant un modèle conventionnaliste de l'entreprise, Gomez⁶⁵⁰ vise à appréhender la manière dont s'établit le gouvernement des individus au sein de l'entreprise, en dépassant les limites et insuffisances du modèle contractualiste traditionnel (que remarquent les auteurs qui se situent dans le champ conventionnaliste⁶⁵¹). En étudiant le gouvernement, son analyse prend en compte aussi bien la liberté des individus que l'obéissance aux règles de fonctionnement de l'organisation. En allant au-delà des logiques individuelles des acteurs économiques, en prenant en compte l'influence sociale, l'originalité des conventions

⁶⁴⁸ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

⁶⁴⁹ Courpasson D. (1997), *op. cit.*

⁶⁵⁰ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

⁶⁵¹ Orléan A. (dir.) (1994), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France.

« consiste essentiellement à ne pas opposer le contexte social et les individus mais à les modéliser simultanément »⁶⁵².

L'approche conventionnaliste remet en cause la conception de l'individu développée dans le modèle contractualiste de l'entreprise, selon lequel les individus sont souverains dans leurs choix. D'après Gomez⁶⁵³ cette manière de les concevoir ne peut pas être retenue car elle aurait pour conséquence l'impossibilité de décider dans les situations d'incertitude. En effet, en situation d'incertitude radicale, c'est-à-dire si le futur n'est pas prévisible, le choix rationnel du modèle contractualiste n'est pas réalisable. La décision ne peut être prise, puisque rien ne permet de calculer a priori une solution qui sera meilleure qu'une autre. De ce fait, puisqu'il doit agir, l'individu le fait en se basant sur des habitudes, des coutumes, des règles, autrement dit par mimétisme.

Intervient ici la notion de convention, définie comme « un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider. Il s'agit donc d'un terme général pour désigner des codes, des habitudes, des coutumes et, de manière générale, toute règle qui permet de mesurer une décision »⁶⁵⁴. Le choix individuel ne peut par conséquent s'effectuer qu'en fonction du choix des autres individus, ce qui implique l'existence d'une conviction individuelle sur le comportement collectif. Ainsi, la convention n'existe que parce qu'elle est adoptée par les individus, et non pas parce qu'elle leur serait imposée. Elle n'est pas une contrainte exogène s'exerçant sur le comportement des individus, mais la résultante de ce comportement, ce qui n'empêche pas le fait qu'elle soit un cadre le limitant.

Le modèle conventionnaliste s'oppose ainsi à l'hypothèse d'autonomie absolue des acteurs puisqu'en leur procurant des procédures de choix, les conventions limitent leur autonomie. Les individus sont libres mais adoptent des conventions qui engendrent des limites à leur liberté ; leurs actions se définissent toujours en fonction de la convention, qu'elles aillent dans son sens ou s'y opposent. La liberté de l'individu est par conséquent qualifiée de conventionnelle, s'exprimant en rapport à la convention, qui constitue un système de repérage.

⁶⁵² Gomez P.-Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, n°112, p.66.

⁶⁵³ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

⁶⁵⁴ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.173.

Pour qu'il puisse véritablement être question de convention, plusieurs caractéristiques doivent être repérables⁶⁵⁵ :

- 1) Les individus se trouveraient dans une situation d'incertitude s'ils n'adoptaient pas le comportement "normal" ;
- 2) Pour faire face à cette incertitude, il existe une résolution stable, c'est-à-dire une solution "normale" proposée aux individus.
- 3) De plus, les conditions énoncées par le philosophe Lewis doivent être respectées :
 - Chacun se conforme à la convention ;
 - Chacun anticipe que les autres se conforment à la convention ;
 - Cette croyance que les autres se conforment à la convention donne une bonne et décisive raison à l'individu de s'y conformer lui-même ;
 - Chacun préfère une conformité générale à une conformité qui soit moins que générale ;
 - Il existe au moins une autre régularité alternative à laquelle pourraient se conformer les individus ;
 - Les conditions précédentes sont "Common Knowledge", c'est-à-dire que chacun pense que les autres les connaissent.

Il est possible, sur ces bases, de considérer l'entreprise en tant que convention d'effort.

1.3.1.2. L'entreprise comme convention d'effort

Le comportement des salariés peut se comprendre au travers de ce que Salais⁶⁵⁶ nomme la convention de productivité. Selon lui, dans le cadre de la relation d'emploi les dirigeants doutent du travail réalisé par leurs salariés, alors que dans le même temps ces salariés doutent de la bonne exécution de leur salaire. Ces doutes seraient dépassés par les engagements, non contractualisés mais considérés à l'inverse comme allant de soi : engagement des dirigeants sur la garantie du salaire, engagement des salariés sur le niveau et la qualité du travail réalisé. Ce système d'attentes réciproques englobe deux conventions complémentaires, que sont la

⁶⁵⁵ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

⁶⁵⁶ Salais R. (1989), « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue Économique*, vol.40, n°2.

convention de chômage garantissant les salaires et la convention de productivité garantissant une productivité minimale. C'est cette dernière convention qui oriente le comportement considéré comme "normal" des salariés au sein de l'entreprise. Gomez⁶⁵⁷ ne situe pas son analyse dans cette situation de doute réciproque, mais rejoint Salais quant aux insuffisances de la théorie économique pour comprendre le comportement des individus. Pour lui c'est à la convention d'effort que vont se référer les individus pour décider de leur comportement et donc du niveau d'effort qu'ils vont produire. Cependant, même si la convention d'effort semble englober les conventions de chômage et de productivité et qu'elle est par ailleurs plus formalisée, les termes de convention de productivité et de convention d'effort peuvent être confondus⁶⁵⁸, tout comme le fait Cornolti⁶⁵⁹ à propos de l'effet des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants.

L'entreprise est alors susceptible de s'analyser en tant que convention, plus précisément en tant que convention d'effort, « *qui définit, gouverne et mesure l'effort des acteurs dans la réalisation d'un objectif défini comme commun* »⁶⁶⁰. Puisque le contrat de travail ne peut pas prévoir par avance toutes les situations auxquelles les salariés seront confrontés, l'individu se trouve face à une incertitude radicale et n'est pas en mesure de calculer l'effort à réaliser au profit de l'entreprise. Il agit par conséquent par mimétisme, en se référant à une convention. Cette convention d'effort est en ce sens « *une procédure collective résolvant un problème d'incertitude sur l'effort à accomplir, qui s'exprime par des routines, les habitudes et les procédures stables* »⁶⁶¹.

Comme toute convention, la convention d'effort transmet aux individus de l'information sur la conduite à tenir et peut à ce titre être analysée en tant que système d'information. Son analyse se réalise alors sous deux angles complémentaires : celui de l'énoncé, « *qui véhicule un contenu donnant du sens à la convention* »⁶⁶², et celui du dispositif matériel, « *qui assure techniquement le transfert d'information sur l'existence de la convention auprès de chaque individu* »⁶⁶³. L'énoncé est un discours qui indique aux individus sur quoi porte la conviction

⁶⁵⁷ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

⁶⁵⁸ Mercier E. (2000), *Les effets de la modernisation sur les pratiques de GRH dans les entreprises publiques de service public*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2.

⁶⁵⁹ Cornolti C. (2001), *Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants : perceptions des acteurs et proposition d'un modèle explicatif*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2.

⁶⁶⁰ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.201.

⁶⁶¹ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.209.

⁶⁶² Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.193.

⁶⁶³ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.193.

partagée, et dont le rôle « *est de donner des bornes aux comportements en qualifiant ce qui est compatible avec la convention et ce qui lui est étranger* »⁶⁶⁴. Cet énoncé se décrit selon :

- Un principe supérieur, qui indique le critère de justification qui caractérise le mieux la convention (par exemple la sécurité, la liberté, etc.) ;
- Une distinction entre les adopteurs, qui indique quelles sont les différentes catégories d'acteurs, leurs rôles, leurs relations, etc. ;
- Une sanction, positive ou négative, qui décrit les conditions de maintien dans la convention ou au contraire d'exclusion.

On retrouve bien, dans ces dimensions caractéristiques de l'énoncé de la convention, les liens qu'entretient l'approche conventionnaliste de Gomez avec un autre cadre théorique du même champ, à savoir les économies de la grandeur⁶⁶⁵.

La convention se conçoit également comme un dispositif matériel permettant de transférer l'information. Trois éléments sont alors à observer :

- La manière dont les contacts se pratiquent entre les adopteurs d'une convention, leur nombre, les connaissances qu'ils requièrent, etc. ;
- Le plus ou moins grand degré d'utilisation de technologie, celle-ci améliorant la qualité du transfert d'information, mais réduisant la possibilité d'interprétation de la signification du contenu ;
- Le degré de liberté laissé aux acteurs pour qu'ils puissent interpréter l'information (la négociation), qui caractérise la souplesse de la convention et la possibilité de recourir à des arrangements locaux en dehors de la convention.

Pour qu'il y ait convention d'effort, les acteurs de l'entreprise doivent être convaincus d'un objectif commun d'efficience, c'est-à-dire du choix d'un objectif plutôt que d'un autre, en fonction duquel ils vont adapter leur comportement. Les individus ne peuvent en effet réaliser l'effort "normal" porté par la convention que dans l'hypothèse où ils adhèrent au but de l'entreprise, qui devient le but de chacun. Chaque individu, par son comportement, participe de ce fait à l'atteinte de l'objectif commun d'efficience. Celui-ci n'est pas une donnée exogène, mais une construction sociale réalisée par les différentes catégories d'acteurs. La

⁶⁶⁴ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.193.

⁶⁶⁵ Boltanski L., Thévenot L. (1991), *op. cit.*

conviction qui s'établit sur l'objectif commun s'analyse par le biais de l'énoncé et du dispositif matériel. L'énoncé, « *ensemble des discours décrivant l'objectif de l'entreprise comme objectif commun d'efficience* »⁶⁶⁶, permet tout particulièrement au travers de l'analyse du principe supérieur de la convention de définir quelle est l'essence de l'objectif commun. La manière dont l'information circule dans l'entreprise à ce propos est repérable via le dispositif matériel. De l'accent mis dans l'approche conventionnaliste sur la conviction des acteurs d'un objectif commun, résulte le fait que la réduction de cette conviction peut être source de dysfonctionnements au sein de l'entreprise. Les managers de premier niveau interviennent sur cette conviction des acteurs sur l'objectif commun.

1.3.1.3. Le rôle des managers : manipulateurs de la conviction sur la convention

1.3.1.3.1. L'action sur la conviction comme facteur de changement des comportements

La conviction individuelle sur le comportement des acteurs et par conséquent sur la manière d'agir est essentielle à l'existence de conventions. Cette conviction se définit comme « *la croyance d'un individu selon laquelle les autres individus agissent d'une certaine façon dans une circonstance donnée* »⁶⁶⁷. L'individu est convaincu que tout le monde agit d'une manière donnée, selon une convention à laquelle il va se conformer et ajuster son comportement (la convention sert en ce sens à rationaliser ce dernier). En agissant selon la convention il la confirme, et renforce par là même la conviction sur cette convention.

La convention influence les comportements des individus à la condition qu'elle soit suffisamment convaincante pour être adoptée par l'ensemble de ces individus. En effet, les conventions sont par définition dynamiques, et évoluent en fonction de la conviction des acteurs. Par ailleurs, dans les conditions énoncées par Lewis, l'existence d'au moins une autre régularité alternative est soulignée. Gomez propose de nommer cette alternative une suspicion de convention. Entre la convention et sa suspicion, la plus convaincante l'emportera et influera sur les comportements puisque « *dans le cadre conventionnaliste, les modifications sont endogènes, elles émanent de la modification de la conviction des adopteurs sur ce qu'il*

⁶⁶⁶ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.221.

⁶⁶⁷ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.182.

est "normal" de faire »⁶⁶⁸. Pour que la conviction sur la convention soit assurée, les informations adressées aux individus doivent ne pas être contradictoires entre elles. Il s'agit autrement dit d'une nécessaire cohérence entre les éléments qui composent la convention (signaux, techniques, discours, contacts, etc.). En cas d'incohérence entre ces éléments, la conviction des acteurs serait plus faible, et la convention plus fragile face à sa suspicion. En jouant sur la cohérence entre ces éléments, des individus pourraient influencer sur l'énoncé (réduire la conviction sur l'objectif commun) ou le dispositif matériel de la convention, la rendant ainsi moins convaincante que sa suspicion, ce qui pourrait aboutir à un changement de convention. La modification des conventions permet de ce fait d'expliquer celle des comportements.

Ce changement est le fait des acteurs qualifiés d'entrepreneurs, autrement dit qui participent « à la création ou la modification de la conviction des acteurs nécessaires à la réalisation de l'objectif commun d'efficience »⁶⁶⁹. Entreprendre, c'est alors réussir à construire cet objectif commun. En modifiant les énoncés et les dispositifs matériels, l'entrepreneur crée de la cohérence sur un principe alternatif, ce qui peut provoquer le changement.

1.3.1.3.2. La manipulation de la conviction par le gestionnaire pour perpétuer la convention

L'existence d'une conviction sur un objectif commun n'est pas suffisante pour que les individus sachent précisément quel comportement adopter. Il est par conséquent nécessaire de leur donner des informations afin qu'ils sachent ce qui est attendu de leur part. La convention d'effort est en ce sens un système de gouvernement des acteurs, où l'information transmise aux individus est considérée comme un facteur d'assujettissement, puisqu'elle fait en sorte qu'ils soient convaincus qu'une convention est généralement admise, ce qui conduit chacun d'eux à l'adopter.

La dimension autodisciplinaire du gouvernement d'entreprise est à relier à l'idée que les individus recherchent des référentiels pour choisir le comportement à adopter. Le gouvernement de l'entreprise constitue un tel référentiel, accepté et entretenu par les acteurs. De plus, les individus construisent eux-mêmes et pour les autres des normes de comportement, ce qui instaure une autodiscipline. Le gouvernement est également un système

⁶⁶⁸ Gomez P.-Y. (1997), *op. cit.*, p.72.

⁶⁶⁹ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.227.

disciplinaire, puisque « *l'obéissance aux ordres est une des règles normatives* »⁶⁷⁰, ce qui suppose que certains individus aient une meilleure connaissance que les autres de ce qui doit être fait dans l'entreprise. Cette discipline repose par conséquent sur une asymétrie de savoir qui est conventionnellement acceptée par l'ensemble des acteurs. Ces individus, par leur plus grand savoir, disposent d'une légitimité à interpréter les règles et exercent un pouvoir disciplinaire. Ceci n'exclut pas l'existence de prises de positions allant à l'encontre de la discipline, le gouvernement de l'entreprise ne pouvant pas se résumer à un accord statique et pacifique entre personnes.

Le gouvernement de l'entreprise, qui vise à normer les comportements, se traduit par un ensemble de techniques « *assurant l'existence et le maintien d'un bain d'information nécessaire et suffisant pour que les comportements individuels se conforment aux règles normatives* »⁶⁷¹. L'analyse de l'énoncé et du dispositif matériel de la convention permet une fois encore d'étudier l'entreprise, cette fois sous l'angle de son gouvernement. L'un des points plus particulièrement intéressants à examiner réside dans la comparaison de la hiérarchie des savoirs sur laquelle se fonde le système disciplinaire, avec la hiérarchie réellement en place au sein de l'entreprise.

Si l'entrepreneur joue sur les règles, les managers sont quant à eux des gestionnaires qui jouent dans les règles. En effet, l'entrepreneur cherche à manipuler intentionnellement la conviction des acteurs en direction d'une nouvelle convention, alors que le gestionnaire cherche à maintenir la cohérence entre les éléments qui composent le gouvernement de la convention d'effort en vue d'accroître l'adoption de comportements "normaux" par les salariés. Gérer, c'est alors « *participer à l'organisation du processus disciplinaire de manière à le rendre convaincant* »⁶⁷².

La gestion est indispensable à la perpétuation de la convention car l'existence d'incohérence dans le gouvernement de l'entreprise diminue la conviction des acteurs quant aux comportements normaux et fragilise la convention face à sa suspicion. La firme en tant que système de gouvernement est en constante évolution, et la gestion revient à adapter le système disciplinaire à cette évolution. Le gestionnaire est ainsi un manipulateur de la conviction des individus, mais dont le pouvoir d'action reste limité, car « *il lui est plus aisé d'augmenter les*

⁶⁷⁰ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.238.

⁶⁷¹ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.239.

⁶⁷² Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.245.

incohérences du gouvernement de l'entreprise que de trouver les termes exacts de la cohérence »⁶⁷³. Au sein de l'entreprise, le gestionnaire est conventionnellement accepté afin d'ajuster le gouvernement de l'entreprise aux évolutions que connaît celle-ci. Sa légitimité est par conséquent issue du fait que les autres acteurs sont convaincus de la nécessité de son action. En résumé, dans la théorie des conventions, gérer revient à « *jouer avec les techniques de la conviction, manipuler de manière à rendre convaincant et à conduire à l'adhésion volontaire au comportement normatif* »⁶⁷⁴. Cette approche théorique n'est cependant pas dénuée de limites.

1.3.1.4. *Les limites de l'approche conventionnaliste*

L'approche conventionnaliste est l'objet d'interrogations, tant en ce qui concerne son utilité en gestion⁶⁷⁵ que son caractère "convenable"⁶⁷⁶. De Montmorillon⁶⁷⁷ s'interroge également sur la pertinence de la théorie des conventions, notamment à travers l'idée que la confiance pourrait être un substitut à la convention. Cependant la confiance n'apparaît et ne se développe que dans un système de conventions, d'attentes réciproques et de comportements attendus. Il y aurait par conséquent moins opposition que complémentarité entre les deux notions. De même, les conventions paraissent plus englobantes que la culture ou les contrats implicites, par ailleurs moins formalisés que l'approche conventionnaliste. C'est pourquoi Le Moigne⁶⁷⁸ rappelle le risque de voir la théorie des conventions devenir un "mot-valise" rappelé dans tous les cas de rapport de l'individu à son environnement. La rationalité mimétique qui caractérise le comportement des agents est elle aussi objet de questionnements, l'auteur considérant que d'autres raisons peuvent mener les individus à adhérer à la convention : la paresse, le besoin d'appartenance, l'adhésion fondée sur la recherche d'un accomplissement personnel.

La théorie des conventions, par ailleurs peu prolixe sur la question du pouvoir managérial et la manière dont il est mis en œuvre par les gestionnaires, est également « *très expéditive quand elle pose la nécessité de l'intervention managériale lorsque, justement, la convention*

⁶⁷³ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.246.

⁶⁷⁴ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.266.

⁶⁷⁵ Marchesnay M. (1997), « La convention, un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, n°112, pp.114-124.

⁶⁷⁶ Le Moigne J.-L. (1997), « La théorie des convention est-elle convenable ? », *Revue Française de Gestion*, n°112, pp.108-113.

⁶⁷⁷ Montmorillon (de) B. (1999), « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in Koenig G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris, Économica, pp.171-198.

n'est plus en concordance avec l'environnement »⁶⁷⁹, ce qui porte à s'intéresser à la sociologie de l'action managériale développée par Courpasson.

1.3.2. La sociologie de l'action managériale : réhabilitation de la domination dans l'organisation

L'analyse des moyennes et des grandes organisations contemporaines que développe Courpasson a trait au gouvernement de ces organisations, dont les principaux leviers seraient le contrôle, la contrainte, la centralisation. Cette analyse s'organise autour de la notion "d'action managériale", qui consiste en « *l'ensemble des opérations qui visent à construire et si possible à légitimer des outils de gestion, autrement dit à rendre irréversibles et objectives des représentations dominantes de la gestion (comme la rentabilité, la flexibilité, la compétence ...)* »⁶⁸⁰. La nouvelle régulation qui prend place au sein des entreprises a ainsi pour objet la définition et l'objectivation des nouveaux modes de gouvernement mettant l'accent sur le jugement, la subjectivité et le contrôle social. Ce dernier serait désormais relatif aux comportements individuels, mais surtout, et c'est en cela qu'il tranche avec la vision traditionnelle du contrôle dans l'organisation, relatif également à l'engagement et à la loyauté des salariés à l'égard de leur entreprise. La sociologie de l'action managériale s'écarte également des sociologies traditionnelles.

1.3.2.1. Une optique en opposition aux sociologies traditionnelles

L'approche développée par Courpasson s'oppose tout autant à la sociologie de l'action organisée qu'à la sociologie de l'entreprise. La première met l'accent sur la liberté de l'acteur et la conduite stratégique qu'il adopte au sein de l'organisation⁶⁸¹. Les règles y sont considérées comme des compromis instables entre un ensemble de contraintes et d'opportunités, l'organisation comme un lieu de conflit où se développent les jeux des acteurs, qui concilient liberté et contrainte. Cette perspective théorique présente selon Courpasson l'inconvénient d'occulter l'idée de domination au sein de l'entreprise.

⁶⁷⁸ Le Moigne J.-L. (1997), *op. cit.*

⁶⁷⁹ Montmorillon (de) B. (1999), *op. cit.*, p.191.

⁶⁸⁰ Courpasson D. (1997), *op. cit.*, p.42.

⁶⁸¹ Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

En opposition à une sociologie critique mettant l'accent sur le renouvellement des formes de taylorisme⁶⁸², la sociologie de l'entreprise⁶⁸³ adopte un point de vue plus optimiste de l'entreprise, lieu d'un nouveau lien social, mettant l'accent sur la solidarité ou la coopération. Même s'ils ne sont pas directement rattachés à ce courant, les travaux de Reynaud peuvent y servir de source d'inspiration, puisqu'à travers la notion de régulation conjointe ils montrent que les régulations autonomes et de contrôle sont susceptibles de se rencontrer dans un but d'efficacité. L'existence de cette régulation conjointe serait alors source d'explication de l'efficacité et de la pérennité des organisations. La théorie sociologique de la régulation renvoie l'image de l'entreprise comme lieu de recherche de compromis, d'accords. La régulation est toujours négociée et jamais imposée. La sociologie de l'entreprise présente comme inconvénients⁶⁸⁴ de ne pas prendre en compte les contraintes (Reynaud mis à part) qui pèsent sur l'action et la coopération, ni la question du pouvoir. De plus, les auteurs se sont peu intéressés aux acteurs du management dans les entreprises (dirigeants et cadres intermédiaires).

À l'inverse de ces deux courants théoriques, Courpasson propose de réhabiliter l'idée de domination au sein des organisations, en tant qu'instrument de gouvernement. Dans l'analyse, la notion d'accord se voit alors supplantée par celle d'acceptation. Celle-ci se conçoit comme une réponse relative à l'attitude à adopter face à une proposition ou à un principe énoncé par les acteurs dominants de l'organisation. Ces bases posées, l'auteur développe son analyse du gouvernement des organisations.

1.3.2.2. *La mise en œuvre du gouvernement des organisations*

La finalité du gouvernement des personnes est renouvelée, puisqu'elle vise à une homogénéisation des comportements des salariés, ceci par le biais de "normalisations implicites" et non pas formelles, écrites, contractualisées. Cette formalisation toucherait depuis le début des années 1980 principalement aux formes d'engagement des salariés, c'est-à-dire qu'elles cherchent à produire un modèle de comportement donné⁶⁸⁵.

⁶⁸² Comme Linhart D. (1991), *op. cit.*

⁶⁸³ Segrestin D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Harmand Colin.

⁶⁸⁴ Courpasson D. (1997), *op. cit.*

⁶⁸⁵ Courpasson D. (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'Économie Industrielle*, n°75, pp.239-256.

L'action managériale est au cœur de cette reconstruction des modes de gouvernement qui cherchent « *l'homogénéité des pratiques locales dans un but de cohérence et de contrôle, tout en dispensant un message décentralisateur appuyé sur l'autonomie, et donc sur une conception apparemment composite des pratiques* »⁶⁸⁶. Le gouvernement de l'organisation vise ainsi, au travers d'un ensemble de pratiques managériales, à concilier les actions décentralisées des opérationnels, investis d'autonomie, avec une philosophie managériale globale. On retrouve ici la nécessité révélée par Louart⁶⁸⁷ de concilier individualisation de la gestion des ressources humaines et globalisation afin de conserver une cohérence globale à l'ensemble de l'organisation.

Ce mode de gouvernement repose aussi bien sur une internalisation des normes par les salariés, que sur le recours aux instruments de gestion, dans un contexte où la réputation des individus apparaît comme un levier de contrainte.

1.3.2.2.1. La mobilisation de la subjectivité des salariés

Le modèle de gouvernement qui vient d'être évoqué repose sur l'existence d'une contrainte souple s'exerçant sur les salariés, c'est-à-dire la « *certitude partagée que les normes prescrites sont incontournables pour tous* »⁶⁸⁸. Cette certitude partagée rejoint le discours des dirigeants qui met en exergue, aux yeux de tous, la soumission de l'organisation à un environnement concurrentiel, lequel est responsable des décisions qu'ils doivent prendre. Cette existence d'une certitude partagée est facteur d'homogénéisation des comportements des salariés.

Le contrôle organisationnel se déplace vers l'enrôlement cognitif des salariés, soit la modification du rapport cognitif qu'ils entretiennent avec leur organisation. En effet, avec l'abandon progressif de la standardisation des procédés, l'accent est mis sur l'enrôlement des subjectivités des travailleurs, « *via le renforcement du contrôle de la loyauté et de l'engagement* »⁶⁸⁹. Il s'agit alors d'aboutir à une « *internalisation consciente et rationnelle de la contrainte* »⁶⁹⁰.

⁶⁸⁶ Courpasson D. (1997), *op. cit.*, p.47.

⁶⁸⁷ Louart P., GRHEP (1993), *op. cit.*

⁶⁸⁸ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.189.

⁶⁸⁹ Courpasson D. (1997), *op. cit.*, p.53.

⁶⁹⁰ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.206.

Outre l'existence d'une conviction partagée sur des principes dominants qui sont assez peu discutables au sein de l'entreprise car fondés sur la menace qu'exerce le marché sur elle, une normalisation implicite est nécessaire à l'homogénéisation des comportements. Cette normalisation porte sur les formes d'engagement des salariés et les comportements à adopter. Elle passe par exemple par l'existence de modèles professionnels dominants au sein de l'entreprise, comme le poste de chef de projet qui constitue une expérience souhaitable pour prétendre à une évolution dans la hiérarchie. Cette normalisation implicite, qui s'appuie sur des mécanismes de persuasion et non sur la codification, « favoriserait la création de convictions partagées sur les controverses quotidiennes de la vie organisationnelle »⁶⁹¹.

L'étape suivante pour les gouvernants est d'inscrire ces convictions partagées dans des règles de gestion formellement établies. Le management est alors « l'inscription de croyances et de convictions partagées dans un appareil gestionnaire visant à réifier des représentations en règles, c'est-à-dire à normaliser »⁶⁹². D'un point de vue plus critique, ce type de management tend à dissimuler la normalisation qui s'applique aux individus, en mettant en avant l'autonomie et l'individualisation de la gestion des salariés, à charge pour eux d'intérioriser et de s'appropriier les normes.

1.3.2.2. Les instruments de gestion, facteurs d'objectivation des décisions et d'homogénéisation des comportements

La sociologie de l'action managériale se propose d'analyser les outils de gestion en tant que « moyens de contrainte et de légitimation des actions managériales »⁶⁹³. Ceux-ci permettent en effet de combiner et de concilier une individualisation de la gestion des salariés et des jugements portés sur eux, avec une uniformisation apparente du traitement réservé à chacun. En tant que vecteur de la domination, les instruments de gestion servent aussi bien à l'objectivation des menaces qu'à la recherche de la cohérence des pratiques de gestion à travers l'organisation.

Comme cela va être détaillé, les salariés sont exposés à des jugements, par nature subjectifs. L'utilisation d'instruments de gestion a pour conséquence d'objectiver les critères de jugement et de décision. Le salarié qui se réfère à ces instruments a par conséquent une

⁶⁹¹ Courpasson D. (1996), *op. cit.*, p.243.

⁶⁹² Courpasson D. (1996), *op. cit.*, p.250.

⁶⁹³ Courpasson D. (1997), *op. cit.*, p.53.

connaissance au moins partielle des critères sur lesquels s'établissent les décisions le concernant, ce qui réduit les tensions et facilite l'action des responsables hiérarchiques.

Le recours aux instruments de gestion participe également à une plus grande homogénéité et cohérence dans les pratiques de gestion à travers toute l'entreprise. Les critères de décision sont les mêmes partout, ce qui limite l'arbitraire managérial et permet de réduire l'incertitude des décisions locales ainsi que le contrôle qui s'y rapporte. La finalité des instruments « *n'est pas de rendre des décisions justes : elle est d'homogénéiser les critères de décision* »⁶⁹⁴. De ce fait ils tendent à uniformiser les comportements des salariés, car ils objectivent et véhiculent les normes acceptables. Ceci recoupe le point de vue de Berry⁶⁹⁵, pour qui les procédures et instruments de gestion concrètement mis en œuvre dans les organisations induisent des logiques de gestion. Cependant, l'utilisation des instruments n'est jamais totalement déterminée par avance, et l'appropriation que les utilisateurs en font peut être à l'origine de comportements divergents au regard des normes véhiculées.

1.3.2.2.3. La réputation comme facteur de classement

Nous l'avons vu, les dirigeants cherchent à promouvoir l'autonomie et les pratiques décentralisées, puisque décentraliser « *c'est "déléguer les risques au terrain", en alléguant que la responsabilité est un vecteur de motivation* »⁶⁹⁶. Par le biais de la gestion par projet ou de la gestion des compétences, l'accent est également mis de manière croissante sur l'investissement individuel en faveur de l'entreprise. La logique qui prévaut est celle d'une hiérarchisation et d'un classement entre les personnes, la tension s'accroît entre concurrence et coopération.

On retrouve l'idée de contrainte souple, car les individus ont en apparence, mais uniquement en apparence, le choix de leur engagement envers l'organisation. En effet, chaque individu va au fil du temps se comparer à ses collègues, notamment en ce qui concerne sa progression de carrière, l'évolution de sa rémunération, etc. L'observation et le décodage de comportements qui ont été récompensés vont guider la conduite des individus par la suite, ce qui constitue une contrainte sans violence explicite. Par ailleurs, la domination est souple car l'individu est rarement sanctionné directement. Au contraire, sa réputation se construit au fil du temps, ce

⁶⁹⁴ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.265.

⁶⁹⁵ Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion, <http://crg.polytechnique.fr>

⁶⁹⁶ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.20.

qui peut aboutir à sa marginalisation, voire à son départ de l'entreprise. Cette importance de la réputation rejoint celle des jugements évaluatifs informels notée par Laroche⁶⁹⁷ qui, en plus des évaluations formelles classiques, produisent des jugements sur la performance et la qualité des personnes.

Du fait de ces jugements réguliers et de la domination souple au travers de la construction d'une réputation, les salariés tendraient à agir de manière prudente. Il y a ainsi une tension qui se développe entre les encouragements à la prise de risque en provenance de la direction et la peur de l'erreur. Les comportements adoptés viseraient alors « à éviter la sanction, tout en ne recherchant pas nécessairement la récompense »⁶⁹⁸, celle-ci rendant l'individu visible, et par conséquent plus exposé à des risques. Cette situation a pu être observée par Dany⁶⁹⁹ à propos de la gestion des cadres, lesquels adoptent un comportement prudent, se conforment aux normes de réussite en vigueur dans leur entreprise, et « veillent à ne pas se construire de réputations fâcheuses qui peuvent un jour peut-être porter préjudice »⁷⁰⁰. Les managers de premier niveau interviennent dans cette constitution de la réputation et, plus généralement, dans la recherche de l'homogénéité des comportements.

1.3.2.3. Le rôle des managers dans la recherche de l'homogénéité des comportements

L'appropriation des principes de gouvernement au niveau local par les opérationnels, qui doit conduire à la manifestation de comportements convergents, passe par ce que Courpasson appelle des "professions régulatrices", comme le management de proximité.

Par leur activité de légitimation des orientations prises par la direction, on assiste de la part des managers à un déplacement des formes du contrôle organisationnel, renvoyant à l'idée d'enrôlement cognitif des salariés. La recherche de l'adhésion idéologique des salariés, du partage de la conviction que l'entreprise est soumise à des contraintes liées à l'environnement concurrentiel et donc de l'externalisation de la responsabilité des décisions de gestion prises par les dirigeants, a pour finalité d'aboutir à une homogénéisation des comportements des salariés. En développant l'idée que, face au marché, les intérêts de l'entreprise et ceux

⁶⁹⁷ Laroche H. (2000), *op. cit.*

⁶⁹⁸ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.239.

⁶⁹⁹ Dany F. (2002), « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », *Revue Française de gestion*, n°137, pp.9-26.

⁷⁰⁰ Dany F. (2002), *op. cit.*, p.18.

individuels de chacun des salariés convergent (la survie) et en diffusant la « *certitude partagée que les normes prescrites sont incontournables pour tous* »⁷⁰¹, les managers deviennent les relais décentralisés des gouvernants, véhiculant la nature de l'engagement des salariés souhaité par l'entreprise.

Les managers de proximité sont l'un des acteurs majeurs de la construction de la réputation qui a été évoquée précédemment. Le recours aux instruments de gestion permet, dans le cadre d'une individualisation de la gestion des personnes, de simplifier leurs relations avec les salariés, de les objectiver grâce aux normes et aux critères contenus dans ces instruments. Par le biais des récompenses qu'ils ont la possibilité de donner, ils sont au cœur du marchandage organisationnel, c'est-à-dire du dilemme auquel sont confrontés les salariés entre concurrence et coopération, entre individualisme et appartenance à un groupe. Dans ce cadre, « *leur mission réside précisément dans l'articulation entre un contrôle serré et la création d'une proximité et d'une confiance suffisante avec le "terrain"* »⁷⁰².

Dans les organisations libérales contemporaines la structure de commandement et d'autorité demeure cependant classique, puisqu'elle inclut des managers, dont « *le métier est de faire accepter aux autres les règles du jeu* »⁷⁰³. Le respect des règles et des procédures est en effet l'une des exigences qui s'impose aux membres de l'organisation, et le manager est présent en local pour personifier ces règles. C'est lui qui détient la connaissance des règles et des procédures qui doivent s'appliquer. L'enrôlement cognitif dont il a été question n'exclut pas pour autant le recours à d'autres procédés plus directifs pour assurer le respect de ces règles, ainsi Courpasson indique que « *le meilleur manager est [...] celui qui sait le mieux faire appliquer [les procédures], par les moyens qui lui sembleront les plus efficaces, coercitifs ou non* »⁷⁰⁴.

Les managers sont sélectionnés par les gouvernants, qui sont à la recherche de la diffusion de comportements homogènes au sein de l'organisation. La sélection aboutit par conséquent à la production d'une conformité, à une uniformisation des managers. Ces managers sont en ce sens eux aussi à leur niveau soumis à un marchandage organisationnel, à leur évaluation, à la construction de leur réputation, etc. La délégation de légitimité opérée par les dirigeants envers leurs managers de proximité ne signifie pas pour autant que le pouvoir soit réellement

⁷⁰¹ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.189.

⁷⁰² Courpasson D. (1997), *op. cit.*, p.57.

⁷⁰³ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.277.

partagé entre la direction de l'entreprise et les niveaux hiérarchiques inférieurs, mais qu'il existe une déconnexion entre l'exercice du pouvoir et l'imputation de la responsabilité des décisions et des règles qui régissent la vie de l'entreprise. Courpasson⁷⁰⁵ donne à ce titre l'exemple d'une procédure de licenciement collectif: la décision de licenciement est présentée par les dirigeants comme une fatalité, la mise à œuvre revient à la DRH, et au final l'encadrement de proximité va devoir expliquer aux membres des équipes de travail des décisions qui lui échappent totalement. La légitimité accordée par les membres des équipes à leurs managers va se trouver réduite, car ces derniers ne maîtrisent pas les décisions qui ont été prises et ne sont pas en mesure de les expliquer.

L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise et la sociologie de l'action managériale trouvent une convergence fondamentale dans la recherche de la conformité du comportement des salariés opérationnels.

1.3.3. Une convergence entre les deux perspectives théoriques : la recherche de la conformité des comportements

La perspective théorique développée par Courpasson met l'accent sur la contrainte que l'organisation impose à ses salariés. Selon lui il ne serait pas question de négociation et d'accord au sein de l'entreprise, mais uniquement d'acceptation des principes d'obéissance. Sur la base de cette opposition à la notion d'accord, les analyses développées par Courpasson d'une part, et par Gomez d'autre part sembleraient vouées à des divergences importantes, ce dernier développant sa réflexion dans un cadre conventionnaliste, où la notion d'accord est par conséquent importante. Par ailleurs, la sociologie de l'action managériale met beaucoup plus l'accent sur les tensions interindividuelles au sein de l'organisation et sur la mise en concurrence des salariés que ne le fait l'approche conventionnaliste. Cependant, de nombreux points de convergence permettent à ces deux analyses de se rejoindre fréquemment. Dans d'autres cas, la proximité des analyses se traduit par des parallèles aisément réalisables.

- *La conception de l'individu*

La conception que les deux auteurs ont de l'individu constitue le premier point de convergence. En effet, tous deux s'opposent à l'idée d'une autonomie absolue des acteurs, position qu'adopte plus traditionnellement la sociologie de l'acteur ou les analyses

⁷⁰⁴ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.274.

contractualistes de la firme. Dans l'optique de la sociologie de l'action managériale « *il est vain de croire à une réelle autonomie de l'acteur et au poids décisif des régulations autonomes* »⁷⁰⁶. Pour Gomez, « *le plus libre des acteurs économiques n'agit jamais que par rapport à un système conventionnel de règles* »⁷⁰⁷.

Ce positionnement de la sociologie de l'action managériale a fait l'objet d'une controverse entre Bernoux⁷⁰⁸ et Courpasson⁷⁰⁹, le premier réaffirmant l'autonomie des acteurs et le développement de jeux de pouvoir, alors que le second souligne que la question la plus importante lui paraît être celle de l'obéissance rationnelle des individus dans l'entreprise.

- *Les niveaux d'analyse de la convention d'effort et de la notion de gouvernement*

Les parallèles entre les dimensions d'analyse de l'entreprise comme convention d'effort et les principales clés d'entrée de la notion de gouvernement pour Courpasson marquent cette proximité des analyses. La convention que constitue la firme s'étudie tout d'abord par sa téléologie, c'est-à-dire par l'objectif reconnu comme commun aux acteurs. Si Courpasson ne mentionne pas l'existence d'un tel objectif commun (il y a acceptation et non accord), il note cependant que le discours des dirigeants s'axe beaucoup plus sur la survie de l'entreprise que sur son développement. Du fait de cette mise en exergue de l'objectif de survie de l'organisation, une certaine convergence apparaît entre l'intérêt de l'organisation et celui des salariés (sans entreprise, plus d'objectifs personnels au sein de celle-ci ...).

Le deuxième niveau d'analyse de la convention est constitué par l'organisation, c'est-à-dire la manière de gouverner les acteurs. Du côté de la sociologie de l'action managériale, le gouvernement de l'organisation s'analyse notamment par celle de la mise en œuvre des principes de gouvernement (ceux-ci s'appuyant sur la menace du marché) par le biais d'instruments de gestion qui permettent d'influer sur les comportements.

L'analyse de la convention d'effort se fait à un troisième niveau, celui du système de contrôle, qui évalue les acteurs. De même, le gouvernement de l'organisation s'étudie par le biais du

⁷⁰⁵ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

⁷⁰⁶ Courpasson D. (1997), *op. cit.*, p.58.

⁷⁰⁷ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.178.

⁷⁰⁸ Bernoux P. (1998), « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? », *Sociologie du Travail*, vol.40, n°3, pp.393-405.

⁷⁰⁹ Courpasson D. (1998b), « Réponse à Philippe Bernoux », *Sociologie du Travail*, vol.40, n°3, pp.402-405.

contrôle social de l'application des principes qui viennent d'être évoqués, c'est-à-dire leur appropriation locale au niveau des individus.

- *La croyance dans les normes de comportement*

L'optique conventionnaliste met l'accent sur la notion de conviction sur la convention, soit ce qui incite les salariés à croire que les comportements véhiculés par la convention sont effectivement ceux à adopter. Une idée proche est présente dans les écrits de Courpasson, qui est que par le biais de la contrainte souple va se diffuser à travers l'ensemble de l'entreprise « *la certitude partagée que les normes prescrites sont incontournables pour tous* »⁷¹⁰.

- *Des managers à la recherche de la conformité des comportements*

Concernant plus spécifiquement les managers eux-mêmes, les deux auteurs considèrent que leur action est orientée vers la recherche de la conformité des comportements. Rappelons que la gestion revient pour Gomez à « *jouer avec les techniques de la conviction, manipuler de manière à rendre convaincant et à conduire à l'adhésion volontaire au comportement normatif* »⁷¹¹, le management étant quant à lui pour Courpasson « *l'inscription de croyances et de convictions partagées dans un appareil gestionnaire visant à réifier des représentations en règles, c'est-à-dire à normaliser* »⁷¹². Ces managers, membres de la ligne hiérarchique, ont pour fonction de faire accepter et respecter les règles aux salariés faisant partie de leur zone de responsabilité.

L'importance de l'information transmise par le manager à ses salariés est également prégnante dans les deux perspectives théoriques. Le gestionnaire est considéré comme un manipulateur de la conviction sur la convention, cherchant à convaincre les salariés que la convention d'effort en place est préférable à ses suspicions, et ainsi à généraliser les comportements considérés "normaux" et souhaités par les dirigeants. Dans l'approche développée par Courpasson, les managers participent à la recherche de l'enrôlement cognitif des membres de leurs équipes, c'est-à-dire à la mobilisation de leur subjectivité en faveur des objectifs de l'entreprise.

⁷¹⁰ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.189.

⁷¹¹ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.266.

⁷¹² Courpasson D. (1996), *op. cit.*, p.250.

- *Les instruments de gestion pour véhiculer le comportement attendu*

Courpasson met l'accent sur le recours aux instruments de gestion en ce qui concerne la diffusion de règles dans l'organisation et l'homogénéisation des comportements qu'ils engendrent, en objectivant et véhiculant les normes acceptables dans l'entreprise. Gomez traite pour sa part assez peu des instruments de gestion en eux-mêmes. Cependant ils peuvent être appréhendés au travers des éléments qui constituent l'énoncé et le dispositif matériel du gouvernement de l'entreprise et du système de contrôle. Ils portent en eux des normes à diffuser dans l'organisation, rappellent la distinction entre les différentes catégories d'acteurs, sont une technologie qui contraint les comportements, etc.

- *La possibilité de violence*

Malgré l'utilisation d'instruments de gestion par les managers et l'importance que les auteurs accordent à la manipulation de la conviction ou l'enrôlement cognitif, tous deux notent, sans toutefois développer ce point, que le recours à une forme de violence est possible. Ainsi « *il peut y avoir violence pour convaincre de l'objectif commun* »⁷¹³, de même que, pour faire appliquer les procédures, le manager utilise « *les moyens qui lui sembleront les plus efficaces, coercitifs ou non* »⁷¹⁴.

- *L'obéissance à une autorité fondée sur le savoir*

Le système disciplinaire présent dans l'approche conventionnaliste de l'entreprise trouve également des échos dans la sociologie de l'action managériale. Le gouvernement d'entreprise, « *ensemble du système disciplinaire qui conduit les acteurs à agir en conformité avec les normes* »⁷¹⁵ comporte une dimension autodisciplinaire et une dimension disciplinaire, puisque l'obéissance aux ordres y est considérée comme une règle normative. Dans l'optique de Courpasson, l'obéissance des salariés est en premier lieu décelable dans leur « *soumission lucide à des principes généraux de gouvernement des hommes* »⁷¹⁶. Dans les deux cas, l'obéissance suppose l'existence de supérieurs hiérarchiques, de managers, qui sont présents localement pour personnifier les règles. Leur autorité se fonde également dans les deux approches sur leur connaissance des règles et des procédures devant s'appliquer dans l'entreprise. Dans l'approche conventionnaliste, la hiérarchie est ainsi fondée sur le savoir, et

⁷¹³ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.229.

⁷¹⁴ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.274.

⁷¹⁵ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.234.

⁷¹⁶ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.158.

le responsable hiérarchique est « *conventionnellement investi d'une autorité pour dénouer une incertitude quant à l'application d'une règle normative* »⁷¹⁷. Au-delà de l'autorité hiérarchique, la sanction est également présente chez les deux auteurs : elle est l'un des éléments de l'énoncé de la convention d'effort ; son acceptation par les salariés en cas d'écarts au regard des comportements souhaités fonde la légitimité de la contrainte.

- *Les sources de la légitimité du manager*

La légitimité des managers trouve également quelques éléments de convergence. Si la principale source de légitimité des dirigeants est selon Courpasson l'argument de nécessité présentant l'entreprise comme soumise à des contraintes exogènes qui la dépassent, il n'en demeure pas moins que l'effectivité du gouvernement est également source de légitimité. Cette effectivité est liée à la compétence des managers aux différents niveaux hiérarchiques, qui tentent de profiter au mieux des marges de manœuvre laissées par les contraintes liées au marché. Cette idée d'essayer de gérer au mieux compte tenu des contraintes exogènes est également présente chez Gomez, pour qui la légitimité du gestionnaire est issue du fait que « *les autres acteurs sont convaincus que son action est nécessaire* »⁷¹⁸ dans le but d'adapter les éléments du gouvernement de l'entreprise (énoncé et dispositif matériel) aux changements auxquels elle est confrontée.

⁷¹⁷ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.138.

⁷¹⁸ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.246.

Encadré 4. L'apport de l'approche conventionnaliste et de la sociologie de l'action managériale à la problématique

L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise, tout comme la sociologie de l'action managériale, met l'accent sur la recherche de l'homogénéisation du comportement des membres de l'entreprise. Dans ce cadre, le rôle des managers de premier niveau est d'obtenir la conformité des comportements des salariés opérationnels aux attentes des dirigeants, leur adhésion volontaire à ce comportement normatif. Ceci implique la modification du rapport cognitif du salarié à son entreprise, ce qui renvoie dans le cas de France Télécom à la proposition de recherche P6 : *"Le manager médiateur tente d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux réorganisations mises en œuvre"*.

Dans l'approche conventionnaliste, le gestionnaire est considéré comme un manipulateur de la conviction sur la convention, qui transmet de l'information dans le but d'influer sur le comportement des individus. Cette théorisation nous paraît correspondre à l'action engagée par les managers médiateurs, auxquels il est demandé de faire adhérer les salariés opérationnels aux orientations de France Télécom. Même s'il est difficile de savoir s'il faut les considérer comme gestionnaires ou entrepreneurs (puisque'ils tentent de faire adhérer les membres de leur équipe à un objectif commun qui n'est pas historiquement celui de France Télécom, à savoir un objectif de rentabilité et non de service public), le manager médiateur semble effectivement se situer dans cette optique de la recherche de la conviction des salariés, et ce dans le but d'atteindre les objectifs de rentabilité demandés. En considérant la convention d'effort comme un système d'information, composé d'un énoncé et d'un dispositif matériel, il est alors possible d'analyser comment les managers médiateurs tentent d'influencer la conviction des membres de leur équipe, afin de leur faire adopter le comportement souhaité.

L'importance des managers de premier niveau est également prégnante pour la sociologie de l'action managériale, à travers la recherche qu'ils opèrent de l'enrôlement de la subjectivité des salariés opérationnels. Cette perspective théorique présente également l'intérêt de mettre en évidence que les orientations prises par les dirigeants, ainsi que les réorganisations mises en œuvre, ne sont pas discutables. Ce positionnement est intéressant car il montre une adhésion sous contrainte, qui semble proche de la situation de France Télécom. Dans l'optique de la sociologie de l'action managériale, les dirigeants mettent en scène une victimisation de l'organisation, mettant en évidence sa soumission à des contraintes exogènes qui la dépassent, et lient ainsi l'avenir des salariés à celui de leur entreprise. Les managers de premier niveau relaient auprès des membres de leur équipe l'idée qu'il n'y a pas d'autre choix, face au marché, que ceux pris par les dirigeants, et qu'ils doivent par conséquent, dans leur propre intérêt, adhérer à ces orientations stratégiques et à ces réorganisations. De prime abord, la victimisation de l'organisation semble relativement similaire aux discours tenus à France Télécom.

Il est possible d'envisager que, dans la recherche de la conformité des comportements mise en œuvre par les managers médiateurs, leur légitimité influe sur la performance de ce processus.

1.4. La légitimité du manager médiateur : une adaptation du cadre wébérien

La recherche exploratoire a montré le cas d'un téléconseiller qui n'accorde que peu de considération aux demandes que lui adresse son manager, ainsi qu'aux messages qu'il lui transmet. Selon lui, son manager n'a pas la légitimité nécessaire pour être en mesure de lui dire quoi faire. La légitimité aurait ainsi une place importante dans la réussite du management de l'équipe, notamment dans la recherche de l'adhésion, qui fait appel à des processus très relationnels, d'où la proposition de recherche P7 : "*Dans le cas où la légitimité du manager médiateur est réduite, la recherche de l'adhésion de l'équipe est rendue plus difficile*". Pourquoi ce téléconseiller considère-t-il que son manager n'est pas légitime ? Car celui-ci ne possède pas de compétences dans le métier (l'assistance téléphonique). Pour reprendre les termes du téléconseiller, « *dans l'ancien système, dans la hiérarchie, ils connaissaient le boulot de base, maintenant c'est du discours* ». Or, la redéfinition de rôle mise en œuvre à France Télécom tend à réduire l'importance des compétences du manager dans le métier de son équipe, d'où le risque d'une déstabilisation de la légitimité du manager médiateur. Dès lors, il apparaît nécessaire de tenter de cerner les conséquences de cette redéfinition de rôle sur la légitimité, comme y invite la proposition de recherche P5 : "*La redéfinition de rôle remet en cause les sources de la légitimité du manager médiateur*".

Le champ des Sciences de Gestion traite peu des problèmes de légitimité, qu'ils concernent les organisations ou les individus qui les composent. Le développement du recours au néo-institutionnalisme sociologique depuis quelques années rappelle cependant que la recherche de légitimité est un objectif de base des organisations. Le courant du néo-institutionnalisme sociologique met en effet l'accent sur la légitimité des organisations⁷¹⁹, montrant que les décisions prises sont moins axées sur la recherche de la performance tel que le suggère l'économie néo-classique que sur une quête de légitimité, comme l'illustrent Allouche et Huault⁷²⁰ sur la base de l'analyse de la concurrence sur le marché du travail. Les similarités observables entre les organisations résulteraient alors d'une tendance au mimétisme, au choix de solutions déjà éprouvées par d'autres organisations, à une imitation de l'existant. Cet

⁷¹⁹ Huault I. (2002), « Paul DiMaggio et Walter W. Powell ; des organisations en quête de légitimité », in Charreire S., Huault I., *Les grands auteurs en management*, Paris, EMS, pp.99-112.

⁷²⁰ Allouche J., Huault I. (2001), « Une vision institutionnaliste des ressources humaines. Une application à l'analyse de la concurrence sur le marché du travail », *Cahier de recherche du GREGOR*, 2001-03, IAE de Paris.

isomorphisme institutionnel conduirait par conséquent à la légitimation de l'organisation aux yeux de son environnement et ainsi à l'accroissement de ses chances de survie.

La littérature gestionnaire porte plus sur la légitimité des organisations vis-à-vis de leur environnement⁷²¹ que sur celle des différentes catégories de salariés. Et lorsqu'il n'est plus question de légitimité organisationnelle mais de légitimité des individus, c'est alors sur le dirigeant que se portent les interrogations. Mais dans ce cas légitimité de l'organisation et légitimité du dirigeant sont souvent confondues, assimilées l'une à l'autre, comme le justifie Pichard-Stamford : « *le dirigeant ayant vocation à endosser la responsabilité des décisions de la firme, on considérera par la suite que la légitimité du dirigeant épouse celle de la firme* »⁷²². Par ailleurs, il s'agit bien dans ce cas d'une légitimité vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise, et non de la légitimité qu'accordent les salariés à leurs dirigeants et plus généralement à leur hiérarchie.

De manière très générale, « *être légitime, c'est être capable de répondre de façon satisfaisante à quiconque pose la question "de quel droit agissez-vous ?"* »⁷²³. Tout comme d'autres concepts gestionnaires la légitimité fait l'objet de typologies diverses. À partir de sa synthèse de la littérature anglo-saxonne relative à la légitimité organisationnelle, Suchman⁷²⁴ en définit trois formes possibles, à savoir la légitimité pragmatique, morale, et cognitive⁷²⁵. Les idéaux-types de la légitimité définis par Weber⁷²⁶ dès le début du vingtième siècle sont largement mobilisés pour analyser les organisations. À ce titre, et même s'il ne fait que l'évoquer en note de bas de page, Suchman précise que les quatre sous-types qu'englobe la légitimité morale peuvent être rapprochés des types de légitimité définis par Weber⁷²⁷. Les travaux de Weber demeurent une référence incontournable en matière d'étude de la légitimité, tant au niveau des organisations que des individus. Ceci implique d'explorer plus avant le

⁷²¹ Voir à ce propos la synthèse réalisée par Suchman M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.571-610.

⁷²² Pichard-Stamford J.-P. (2002), « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°4, pp.143-178.

⁷²³ Laufer R., Ramanantsoa B. (1982), « Crise d'identité ou crise de légitimité ? », *Revue Française de Gestion*, n°37, p.21.

⁷²⁴ Suchman M.C. (1995), *op. cit.*

⁷²⁵ La légitimité pragmatique provient de la satisfaction des intérêts des partenaires directs de l'organisation. La légitimité morale, plus sociale que la précédente, se réfère aux conséquences que peuvent avoir l'entreprise et ses activités sur la société dans son ensemble. Enfin viendrait la légitimité cognitive, lorsque les activités de l'organisation sont facilement compréhensibles ou considérées comme allant de soi par l'environnement.

⁷²⁶ Weber M. (1995), *Économie et Société*, Paris, Plon.

⁷²⁷ Ainsi la légitimité des conséquences et celle des procédures seraient à rapprocher de la légitimité rationnelle-légale webérienne ; la légitimité des structures refléterait l'autorité traditionnelle, fondée sur la reproduction dans

cadre théorique qu'il a développé, tant au niveau des sources de légitimité (1.4.1.), que des clés de la domination (1.4.2.). L'adaptation de ce cadre théorique au cas des managers de premier niveau s'avère nécessaire (1.4.3.) afin d'analyser une possible déstabilisation de leur légitimité (1.4.4.).

1.4.1. L'approche wébérienne : domination et formes de légitimité

Le concept de légitimité ne peut pas être abordé sans le replacer dans le contexte d'une situation de domination. En effet, la légitimité est pour Weber ce qui va permettre d'assurer dans le temps l'obéissance des personnes et ainsi la pérennité de la domination, car « *l'ordre que l'on respecte uniquement pour des motifs rationnels [...] est incomparablement moins stable que celui qui s'affirme grâce au prestige de l'exemplarité et de l'obligation, je veux dire de la légitimité* »⁷²⁸. La domination ne s'impose pas de manière externe et implacable aux individus puisqu'en effet « *la soumission à des règlements octroyés par un ou plusieurs individus présuppose la croyance dans le pouvoir de domination légitime en un sens quelconque de celui ou de ceux qui les octroient* »⁷²⁹. La légitimité de la domination s'apparente alors à une croyance de la part des individus, ce qui a pour corollaire que la domination ne peut exister sans un minimum de consentement de la part des dominés. Cette croyance ne s'assimile pas à une manipulation mais bien au contraire à une manifestation de la rationalité des individus, car elle résulte de l'examen que fait chaque individu de la validité de la domination en fonction des fondements selon lesquels il accorde à un ordre une validité légitime.

Puisque toutes les dominations cherchent à entretenir la croyance en leur légitimité, mais que les fondements de la légitimité sont divers, ceci implique pour Weber de distinguer les formes de domination en fonction des sources de légitimité auxquelles elles font appel. Selon lui la légitimité de la domination peut revêtir :

- « *Un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale) ;*

le temps de la désignation d'un certain type d'acteurs pour occuper des postes précis ; la légitimité personnelle des dirigeants et représentants de l'organisation correspondrait quant à elle à l'idéal-type charismatique.

⁷²⁸ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.65.

⁷²⁹ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.74.

- *Un caractère traditionnel, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle) ;*
- *Un caractère charismatique, [reposant] sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci (domination charismatique) »⁷³⁰.*

1.4.1.1. La légitimité rationnelle-légale

Dans l'optique de la légitimité rationnelle-légale, le droit a été établi rationnellement afin de guider l'ordre social. En obéissant au détenteur du pouvoir, les individus obéissent en fait non pas à sa personne mais à des règlements impersonnels. La domination rationnelle-légale trouve son type le plus pur dans la direction administrative bureaucratique, dans laquelle règnent les règlements et où les fonctionnaires sont le véritable support de la légitimité et constituent la direction administrative. Quelle que soit la légitimité de la domination, pour exercer cette domination sur un grand nombre d'individus le dominant est aidé par une direction administrative, sorte d'état-major qui permet de faire en sorte que la domination soit effective.

Le fonctionnement de la bureaucratie est régi selon des règles. La formation professionnelle est indispensable pour que les personnes qui deviendront fonctionnaires soient en mesure de faire appliquer ces règles selon la plus complète rationalité. L'aboutissement en est une « *absence totale d'appropriation du poste par le titulaire* »⁷³¹, ce qui assure l'impersonnalité du traitement au service des administrés par le biais d'un formalisme approfondi qu'appliquent les fonctionnaires. Au-delà de l'impersonnalité des processus bureaucratiques et de la règle, la légitimité rationnelle-légale repose sur le principe d'égalité où chaque personne accepte d'être dominée si les autres le sont également de la même manière et pour les mêmes raisons. Le savoir des fonctionnaires est un élément central de la domination rationnelle-légale. C'est le fait qu'elle s'opère en vertu du savoir qui lui confère son caractère spécifiquement rationnel. C'est tout particulièrement ce que Weber nomme le savoir de

⁷³⁰ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.289.

⁷³¹ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.293.

service, c'est-à-dire « *les connaissances de fait acquises ou "issues des dossiers" dans le cours du service* »⁷³², qui est à la base de la puissance de cette domination.

1.4.1.2. La légitimité traditionnelle

La légitimité traditionnelle repose sur la croyance en la validité d'un ordre transmis et retransmis au cours du temps, ou pour reprendre les termes de Weber, « *sur le caractère sacré de dispositions transmises par le temps* »⁷³³. Il ne s'agit pas d'une soumission par habitude de la part des individus, car dans ce cas il ne serait pas possible de parler de légitimité, mais bien de la constatation de l'efficacité passée de la tradition.

Le détenteur du pouvoir est déterminé en fonction d'une règle transmise. Contrairement à la légitimité rationnelle-légale, on n'obéit non pas à une règle mais à un individu, en vertu du rang qui lui est conféré par la tradition. Celui qui détient le pouvoir n'est alors pas un supérieur mais un "seigneur" personnel auquel obéissent ses sujets. Les ordres qu'il donne sont légitimes d'une part « *en vertu de la tradition qui en détermine le contenu* » et d'autre part « *en vertu de l'arbitraire du seigneur, auquel la tradition assigne une relative latitude* »⁷³⁴. Cependant cet arbitraire est limité puisque le seigneur est lui-même soumis à la tradition, le pendant de l'obéissance qui semble lui être facilement accordée par ses sujets étant la surveillance qu'ils exercent sur le respect de ladite tradition.

Le seigneur peut dominer avec ou sans direction administrative, qui n'est alors pas choisie rationnellement comme cela est le cas pour la domination rationnelle-légale. Ses membres peuvent être issus d'un recrutement patrimonial (famille, esclaves), ou extrapatrimonial, fondé sur des rapports personnels de confiance, de fidélité, de respect.

1.4.1.3. La légitimité charismatique

Le charisme est défini par Weber comme « *la qualité extraordinaire [...] d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré*

⁷³² Weber M. (1995), *op. cit.*, p.300.

⁷³³ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.301.

⁷³⁴ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.302.

comme un "chef" »⁷³⁵. La légitimité réside dans cette qualité extraordinaire que les individus dominés, les adeptes, prêtent au dominant.

Le charisme comporte en lui une dimension révolutionnaire car il peut, par le biais de l'émergence d'un leader charismatique, transformer de l'intérieur un système de domination, tout particulièrement un système de domination traditionnel. Le charisme peut ainsi conduire à ce que Weber nomme une transformation de l'intérieur, « née de la nécessité ou de l'enthousiasme, [qui] signifie en général changement de direction de l'opinion et des faits, orientation entièrement nouvelle »⁷³⁶. Il faut en effet rappeler que, tout comme la domination peut difficilement trouver sa légitimité dans une seule source⁷³⁷, les types de domination évoluent au fil du temps (Weber prend ainsi l'exemple de la routinisation du charisme, qui se traditionnalise ou se rationalise).

La direction administrative n'est pas organisée, ni composée de fonctionnaires pourvus d'une formation spécialisée, mais est au contraire composée de membres eux-mêmes choisis par le dominant en fonction de leur charisme. Leurs tâches ne sont pas précisément définies, mais dépendent plutôt de leurs limites charismatiques. Il n'y a ni hiérarchie ni carrière. De même, « il n'y a aucun règlement, aucun statut juridique abstrait [...], aucune directive ni aucune décision de droit »⁷³⁸. Les jugements se font au contraire cas par cas, édictés par le leader charismatique.

Au-delà de la légitimité, la domination s'appuie sur la personnalisation, son efficacité et, parfois, une forme de violence.

⁷³⁵ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.320.

⁷³⁶ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.325.

⁷³⁷ Weber rappelle que les trois types idéaux de domination correspondent à « la fixation conceptuelle la plus pure possible » (p.290), et qu'aucun de ces types idéaux ne se présente concrètement à l'état pur. On assiste dans les faits à une combinaison des différents types de domination et par conséquent des différents types de légitimité, puisque la croyance au prestige des gouvernants qui constitue le fondement de la domination « n'a que rarement une signification unique » (p.345). Weber explique à ce sujet qu'il n'existe par exemple pas de croyance en une domination purement légale, celle-ci étant conditionnée par la tradition, de même qu'elle comporte des éléments charismatiques (les échecs successifs d'un gouvernement brisent son prestige). De même les communautés traditionnelles n'ont pas perduré sans la présence d'un minimum de charisme de la part de leurs dirigeants, sans que pour autant on ne puisse prétendre durablement à des dominations uniquement légitimées par le charisme.

⁷³⁸ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.323.

1.4.2. Les clés de la domination : personnalisation, violence et efficacité

1.4.2.1. La personnalisation de la domination

À chaque forme de domination correspond une image spécifique du dominant : à la domination rationnelle-légale est associée la figure du fonctionnaire en tant qu'expert dans la connaissance des règles ; à la domination traditionnelle le seigneur ; à la domination charismatique le leader, chef ou héros. Cependant le degré de personnalisation de la domination est extrêmement variable en fonction du type de légitimité à laquelle elle se réfère. Weber insiste sur le caractère totalement impersonnel de la domination rationnelle-légale, où les individus agissent en fonction des règles qu'incarnent les fonctionnaires et non selon la personne du fonctionnaire elle-même. À l'autre extrême se trouve la domination charismatique, où l'obéissance est personnalisée, la légitimité étant issue des qualités mêmes du leader charismatique. La domination traditionnelle se situerait quant à elle entre les deux puisqu'elle repose sur le respect que les individus manifestent envers le seigneur, lui-même soumis à la tradition.

Évoquant la légitimité rationnelle-légale de la domination, Weber note implicitement une tendance au développement de la dépersonnalisation de la relation entre dominants et dominés puisqu'il semble juger comme indispensable et inéluctable l'importance croissante que prend l'administration bureaucratique dans la société puisqu'elle « *est aujourd'hui tout bonnement inévitable de par les besoins de l'administration de masse* »⁷³⁹. Le développement de l'administration serait également confondu avec le progrès de la modernité : « *le développement des formes "modernes" de groupement s'identifie tout simplement au développement et à la progression constante de l'administration bureaucratique : la naissance de celle-ci est, pour ainsi dire, la spore de l'État occidental moderne* »⁷⁴⁰.

Cette analyse de la dépersonnalisation de la domination que fait Weber ne se comprend bien entendu que replacée dans son contexte historique, au tout début du 20^{ème} siècle. Dans son analyse des bureaucraties libérales actuelles, Courpasson⁷⁴¹ note à l'inverse une personnalisation des rapports de commandement et de domination, qui passent par les managers. Au-delà des règles il y a les responsables hiérarchiques qui les incarnent et les font respecter. Même si la population des managers est relativement homogène, chacun d'entre

⁷³⁹ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.298.

⁷⁴⁰ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.298.

⁷⁴¹ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

eux a ses spécificités dans sa manière d'encadrer son équipe. Par conséquent, et « *malgré l'importance des légitimités impersonnelles dues à la connaissance des règles et des procédures, il subsiste une dimension de nature affective dans le rapport managérial, que la bureaucratie ne peut pas (ne souhaite pas) effacer* »⁷⁴². Cette hiérarchie a parfois recours à des formes de contrainte.

1.4.2.2. La domination, la légitimité et la violence

La direction administrative est en charge d'exercer la domination sur les individus, en les faisant obéir aux ordres si besoin est sous la contrainte : « *dans toutes les formes de domination est vital le fait de l'existence de la direction administrative et de son action continue en vue du maintien de la docilité qui tend à l'exécution des ordres sous la contrainte* »⁷⁴³.

De plus, la légitimité dans la domination n'exclut pas la violence, qui est cependant le moyen ultime, l'ultima ratio, en cas de défaillance des autres moyens. Courpasson note à ce titre l'existence d'un « *dilemme wébérien sur la place respective de la force et de l'acceptation "libre" dans tout rapport de contrainte* »⁷⁴⁴. Ainsi Weber suggère que la légitimité n'implique pas pour autant la disparition ou l'absence de nécessité de la force et de la violence. Il y a ainsi légitimité de la domination, mais également obligation pour les individus de se soumettre aux ordres, ce que les dirigeants peuvent obtenir si besoin est par le recours à la violence. Ceci se traduirait dans l'optique wébérienne par une ambivalence du rapport de domination, celui-ci renfermant à la fois l'acceptation et l'obligation. L'efficacité de la domination contribue par ailleurs à sa légitimité.

1.4.2.3. L'importance de l'efficacité dans la domination

Le dominant a tout intérêt à combiner la légitimité dont il bénéficie à la recherche d'efficacité de son gouvernement. C'est ce que Weber expose pour le leader charismatique lorsqu'il indique que « *si, surtout, son gouvernement n'apporte aucune prospérité à ceux qu'il domine, alors son autorité charismatique risque de disparaître* »⁷⁴⁵. Par conséquent, même dans le cas d'une domination personnelle où l'obéissance se fait par rapport à la personne même du

⁷⁴² Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.282.

⁷⁴³ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.346.

⁷⁴⁴ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.125.

⁷⁴⁵ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.322.

leader, la confiance dans la personne du dirigeant s'accompagne d'un certain nombre d'attentes de la part des dominés.

Dans ce qu'il nomme alors une optique d'efficacité développée par Weber, Courpasson avance que « *la forme la plus sûre de légitimité d'un gouvernement, celle qui assure la docilité même sans contrainte, est celle provenant du fait que les gouvernants remplissent correctement leur mission* »⁷⁴⁶. Cette approche wébérienne de la légitimité est incontournable pour les recherches en Sciences de Gestion qui portent sur la légitimité d'une catégorie des salariés.

1.4.3. Le recours à l'approche wébérienne de la légitimité dans la recherche en sciences de gestion

1.4.3.1. Une diversité des formes de la légitimité organisationnelle

C'est tout particulièrement autour des travaux de Laufer⁷⁴⁷ que semble se concentrer la majeure partie des recherches gestionnaires relatives à la légitimité des organisations françaises. Ses travaux mettent en évidence la succession de plusieurs phases historiques dans les systèmes de légitimation. La rupture principale est concomitante à la Révolution Française de 1789, qui s'est accompagnée d'un système de légitimité rationnel-légal en remplacement des légitimités charismatiques et traditionnelles de l'Ancien Régime. Depuis lors se développe, sous des formes différentes au cours du temps, la légitimité libérale caractérisant l'environnement économique dans lequel se situent les organisations. Encore actuellement, la légitimité des entreprises comporte selon l'auteur les trois composantes wébériennes. La légitimité rationnelle-légale réside « *d'une part [dans] le respect des normes scientifiques et légales qui doivent présider aux actions de l'entreprise, [...] et, d'autre part [dans] le succès pragmatique de ces actions (mesuré par le profit, par exemple)* »⁷⁴⁸. La dimension traditionnelle de la légitimité a été perceptible au travers de la notion de culture d'entreprise ou dans la vogue de l'histoire d'entreprise. La légitimité charismatique de l'entreprise renvoie pour sa part directement à la légitimité individuelle du dirigeant.

⁷⁴⁶ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.121.

⁷⁴⁷ Laufer R. (1977), « Crise de légitimité dans les grandes organisations », *Revue Française de Gestion*, n°9, pp.112-123.

Laufer R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.12-37.

Laufer R., Paradeise C. (1982), *Le Prince bureaucratique*, Paris, Flammarion.

Les idéaux-types wébériens sont également utilisés par Angot et Meier⁷⁴⁹, qui notent cependant que ces formes de légitimité doivent s'accompagner d'une légitimité "substantielle", portant sur le contenu des transformations de l'entreprise vécues par les salariés, car « *l'autorité doit, pour être légitime, justifier le contenu de ses propos et leur intérêt pour les membres de l'organisation* »⁷⁵⁰. Sur la base d'une revue de la littérature anglo-saxonne, Suchman⁷⁵¹ distingue trois types de légitimité organisationnelle déjà citées : pragmatique, morale, cognitive. Nous avons vu auparavant que d'après l'auteur, la légitimité morale, c'est-à-dire privilégiant la recherche du bien-être social à la recherche de la satisfaction des partenaires, peut être décomposée selon les formes wébériennes de légitimité.

Abandonnant les idéaux-types wébériens, Courpasson⁷⁵² considère que la structure de la légitimité des organisations contemporaines prend trois formes : une légitimité libérale produite à l'extérieur de l'organisation (sur laquelle nous allons revenir à propos de la légitimité des dirigeants), le marché s'imposant à l'entreprise ; une légitimité instrumentale, fondée sur le pouvoir d'indicateurs impersonnels utilisés par l'ensemble des managers de l'organisation ; une légitimité politique qui correspond en fait à une démobilisation politique de la part des salariés, où chacun se concentre sur ses propres intérêts et ne cherche plus à participer à un collectif qui puisse peser face aux dirigeants. Cette structure de légitimité est fragile, puisque fondée principalement sur des contraintes externes s'imposant à l'organisation.

Ces études présentent l'inconvénient de ne pas toujours préciser clairement par rapport à qui est évaluée cette légitimité : à l'environnement ou aux membres de l'organisation ? Ainsi, si la légitimité organisationnelle dont traite Suchman est une légitimité au regard de l'environnement, celle de Courpasson est bien interne, puisqu'il parle de « *légitimité dans l'organisation libérale* »⁷⁵³, où ces trois éléments apparaissent comme des ressources du management libéral à l'égard des salariés. La légitimité des dirigeants d'entreprises est parfois étudiée plus précisément.

Laufer R., Ramanantsoa B. (1982), « Crise d'identité ou crise de légitimité ? », *Revue Française de Gestion*, n°37, pp.18-26.

⁷⁴⁸ Laufer R. (1996), *op. cit.*, p.33.

⁷⁴⁹ Angot J., Meier O. (1998), « Les problèmes de légitimités au sein d'un mode d'organisation non hiérarchique : le cas d'une « reprise en main » », *7^{ème} conférence de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve, 27-29 mai.

⁷⁵⁰ Angot J., Meier O. (1998), *op. cit.*, p.1.

⁷⁵¹ Suchman M.C. (1995), *op. cit.*

⁷⁵² Courpasson D. (2000b), « Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucraties », *Organization Studies*, vol.21, n°1, pp.141-161.

⁷⁵³ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.278.

1.4.3.2. *Une diversité des sources de légitimité des dirigeants dépendante de l'environnement de l'organisation*

Les liens entre légitimité de l'organisation et légitimité de ses dirigeants sont étroits, puisque la crise de légitimité des organisations intervenue depuis les années 1960⁷⁵⁴ se traduit par « *l'irruption du thème de la légitimité personnelle du dirigeant au cœur du système rationnel-légal* »⁷⁵⁵. La légitimité personnelle du dirigeant est dépendante de celle de son entreprise, mais cette relation vaut également en sens inverse, puisque faire appel à la légitimité du dirigeant dans un objectif de communication de l'entreprise avec son environnement revient à intégrer une dimension charismatique dans la légitimité organisationnelle. Dans cette interaction entre légitimité organisationnelle et légitimité individuelle, il est intéressant de remarquer que « *la première source de légitimité du dirigeant réside dans sa capacité à bien gérer la légitimité de son entreprise* »⁷⁵⁶. Ceci rejoint en effet l'affirmation de Courpasson⁷⁵⁷, reprenant Weber, selon laquelle les dominants ont intérêt à rechercher l'efficacité de leur gouvernement s'ils veulent que celui-ci perdure.

Comme dans le cas de la légitimité organisationnelle, Laufer a recours aux trois idéaux-types wébériens pour analyser la légitimité personnelle du dirigeant :

- *« La composante rationnelle est relative à la façon dont le dirigeant participe au capital de l'entreprise, à la compétence scientifique et technique acquise, soit au moment de ses études, soit à travers l'expérience procurée par l'exercice direct de responsabilités au sein de l'entreprise ou encore à la façon dont le dirigeant a montré, dans le passé, qu'il a su assurer la légitimité et le succès des opérations dont il a eu la charge ;*
- *La composante traditionnelle peut résulter soit de son appartenance à la culture de l'entreprise qu'il dirige (comme dans le cas où le dirigeant est choisi parmi ses membres), soit de son appartenance à des groupes professionnels qui ont, au cours du temps, fourni de nombreux dirigeants d'entreprise, soit même de l'appartenance à la famille des dirigeants et/ou fondateurs de l'entreprise considérée [...] ;*

⁷⁵⁴ Cette crise est notamment liée au fait que certaines entreprises ont atteint une taille telle qu'il leur est quasiment impossible de faire faillite, alors même que ceci constitue l'une des bases de la légitimité libérale. La période est par ailleurs caractérisée par le développement de contestations consuméristes et écologiques (Laufer R., Ramanantsoa B., 1982).

⁷⁵⁵ Laufer R. (1996), *op. cit.*, p.30.

⁷⁵⁶ Laufer R. (1996), *op. cit.*, p.31.

⁷⁵⁷ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

- *La composante charismatique proprement dite est liée à la capacité propre du dirigeant à inspirer confiance, par son comportement, en ses jugements, ne serait-ce que parce qu'il semble lui-même avoir confiance dans ses propres jugements* »⁷⁵⁸.

S'intéressant aux formes de légitimation du pouvoir du dirigeant et donc à leur légitimité vis-à-vis de leurs salariés, Tixier⁷⁵⁹ se fonde sur les travaux de Weber mais met en évidence d'autres types de légitimité. Selon lui les modèles dits rationnels d'organisation (modèles bureaucratique et taylorien) renvoient à deux principaux modes de légitimité : (1) la légitimité rationnelle puisque c'est au nom de la science (modèle taylorien) ou du service public (modèle bureaucratique) que les salariés doivent se soumettre et (2) la légitimité par la gestion des affects qui « *se présente comme un contre-modèle de la légitimité rationnelle et en corrige les effets* »⁷⁶⁰. Fondée sur le constat que les modèles rationnels d'organisations ne satisfaisaient pas les besoins des individus, elle s'est manifestée par exemple par le paternalisme. Les modèles post-rationnels mettent pour leur part en avant la communication entre les individus et la créativité. Dans ce contexte, la légitimité des dirigeants se fonderait « *sur leur capacité à mettre en mouvement les membres de l'organisation par la création d'espaces d'investissement individuels et collectifs* »⁷⁶¹. En cherchant à faire partager aux salariés les valeurs de l'entreprise, et notamment en incarnant eux-mêmes l'identité de l'entreprise face aux incertitudes de l'environnement, les dirigeants construiraient leur légitimité sur un retour au charisme.

Mais d'après Courpasson⁷⁶², la légitimité des gouvernants de l'entreprise ne pourrait plus être analysée au travers des catégories délimitées par Weber, car les sources de légitimation glisseraient dans les organisations contemporaines d'une autorité rationnelle-légale traditionnellement associée aux bureaucraties, à une autorité plus difficilement saisissable, reposant sur l'idée d'une contrainte exogène s'imposant à l'organisation. La première et principale source de légitimation des gouvernants devient ainsi « *l'argument de nécessité et de non-choix qui fait du gouvernement le simple dépositaire de contraintes exogènes qui le dépassent* »⁷⁶³. Dès lors, situer la principale source de légitimité des gouvernants en dehors de l'organisation est un moyen d'éviter la critique de leur malveillance à l'égard des salariés.

⁷⁵⁸ Laufer R. (1996), *op. cit.*, p.36.

⁷⁵⁹ Tixier P.-E. (1988), « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du Travail*, vol.30, n°4, pp.615-629.

⁷⁶⁰ Tixier P.-E. (1988), *op. cit.*, p.619.

⁷⁶¹ Tixier P.-E. (1988), *op. cit.*, p.628.

⁷⁶² Courpasson D. (1997), *op. cit.*

⁷⁶³ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.160.

Cette légitimité est qualifiée de libérale car elle correspond à l'image d'une entreprise soumise au jeu du marché, dans un environnement concurrentiel. Les décisions prises par les dirigeants et les actions menées ne sont alors que de simples conséquences de ces contraintes qui s'exercent sur l'entreprise. La responsabilité des actions ne revient par conséquent pas aux dirigeants, impuissants, mais se trouve en dehors de l'organisation. Courpasson nomme cela la "victimisation générique" de l'organisation, qui cherche à développer la croyance des individus en la vulnérabilité commune des salariés et de leur entreprise. Il est clair que cette « banalisation de l'impuissance est l'argument inverse de la légitimité (Weber affirme en effet qu'entre autres sources la légitimité se nourrit de l'effectivité, c'est-à-dire au minimum de l'usage effectif du pouvoir) »⁷⁶⁴. Et de fait l'effectivité du gouvernement, la compétence gestionnaire, constitue la seconde source de légitimation. En effet, et peut-être paradoxalement, la soumission de l'entreprise à son environnement renforce la légitimité des décisions de gestion qui sont prises en interne au nom du libéralisme. Face à l'idée que l'organisation est ainsi quasi à la merci de l'environnement, il s'agit alors de montrer en quoi elle est capable de se défendre, en objectivant le pouvoir dont disposent tout de même les dirigeants face à ces menaces. On retrouve ainsi en filigrane à ces deux sources de légitimité, l'idée exposée par Weber de l'importance de la combinaison "légitimité / efficacité du gouvernement". La légitimité ne pouvant perdurer sans que la domination ne soit efficace au regard de ce qu'attendent les dominés. Grâce au cadre wébérien et aux études portant sur les dirigeants, la légitimité des managers de premier niveau peut elle aussi être analysée.

1.4.3.3. La légitimité des managers de premier niveau au travers des idéaux-types wébériens

Si la personne du dirigeant concentre autour d'elle les recherches relatives à la légitimité, il est par contre peu fait état de la légitimité que les salariés accordent à leur responsable hiérarchique. Tout au plus considère-t-on que, membre de la direction administrative, il doit faire en sorte que la domination s'exerce sur les individus⁷⁶⁵. En suivant Weber, ceci implique une solidarité d'intérêts (idéaux ou matériels) entre les dirigeants et les différents niveaux de la ligne hiérarchique. Grâce à cette solidarité d'intérêts la direction administrative agit d'une part dans le sens voulu par les dominants, et se trouve d'autre part porteuse de la légitimité dont dispose le détenteur du pouvoir. Dans chacun des idéaux-types de domination définis par

⁷⁶⁴ Courpasson D. (1998a), « Le changement est un outil politique », *Revue Française de Gestion*, n°120, p.13.

⁷⁶⁵ Weber M. (1995), *op. cit.* ; Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

Weber, le type de légitimité des dominants se retrouve au niveau de la direction administrative. Si tel n'était pas le cas, le système de domination ne serait pas cohérent et mettrait en péril sa survie. Ceci rejoint l'importance notée par Smets⁷⁶⁶ quant aux actions de formation engagées envers les managers lorsqu'une organisation passe de la sphère publique à la libre concurrence, afin de transformer leurs croyances et de les rapprocher de la vision des nouveaux dirigeants. Ce nécessaire alignement entre détenteur du pouvoir et membre de la direction administrative se retrouve lors de la transition d'un type de domination à un autre : *« qui veut briser une domination donnée doit pourvoir à la création de directions administratives propres rendant possible sa propre domination à moins qu'il ne puisse compter sur la connivence et la coopération de la direction existante contre le détenteur du pouvoir en place »*⁷⁶⁷.

La solidarité d'intérêts est d'autant plus forte que *« la légitimité propre et la garantie de subsistance de la direction administrative dépendent de celles du détenteur du pouvoir »*⁷⁶⁸. Ceci met en évidence que la légitimité des membres de la direction administrative dépend de celle du pouvoir en place, mais également qu'ils disposent d'une légitimité propre qui trouve pour partie des sources ailleurs que dans celle des dirigeants. Au-delà de la légitimité des dirigeants dont ils se trouvent porteurs, il est alors intéressant de chercher à savoir quelles sont les sources de la légitimité propre des managers. Il est à ce titre pertinent de revenir sur les sources de la légitimité personnelle du dirigeant telles que les définit Laufer⁷⁶⁹ sur la base des idéaux-types fondateurs de Weber. Il semblerait en effet que ces différentes sources de légitimité soient pour la plupart transposables aux managers de proximité. L'analyse de Laufer comporte par ailleurs l'avantage de pouvoir être reliée au rôle des managers, à leurs différents comportements et activités. Reprenons ces sources de légitimité des dirigeants afin d'essayer de les transposer à la légitimité des responsables hiérarchiques directs des salariés.

⁷⁶⁶ Smets P. (2001), « Le Manager et l'Idéologie ; Enquête sur la légitimation des cadres chez France Télécom », *Mémoire de DEA en Sociologie des Organisations*, Université Paris IX Dauphine.

⁷⁶⁷ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.347.

⁷⁶⁸ *Ibid.*

⁷⁶⁹ Laufer R. (1996), *op. cit.*

La composante rationnelle est relative :

- « à la façon dont le dirigeant participe au capital de l'entreprise »⁷⁷⁰.

Cette première source est difficile à retrouver au niveau du manager de proximité. En effet, étant lui-même salarié de l'entreprise, il n'a à l'origine pas plus vocation à participer au capital de l'entreprise que les personnes qu'il encadre. Il peut en être actionnaire, mais au même titre que les membres de son équipe, ce qui ne peut être source de légitimité.

- « à la compétence scientifique et technique acquise, soit au moment de ses études, soit à travers l'expérience procurée par l'exercice direct de responsabilités au sein de l'entreprise »⁷⁷¹.

L'importance du savoir dans la domination rationnelle-légale est bien présente ici. La légitimité est pour partie issue de la connaissance qu'a le manager du travail réalisé par les membres de son équipe. C'est en fait l'expertise (l'expert comme image de la domination rationnelle-légale chez Weber) qui confère la légitimité au manager. Sous cette dénomination relativement large de "compétence scientifique et technique" peut certes se trouver la connaissance du travail de l'équipe, mais également celle qui a trait au fonctionnement de l'entreprise dans la lignée du fonctionnaire wébérien : connaissance des règlements, des processus décisionnels, des règles de gestion des ressources humaines, etc. La notion de trajectoire professionnelle du manager est par ailleurs à prendre en compte, puisque cette compétence scientifique et technique légitimante dont il est question peut être issue soit des études soit de l'expérience dans l'entreprise.

- « à la façon dont le dirigeant a montré, dans le passé, qu'il a su assurer la légitimité et le succès des opérations dont il a eu la charge »⁷⁷².

C'est bien de l'efficacité du gouvernement dont il est question, sans laquelle la domination risque d'être déstabilisée. Cette source de légitimité « permet en effet de jouer à la fois sur le registre des espérances satisfaites [des dominés] et sur le registre

⁷⁷⁰ Laufer R. (1996), *op. cit.*, p.36.

⁷⁷¹ *Ibid.*

⁷⁷² *Ibid.*

de l'autorité »⁷⁷³. La transposition au manager ne peut se faire de façon directe car dans l'optique wébérienne le dominant n'est pas soumis lui-même à un autre dominant. Le manager est quant à lui soumis à sa propre hiérarchie et aux dirigeants de l'entreprise. Pour reprendre la terminologie de Weber, la solidarité d'intérêts entre dirigeants et manager, qui permet de faire en sorte que le manager agisse dans le sens voulu et se trouve porteur de la légitimité des dirigeants, est forte car la garantie de subsistance du manager dépend de sa hiérarchie. Soutenu par la légitimité des dirigeants qu'il véhicule, le manager doit par conséquent non seulement atteindre les objectifs fixés par ceux-ci, mais également répondre aux espérances des membres de son équipe (les dominés) afin de conserver le caractère légitime de la domination.

La composante traditionnelle de la légitimité du manager résulte :

- « Soit de son appartenance à la culture de l'entreprise qu'il dirige (comme dans le cas où le dirigeant est choisi parmi les membres) »⁷⁷⁴.

Transposée au niveau du manager, cette situation est celle où le manager nouvellement promu est issu de l'équipe qu'il encadre désormais. Sa culture est alors de ce fait identique à celle des membres de l'équipe. On peut cependant s'interroger sur d'éventuelles réactions négatives de certains salariés sur le choix de la personne promue, ce qui viendrait largement amputer la légitimité issue de cette appartenance culturelle. La question pourrait alors se poser de savoir si ces promotions internes à un groupe de travail se traduisent au final par un accroissement ou une réduction de la légitimité personnelle du manager. Le recours possible à la "violence" en parallèle à la légitimité pour faire appliquer les ordres semble par ailleurs plus difficile pour un manager qui encadre d'anciens collègues que pour un manager issu d'une autre équipe.

- « Soit de son appartenance à des groupes professionnels qui ont, au cours du temps, fourni de nombreux dirigeants d'entreprise »⁷⁷⁵.

Alors que dans la source de légitimité précédente le manager était issu de l'équipe qu'il encadre, dans le cas présent, le manager serait plutôt issu de la même famille professionnelle, du même métier. La logique est ici celle d'une perpétuation dans le

⁷⁷³ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.121.

⁷⁷⁴ Laufer R. (1996), *op. cit.*, p.36.

temps de ce qui fait la richesse d'un métier, comme c'est le cas dans le système du compagnonnage, ou plus généralement de toute situation où le novice apprend auprès du maître. Le chef d'équipe est alors d'origine technique dans le cas d'une équipe technique, d'origine commerciale dans le cas d'une équipe de vendeur. Cependant cette source de légitimité ne peut être analysée sans prendre en compte en même temps la légitimité issue de la compétence scientifique et technique qui fait elle-même partie de la composante rationnelle de la légitimité du manager. Cette appartenance à un groupe professionnel donné est en lien direct avec la trajectoire professionnelle au sein de ce groupe et, surtout, avec l'acquisition au fil du temps de cette compétence scientifique et technique.

- « *Soit même de l'appartenance à la famille des dirigeants et/ou fondateurs de l'entreprise considérée* »⁷⁷⁶.

Cette source de légitimité des dirigeants ne peut a priori pas être transférée au niveau du manager encadrant une équipe de travail.

Enfin la composante charismatique des dirigeants est « *liée à la capacité propre du dirigeant à inspirer confiance par son comportement, en ses jugements, ne serait-ce que parce qu'il semble lui-même avoir confiance dans ses propres jugements* »⁷⁷⁷. Pour cette dernière source de légitimité la transposition est plus aisée puisqu'elle peut se faire directement au niveau de la légitimité des managers médiateurs.

Compte tenu de l'évolution de France Télécom et de la redéfinition de l'encadrement de premier niveau, il est possible que ses sources de légitimité s'en trouvent déstabilisées.

1.4.4. Une probable déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs

On peut supposer qu'avant la mise en œuvre de réorganisations depuis les années 1990, la légitimité des managers était dans l'organisation bureaucratique (issue de la Direction Générale des Télécommunications) à la fois rationnelle-légale et traditionnelle. Elle revêtait un caractère rationnel-légal en ce sens que les managers étaient la direction administrative d'une organisation bureaucratique, assuraient l'explication des règles ainsi que l'homogénéité des traitements et l'égalité entre les agents. Cette source rationnelle-légale était également liée

⁷⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁷⁶ *Ibid.*

à l'expertise technique détenue par ces managers auxquels les membres des équipes se référaient en cas de difficulté dans la réalisation de leur travail⁷⁷⁸. La dimension traditionnelle de leur légitimité était pour sa part issue de la "culture France Télécom"⁷⁷⁹, mais aussi du fait de leurs trajectoires professionnelles (les responsables d'équipe étaient généralement originaires du même métier que les membres des équipes qu'ils encadraient).

La redéfinition du rôle des managers, qui les conduit à devenir des "managers 1^{er} RH", ne met plus en valeur les compétences métier des managers, ceux-ci n'ayant plus vocation à être un référent technique pour leurs collaborateurs. Leur légitimité rationnelle-légale en est affectée, même si par ailleurs ils acquièrent des connaissances sur d'autres domaines (règles RH notamment). En accord avec le fait que le manager n'a plus à être un référent technique, le discours véhiculé par les dirigeants envers les managers est qu'ils sont en mesure d'encadrer toute sorte d'équipe. Les managers n'étant plus nécessairement issus du même métier que les membres de l'équipe, la source traditionnelle de la légitimité s'en trouve dégradée. Dans le cas des managers d'équipes techniques, elle est également affectée par une cause plus générale qui est le passage au niveau global de l'entreprise d'une logique de performance technique à une logique de performance économique⁷⁸⁰, que les managers doivent relayer sur le terrain.

Dans ce contexte où la nature même de la relation hiérarchique évolue vers moins de commandement et plus d'accompagnement (idée que véhicule bien le terme de "collaborateurs" utilisé dans l'entreprise pour désigner les membres des équipes), les managers glissent vers une fonction de médiateur, pris entre les exigences de leur hiérarchie et l'attitude concrète de l'équipe dont ils ont la charge. Mais si la réorganisation de l'entreprise se traduit par une déstabilisation de leur légitimité, comment peuvent-ils alors assumer leur rôle de médiateur afin de réduire les écarts entre salariés et direction ? Si les sources rationnelles-légales et traditionnelles de leur légitimité se réduisent, sur quoi peuvent-ils se fonder pour justifier les actions qu'ils prennent et les messages qu'ils tentent de faire passer ?

⁷⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁷⁸ Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

⁷⁷⁹ Metzger J.-L. (2000), *op. cit.*

⁷⁸⁰ *Ibid.*

Encadré 5. L'apport de l'analyse wébérienne de la légitimité à la problématique

Les managers de premier niveau à France Télécom ont, pour la plupart, été choisis pour occuper ce poste sur la base de leurs compétences dans leur métier d'origine, supérieures à celles de leurs collègues de l'époque. Ils étaient alors reconnus par les salariés opérationnels. Cependant, la redéfinition de leur rôle se traduit par l'abandon de certaines activités techniques et la prise en charge d'autres, plus liées à la gestion des ressources humaines et au management de l'équipe. Ceci aboutit à des interrogations concernant les conséquences de la redéfinition de rôle sur la légitimité des managers médiateurs, et à la proposition de recherche P5 : "*La redéfinition de rôle remet en cause les sources de la légitimité du manager médiateur*".

Les écrits de Weber sont les travaux fondateurs sur la légitimité des dominants, et peu de travaux ont été réalisés depuis sur le thème de la légitimité des individus. Ils permettent, au travers de trois idéaux-types, de délimiter les sources de la légitimité. Il s'avère néanmoins nécessaire de transposer et d'adapter ces différentes sources wébériennes aux managers médiateurs, ce que nous avons fait dans la lignée de ce qu'a réalisé Laufer⁷⁸¹ pour les dirigeants d'entreprises. La composante rationnelle englobe l'expertise dans le métier de l'équipe, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise, et l'efficacité du gouvernement (c'est-à-dire à la fois l'atteinte des objectifs de l'équipe et la réponse aux attentes des membres de l'équipe). La composante traditionnelle résulte du fait d'être issu de l'équipe encadrée, ou d'être originaire de la même famille professionnelle que les membres de l'équipe. Enfin, la composante charismatique est liée à la personne même du manager de premier niveau. En outre, en tant que membre de la direction administrative, le manager médiateur est lui-même soumis à des dirigeants. Du point de vue des membres de son équipe, il se trouve également porteur de la légitimité des dirigeants, ce que l'on peut considérer comme une sorte de légitimité déléguée.

L'adaptation des travaux de Weber permet d'aboutir à une grille de lecture, qui donne des éléments en mesure d'influer sur la légitimité des managers médiateurs à France Télécom. La redéfinition de rôle va avoir pour conséquence de remettre en cause plusieurs de ces éléments, et par répercussion, de générer une déstabilisation de la légitimité. Cette situation pouvant aboutir au renforcement de certaines sources de légitimité, et à l'affaiblissement d'autres, il n'est pas possible de savoir par avance quelles seront, de manière globale, les conséquences de la redéfinition de rôle sur la légitimité du manager médiateur.

⁷⁸¹ Laufer R. (1996), *op. cit.*



Sur la base de la convergence des résultats de l'étude exploratoire et de la revue de la littérature, l'interrogation principale émerge quant aux risques de déstabilisation de la légitimité de l'encadrement de premier niveau et aux effets sur sa capacité à manager les équipes de travail. Ce risque de déstabilisation trouverait sa source dans la redéfinition du rôle des managers, elle-même liée à la réorganisation de la Fonction Ressources Humaines, et pourrait avoir comme effet de rendre plus difficile le management d'équipe tel qu'il est désormais demandé aux managers médiateurs. La question de recherche centrale se formule alors comme suit : *dans un contexte marqué par les réorganisations de l'entreprise, et plus spécifiquement par celle de la Fonction Ressources Humaines, quelles sont les implications de la redéfinition du rôle du manager de premier niveau sur sa légitimité, et par la suite sur le management de son équipe ?* Les interrogations portent plus spécifiquement sur la nature exacte du rôle du manager médiateur, sur les conséquences de cette redéfinition de rôle sur la légitimité que lui accordent les salariés opérationnels, et enfin sur sa capacité à obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux valeurs organisationnelles.

Les pistes théoriques fournies par la littérature, ainsi que les constats opérés lors de la recherche exploratoire, conduisent à un ensemble articulé de sept propositions de recherche :

P1 : Il existe un écart entre d'une part les valeurs et objectifs défendus par les dirigeants de France Télécom, et d'autre part les valeurs des salariés opérationnels de l'entreprise.

P2 : La redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau se caractérise notamment par la disparition de son rôle d'expert dans le métier de l'équipe.

P3 : La redéfinition de son rôle peut mettre le manager médiateur face à un conflit de rôle : les attentes des dirigeants envers lui diffèrent de celles des membres de son équipe.

P4 : Certains managers ne veulent pas ou ne réussissent pas à mettre en œuvre le nouveau rôle. Il y a alors repli identitaire sur le métier.

P5 : La redéfinition du rôle remet en cause les sources de la légitimité du manager médiateur.

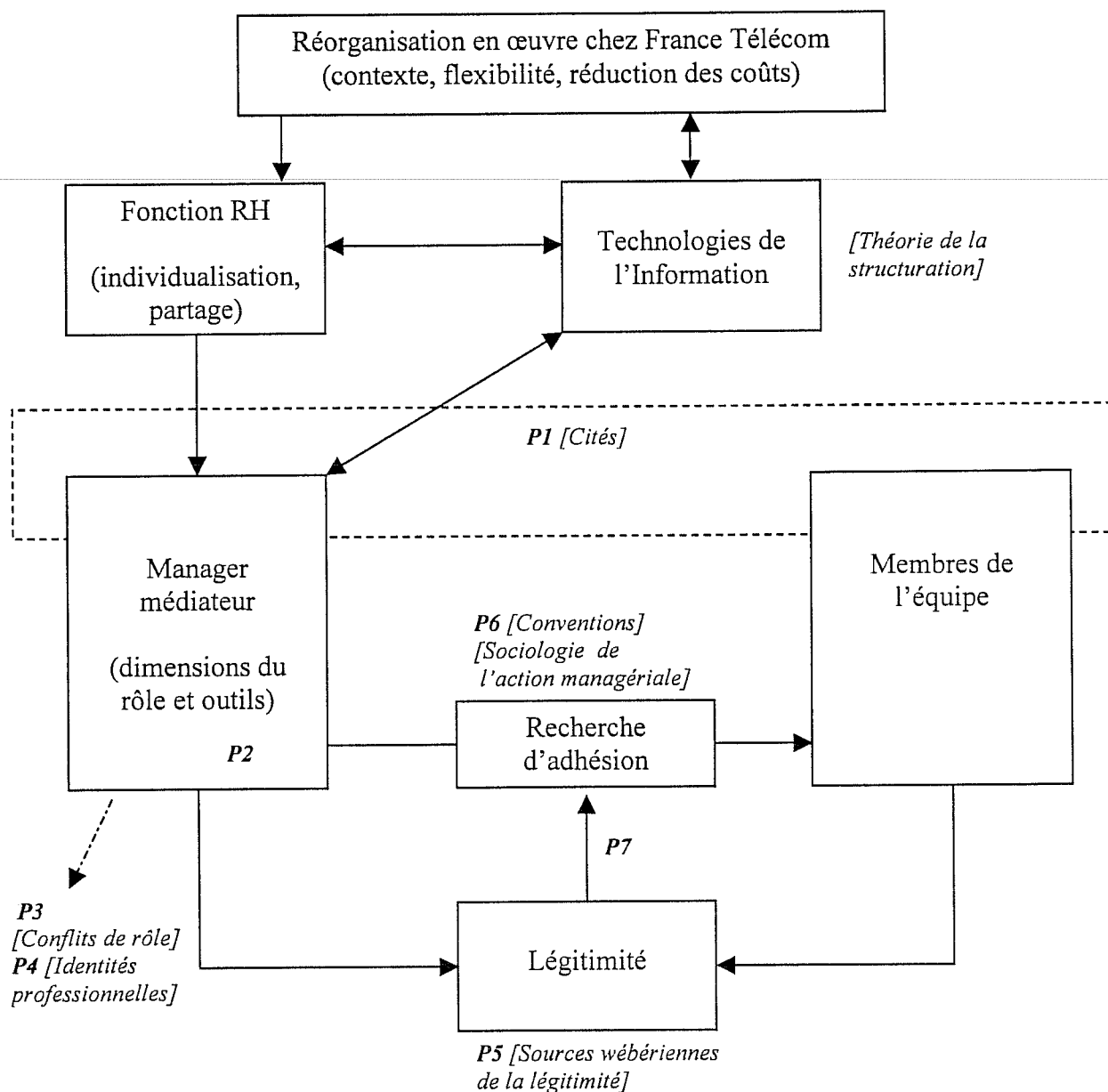
P6 : Le manager médiateur tente d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux réorganisations mises en œuvre.

P7 : Dans le cas où la légitimité du manager médiateur est réduite, la recherche de l'adhésion de l'équipe est rendue plus difficile.

Aucune théorie ne permettant à elle seule d'analyser l'ensemble des éléments constituant la problématique, le choix a été fait de recourir à plusieurs perspectives théoriques, chacune d'elle permettant de mettre le mieux en lumière une partie des phénomènes étudiés. Les économies de la grandeur, par le biais des différents mondes qui y sont délimités, permettent d'analyser les valeurs auxquelles se réfèrent les différents groupes d'acteurs de l'entreprise. Elles servent à déterminer s'il existe, sur ce point, un écart entre les dirigeants et les salariés opérationnels. Une fois définies les différentes dimensions du rôle des managers médiateurs, les identités professionnelles permettent de voir si les anciens experts techniques qu'étaient les managers de premier niveau s'adaptent à leur nouveau rôle, ou si à l'inverse ils se replient sur leurs compétences techniques. L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise et la sociologie de l'action managériale, en ce qui les concerne, mettent en lumière les méthodes utilisées par les managers pour faire adhérer les salariés opérationnels aux orientations stratégiques des dirigeants, ainsi que la nature des discours qu'ils diffusent. Enfin, compte tenu de la nature très relationnelle de ce processus de recherche d'adhésion et de l'importance que semble prendre la légitimité de l'encadrement de premier niveau dans la réussite du management de l'équipe, le cadre wébérien d'analyse de la légitimité est mobilisé pour évaluer les effets de la redéfinition du rôle sur la légitimité. Une adaptation des sources wébériennes de légitimité a été effectuée en ce sens, afin d'appréhender une possible déstabilisation de la légitimité liée à la redéfinition de rôle. Si le choix de recourir à une telle approche pluri-théorique s'éloigne des canons de la science, il nous semble cependant le seul à même d'apporter des éléments de réponse pertinents à la question de recherche sans aboutir à une simplification excessive des phénomènes étudiés.

La figure qui suit met en relation les différentes propositions de recherche avancées avec l'ensemble des cadres théoriques mobilisés.

**Figure 11. Représentation schématique de la problématique :
propositions de recherche et cadres théoriques**



Les perspectives théoriques mobilisées fournissent des grilles de lecture et d'interprétation des phénomènes. La méthodologie, de nature qualitative, est explicitée dans la section qui suit.

SECTION 2.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Compte tenu de la nature des phénomènes étudiés et de leur évolution concomitante à notre recherche, la méthodologie adoptée est qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs (2.1.). La recherche se déroulant durant la mise en œuvre du projet "RH Demain" (visant, rappelons-le, au reengineering de la Fonction Ressources Humaines et impliquant une redéfinition du rôle des managers de premier niveau), une approche longitudinale a été adoptée. Celle-ci offre la possibilité d'une part d'appréhender une éventuelle progression dans l'évolution du rôle, d'autre part d'interroger lors du second entretien les managers plus précisément sur des points déjà évoqués au préalable, ou au contraire d'aborder des thèmes apparus importants à l'issue de la première vague d'entretiens. Les terrains de recherche ainsi que les caractéristiques de l'échantillon sont présentés par la suite (2.2.), de même que les méthodes de recueil et d'analyse des données (2.3.).

2.1. Une méthodologie qualitative et longitudinale liée à la nature des phénomènes étudiés

2.1.1. Le choix d'une méthodologie qualitative

Rappelons tout d'abord la question de recherche autour de laquelle s'articule la problématique, à savoir : *dans un contexte marqué par les réorganisations de l'entreprise, et plus spécifiquement par celle de la Fonction Ressources Humaines, quelles sont les implications de la redéfinition du rôle du manager de premier niveau sur sa légitimité, et par la suite sur le management de son équipe ?*

Comme son énoncé le laisse entendre, cette question de recherche est explorée dans le cadre d'une entreprise unique, à savoir France Télécom. Ceci s'explique pour plusieurs raisons, la première en étant la transformation en cours durant notre recherche de la Fonction Ressources Humaines, qui impliquait le partage de la fonction et de manière plus large la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau. Par ailleurs, les réorientations stratégiques depuis une décennie ainsi que les nombreuses réorganisations internes laissent penser à un rôle important de ces managers dans l'accompagnement du changement auprès des membres de leurs équipes. Tout ceci concourt à voir en France Télécom une entreprise qui cherche encore

actuellement à faire évoluer ses responsables d'équipes traditionnels, en direction de ce qui semble être désormais le rôle des managers de proximité dans toute entreprise, et par conséquent à voir en cette entreprise un terrain pertinent pour notre recherche. Enfin, de manière plus pragmatique, la recherche exploratoire a également permis d'obtenir une bonne connaissance des réorganisations en cours dans l'entreprise, ainsi que des contacts à même de faciliter l'accès au terrain.

Le recours à une méthodologie de nature qualitative est particulièrement approprié lorsque les phénomènes analysés sont peu connus ou absents de la littérature⁷⁸². Ainsi selon Yin⁷⁸³ le recours à un cas unique peut se concevoir notamment dans les situations où, même si le phénomène analysé n'est pas rare en lui-même, il demeure peu exploré en l'état actuel des connaissances. Cette situation est bien celle dans laquelle nous nous trouvons puisque, à notre connaissance, aucune recherche ne traite des incidences de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau sur sa légitimité. Une méthodologie qualitative paraît par conséquent la mieux à même d'appréhender l'évolution des responsables d'équipes devenus (ou non) des managers médiateurs au travers de leur propre discours, et par conséquent d'obtenir une meilleure compréhension des phénomènes analysés.

L'approche qualitative met alors le chercheur non plus en position de tester, mais bien au contraire de construire⁷⁸⁴. Wacheux⁷⁸⁵ souligne à ce titre que les objectifs de la recherche doivent entrer dans l'une des cinq catégories suivantes : 1) décrire un phénomène ; 2) expliquer des relations, des processus ; 3) prédire sur la base de constructions ou de vérifications des théories ; 4) changer les réalités sociales par une action de recherche expérimentale ou de recherche action ; 5) maîtriser, c'est-à-dire proposer des interprétations théoriques globales de la complexité d'un phénomène. Notre recherche s'inscrit dans les deux premières catégories, à savoir décrire mais également expliquer les relations entre le rôle du manager, sa légitimité et le management de l'équipe, puisque « *à défaut de corrélations statistiques, des concordances peuvent apparaître entre un petit nombre de variables, ou suggérer des rapports de cause à effet* »⁷⁸⁶.

⁷⁸² Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.532-550.

⁷⁸³ Yin R. (1990), *Case study research : design and methods*, Beverly Hills, Sage Publications.

⁷⁸⁴ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

⁷⁸⁵ Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica.

⁷⁸⁶ Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} édition, Paris, Dalloz, p.555.

2.1.1. Le protocole de recherche longitudinal

La recherche a suivi plusieurs phases, en lien tout d'abord avec la recherche exploratoire. En effet, dès ce moment-là, de fréquents allers-retours ont été réalisés entre la littérature et les éléments empiriques issus de la recherche, même si celle-ci n'était pas axée sur la personne des responsables d'équipes. Cette première phase a permis de s'assurer de la pertinence de la thématique de la recherche au regard de la réalité du terrain et de préciser les éléments de cette problématique.

La deuxième phase, qui chevauche néanmoins la recherche exploratoire, a consisté à chercher les entités de France Télécom qui pourraient constituer le terrain de notre recherche. Comme cela va être précisé dans le point 2.2., l'accès au terrain a été rendu possible par le biais du Responsable du projet GTT (outil intranet destiné aux managers pour gérer le temps de travail de leur équipe) rencontré durant les entretiens exploratoires.

Des entretiens semi-directifs ont par la suite été réalisés, aussi bien avec des managers (tous de premier niveau, sauf un) qu'avec des membres de la Fonction Ressources Humaines. Les réorganisations de la FRH ainsi que ses implications sur le rôle des managers se mettant en œuvre durant la période des entretiens et devant se poursuivre par la suite, il a été décidé d'adopter une démarche longitudinale et de renouveler ces entretiens, ce qui a été fait, selon la date des premiers entretiens, entre huit et quinze mois plus tard. Comme cela sera précisé par la suite, tous les acteurs rencontrés lors des premiers entretiens n'ont pas pu être réinterrogés. À l'issue des premiers entretiens, de nouveaux allers-retours avec la littérature ont été réalisés, afin de préciser une nouvelle fois la problématique.

L'ensemble des entretiens a été analysé par le biais d'une analyse thématique de contenu. Le recueil des données et leur analyse sont présentés dans le point 2.3. Cette analyse a porté sur les deux vagues d'entretiens, mais également sur les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude exploratoire qui, s'ils ne traitent pas directement de notre problématique, contiennent néanmoins des éléments d'informations venant à la fois de managers et de membres de leurs équipes.

2.2. Les terrains de recherche et caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon à partir duquel les données ont pu être collectées répond à une volonté d'analyser la situation de managers de premier niveau encadrant des équipes de métiers différents (2.2.1.). Ses caractéristiques mettent en évidence cette diversité (2.2.2.).

2.2.1. La constitution de l'échantillon

2.2.2.1. *Un échantillonnage qui prend en compte les différents métiers présents à France Télécom*

La constitution d'un échantillon peut se faire selon quatre catégories de méthodes⁷⁸⁷. La première est tout simplement celle des échantillons de convenance, constitués sans critères de choix des individus les composant et dépendant uniquement des opportunités qui s'offrent au chercheur. Les échantillons probabilistes sont constitués à partir de la sélection d'individus de la population globale sur la base de procédures aléatoires, ce qui confère par la suite au chercheur la possibilité de procéder à une inférence statistique et par conséquent de généraliser les résultats obtenus sur l'échantillon à l'ensemble de la population. Les échantillons par quotas se rapprochent de ces échantillons probabilistes et, même s'ils ne sont pas issus de procédures aléatoires, comportent cependant une certaine représentativité de la population globale. Viennent enfin les échantillons par choix raisonné, fondés sur le jugement a priori du chercheur, qui définit les caractéristiques des individus qu'il souhaite voir faire partie de son échantillon sur la base de critères théoriques. Ces critères permettent de renforcer l'homogénéité de l'échantillon (pour éviter la présence d'individus atypiques et obtenir des relations plus claires entre les phénomènes étudiés), ou à l'inverse son hétérogénéité (par exemple pour étudier la diversité des comportements face à une même situation). Ces échantillons par choix raisonné correspondent à ce qui est appelé par ailleurs des échantillons théoriques⁷⁸⁸, choisis comme le préconisent Glaser et Strauss⁷⁸⁹ pour des raisons théoriques et non statistiques. Dans ce cas « *le chercheur n'a pas à tout connaître du domaine étudié et ne doit pas davantage posséder tous les faits issus d'un parfait échantillon tiré au hasard. Sa tâche n'est pas de fournir une description exhaustive d'un domaine d'investigation donné, mais consiste à développer une théorie qui tienne compte et fasse état*

⁷⁸⁷ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *op. cit.*

⁷⁸⁸ Einsenhardt K.M. (1989), *op. cit.*

⁷⁸⁹ Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory ; Strategies for qualitative research*, London, Wiedenfield and Nicholson.

de comportements significatifs »⁷⁹⁰. S'ils ne permettent pas une généralisation statistique, ces échantillons rendent néanmoins possible une inférence théorique et par conséquent une certaine généralisation analytique, c'est-à-dire « *généraliser des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique* »⁷⁹¹.

C'est vers cet échantillonnage par choix raisonné qu'a tenté de tendre cette recherche doctorale, en essayant d'avoir dans l'échantillon des managers qui encadrent des équipes réalisant des métiers différents. Une attention toute particulière a été portée sur la présence de managers d'équipes techniques (qui représentent l'activité et les valeurs traditionnelles de France Télécom) et d'équipes commerciales (plus emblématiques des nouvelles orientations de l'entreprise). S'il serait largement exagéré de parler d'échantillon de convenance, l'existence d'opportunités de terrain ne peut néanmoins être niée, comme cela va être plus précisément détaillé.

2.2.2.2. *Les étapes de la constitution de l'échantillon*

À l'issue des entretiens exploratoires et de la participation à une journée de formation organisée pour des managers de la région parisienne, contact a été gardé avec le Responsable du Projet GTT afin d'étudier l'implantation de cet outil, ainsi que l'influence qu'il pouvait exercer sur le travail des managers de premier niveau. Rappelons que cet outil informatique, implanté sur l'intranet RH de France Télécom visait, en intégrant toute la réglementation et les accords relatifs au temps de travail et en étant mis à jour quotidiennement à partir du Système d'Information RH, à faciliter l'établissement des plannings et la gestion du temps de travail par les managers. Quelques Directions Régionales étaient pilotes afin de tester et de faire évoluer l'outil avant sa généralisation à l'ensemble de France Télécom prévue pour le début de l'année 2002. Nous avons à nouveau eu la possibilité d'accompagner le Responsable de Projet lors d'une journée de formation dans l'une de ces Directions Régionales à la fin de l'année 2001, à laquelle participait un peu moins d'une dizaine de personnes, membres de la FRH ou managers de premier niveau. Ceci a constitué notre point d'entrée sur le terrain de recherche⁷⁹².

⁷⁹⁰ Hlady-Rispal M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°127, pp.61-70.

⁷⁹¹ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *op. cit.*, p.191.

⁷⁹² L'outil GTT a été installé sur l'intranet RH de France Télécom au début de l'année 2002. Le choix de la Direction des Ressources Humaines Groupe a été de mettre l'outil à la disposition des managers et de les inciter à l'utiliser, mais non de les obliger à le faire. Dans un contexte marqué par la réduction des coûts de

Les personnes présentes faisaient partie des deux entités principales sur la région, à savoir l'URR (Unité Régionale de Réseaux) qui s'occupe de la gestion technique lourde du réseau téléphonique, ainsi que l'Agence, qui gère quant à elle l'aspect commercial et les interventions techniques auprès des clients. Suite à des réorganisations, l'Agence ne comporte depuis le 1^{er} avril 2003 que des unités à vocation commerciale, alors que ses équipes techniques ont été regroupées au sein de l'EIC (Entité Intervention Client), rattachée à l'URR. Certains des managers présents ont donné leur accord de principe pour participer à la recherche, de même que les deux membres de la FRH (l'un de l'Agence, l'autre de l'URR). Ces contacts ont permis d'essayer de construire un échantillon comprenant des managers encadrant des équipes techniques et d'autres des équipes commerciales. Il a ainsi été demandé à ces membres de la FRH de relayer auprès des managers de leur unité notre souhait de les rencontrer, en leur présentant le contexte et les objectifs de la recherche. Tous les managers qui constituent l'échantillon se sont par conséquent portés volontaires pour participer à la recherche.

2.2.2. Les caractéristiques de l'échantillon

2.2.2.1. Les caractéristiques de l'échantillon obtenu sur le territoire de la Direction Régionale

L'échantillon qui constitue la base du recueil de données est constitué de vingt personnes sur la Direction Régionale étudiée. Le tableau ci-dessous liste les individus rencontrés ainsi que le poste qu'ils occupent.

fonctionnement engagée par le Président de France Télécom Thierry Breton, le nombre d'utilisateurs a été jugé trop faible au regard des coûts engendrés par le fonctionnement de GTT, qui a été supprimé le 30 juin 2003.

Tableau 5. Caractéristiques de l'échantillon sur la Direction Régionale

Identifiant ⁷⁹³	Poste occupé	Nombre d'entretiens
<i>Fonction Ressources Humaines</i>		
RH-DR-1	Responsable du département "Soutien / Contrôle" à la DRH de la DR	2
RH-AG-1	Responsable du pilotage de l'emploi à l'Agence	2
RH-URR-1	Responsable du pilotage RH à l'URR	2
<i>Unité Régionale des Réseaux</i>		
M1-URR-1	Responsable du Pôle de Supervision Maintenance	1
M1-URR-2	Responsable du Service de Transmissions et de Fibres Optiques	1
M1-URR-3	Responsable du Groupe d'Intervention (boucle locale et Groupe Local d'Intervention Multitechnique)	1
M1-URR-4	Responsable Maintenance boucle locale	1
M1-URR-5	Responsable du Système d'Information	2
M1-URR-6	Responsable Régional de Sécurité	1
<i>Agence</i>		
M1-AG-1	Responsable d'Équipe plate-forme Proactive (reconquête des clients)	2
M1-AG-2	Responsable PABX	2
M1-AG-3	Responsable Vendeurs Itinérants	2
M1-AG-4	Responsable Pilotage Livraison	2
M1-AG-5	Responsable d'Équipe SAME (Soutiens Applicatifs Métiers)	2
M1-AG-6	Responsable GTPP (Groupe de Travaux Produits Professionnels)	1
M1-AG-7	Responsable SCTP (1016)	2
M1-AG-8	Responsable du SAV des terminaux	1
M1-AG-9	Responsable Service Consommateurs	1
M1-AG-10	Responsable de la Conduite d'Activités	1
M2-AG-1	Responsable du Département Interventions Clients Professionnels	2

Les trois premières personnes sont des membres de la Fonction Ressources Humaines, la première à la Direction Régionale, les deux autres à l'URR et à l'Agence. L'un des managers (M2-AG-1) est Responsable de Département à l'Agence (N+2), c'est-à-dire qu'il n'encadre pas directement les membres des équipes de travail mais leurs responsables d'équipes. Les seize autres personnes composant l'échantillon sont des managers de premier niveau, six d'entre eux étant à l'URR et dix à l'Agence. Les caractéristiques individuelles de ces managers sont homogènes : la moyenne d'âge se situe entre 45 et 50 ans et presque tous ont effectué la totalité de leur vie professionnelle à France Télécom. Comme nous le verrons par la suite, les managers de premier niveau sont souvent issus du même métier que leur équipe, ou tout du moins d'un métier connexe. Il est à noter que deux femmes seulement sont présentes parmi ces seize managers de premier niveau, la première encadrant une équipe de

⁷⁹³ L'identifiant correspond au regroupement de trois caractéristiques : la fonction occupée, l'entité de rattachement, et enfin un numéro distinctif attribué de manière aléatoire aux personnes ayant la même fonction au sein de la même entité. Le code identifiant la fonction peut être RH (membres de la RH), M1 (manager de premier niveau, N+1), M2 (manager de deuxième niveau, N+2). Les trois entités sont AG (Agence), URR (Unité Régionale des Réseaux), DR (Direction Régionale).

vendeurs proactifs sur une plate-forme téléphonique, la seconde le service consommateurs de l'Agence.

L'URR regroupe principalement des équipes techniques, alors que l'Agence regroupe à la fois des équipes commerciales et des équipes techniques (qui interviennent directement chez les clients), toutes deux comportant par ailleurs des équipes supports (administratives ou soutien métiers par exemple). Parmi les seize managers de premier niveau, quatre d'entre eux sont à la tête d'équipes purement commerciales (M1-AG-1, M1-AG-3, M1-AG-7, M1-AG-8). Ces équipes commerciales exercent cependant dans des conditions différentes : une en accueil physique, deux par téléphone, la dernière étant composée de vendeurs itinérants établis sur l'ensemble du territoire de la région. Les équipes techniques sont pour leur part au nombre de cinq, trois à l'URR (M1-URR-2, M1-URR-3, M1-URR-4) et deux à l'Agence (M1-AG-2, M1-AG-6). En plus de ces cinq équipes, l'entretien mené avec le manager M1-URR-1 a principalement porté sur le management d'une équipe technique qu'il avait quittée quelques semaines auparavant. Les autres équipes sont plus souvent en position de soutien par rapport à l'activité de production (système d'information, sécurité, soutiens métiers, service consommateurs par exemple). Certaines des équipes, au nom différent, assurent par ailleurs les mêmes missions à l'URR et à l'Agence, comme c'est le cas du Pôle de Supervision Maintenance (M1-URR-1) et de la Conduite d'Activités (M1-AG-10) qui répartissent entre les techniciens les interventions techniques à opérer sur le réseau téléphonique.

2.2.2.2. Une seconde utilisation de l'échantillon de l'étude exploratoire

L'échantillon obtenu sur le territoire de la Direction Régionale constitue l'essentiel du matériau utilisé dans la phase empirique. Cependant, les entretiens issus de l'échantillon utilisé lors de l'étude exploratoire ont été analysés une nouvelle fois. En effet, même s'ils ne portaient pas directement sur les thématiques qui nous intéressent ici, certaines d'entre elles ont pu être abordées au cours de ces entretiens, tant avec les cadres fonctionnels qu'avec les managers de premier ou de deuxième niveau, qu'avec les salariés (avec dans ce dernier cas l'avis des salariés eux-mêmes sur leur responsable hiérarchique direct).

Vingt cadres viennent alors compléter le premier échantillon, soit cinq cadres fonctionnels, cinq managers de deuxième niveau (N+2) et dix managers de premier niveau (N+1).

Tableau 6. Caractéristiques de l'échantillon issu de l'étude exploratoire

Identifiant ⁷⁹⁴	Poste occupé
<i>Cadres fonctionnels</i>	
CF-FTSRH-1	Responsable du Projet GTT
CF-FTSRH-2	Directeur stratégie DRH Services & Consultante RH
CF-FTSRH-3	Responsable du Projet CSRH
CF-DRHG-1	Membre de la mission de Reengineering de la FRH
CF-DI-1	Responsable du Projet Télétravail
<i>Managers de deuxième niveau (N+2)</i>	
M2-CSRHA-1	Directeur de CSRH
M2-CSRHB-1	Directeur de CSRH
M2-WOO-1	Directeur de la plate-forme Wanadoo
M2-ORA-1	Directeur de la plate-forme Orange
M2-USO-1	Directeur de l'USO
<i>Manager de premier niveau (N+1)</i>	
M1-CSRHA-1	Responsable d'Équipe
M1-CSRHA-2	Responsable Soutien
M1-CSRHB-1	Responsable d'Équipe
M1-CSRHB-2	Responsable d'Équipe
M1-WOO-1	Superviseur
M1-WOO-2	Superviseur
M1-ORA-1	Responsable d'Équipe
M1-ORA-2	Responsable d'Équipe
M1-USO-1	Chef d'Équipe
M1-USO-2	Chef d'Équipe

Tout comme pour l'échantillon de la Direction Régionale, les caractéristiques individuelles de managers de premier niveau sont homogènes sur les cinq entités étudiées.

2.3. Le recueil et l'analyse des données

Le recueil de données sur l'échantillon de la Direction Régionale s'est opéré par entretiens semi-directifs (2.3.1.). Par la suite, leurs retranscriptions ainsi que celles de l'étude exploratoire ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu (2.3.2.). Celle-ci est explicitée et illustrée à l'aide de l'exemple du traitement réalisé sur l'une des retranscriptions d'entretien (2.3.3.).

⁷⁹⁴ Selon la même logique que précédemment, l'identifiant correspond au regroupement de trois caractéristiques : la fonction occupée, l'entité de rattachement, un numéro distinctif. Le code identifiant la fonction peut être M1 (manager de premier niveau, N+1), M2 (manager de deuxième niveau, N+2), ou CF (cadre fonctionnel). Les entités sont CSRHA et CSRHB pour les deux CSRH étudiés, WOO (plate-forme Wanadoo), ORA (plate-forme Orange), USO (Unité de Service par Opérateurs, le 12), DRHG (DRH Groupe de France Télécom), FTSRH (France Télécom Services RH), ou DI (Direction de l'Innovation).

2.3.1. Un recueil de données par entretiens semi-directifs

2.3.2.1. Le recours aux entretiens semi-directifs en Sciences de Gestion

Le recueil de données opéré combine une collecte documentaire à des entretiens semi-directifs, qui constituent le matériau traité dans le cadre de notre problématique. La collecte documentaire a principalement consisté en un suivi de l'actualité de France Télécom, régulièrement objet de l'attention des médias durant cette recherche. En plus de la presse spécialisée, les sites internet de France Télécom et des organisations syndicales ont constitué le support d'opinions différenciées quant aux transformations vécues par l'entreprise au cours de ces dernières années. Quelques documents internes à l'entreprise ont également pu être collectés au gré des rencontres avec les personnes interviewées (tout particulièrement concernant l'outil GTT), mais ne sont pas en lien direct avec notre problématique.

L'entretien constitue une méthode désormais classique de recueil de données dans le cadre de recherches en sciences de gestion. Il correspond à « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé* »⁷⁹⁵, permet au chercheur de recueillir au travers du discours de l'interviewé le récit de sa propre expérience, l'interprétation qu'il en fait, ses opinions, et constitue en ce sens un « *moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur les situations connues par les acteurs* »⁷⁹⁶. Cependant, constituant le support du discours des acteurs, l'entretien ne peut être considéré comme véhiculant la réalité des phénomènes vécus par ces acteurs mais bien la perception qu'ils en ont eue. Par conséquent « *le discours de l'acteur n'est jamais, a priori, la réalité, mais la manière dont il a perçu les événements. Il restitue les éléments présents dans sa mémoire au moment de la rencontre, ou livre son analyse sur une situation précise* »⁷⁹⁷.

Parmi les différents types d'entretiens existants, le choix a été fait d'opérer par entretiens semi-directifs ou centrés, c'est-à-dire durant lesquels « *l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur* »⁷⁹⁸. Afin de mener à bien l'entretien, le chercheur a préalablement préparé un guide structuré qui recense les principaux thèmes ou les principales questions à aborder durant la rencontre avec l'acteur interviewé. Ce

⁷⁹⁵ Grawitz M. (2001), *op. cit.*, p.644.

⁷⁹⁶ Wacheux F. (1996), *op. cit.*, p.203.

⁷⁹⁷ Wacheux F. (1996), *op. cit.*, p.204.

⁷⁹⁸ *Ibid.*

type d'entretien se caractérise par ailleurs par sa souplesse, les thèmes abordés pouvant au cours de l'entretien être complétés par d'autres questions, approfondis ou à l'inverse abandonnés par le souci d'éviter de voir apparaître une situation de blocage⁷⁹⁹.

Comme toute méthode de recueil de données, l'entretien semi-directif n'est pas dénué de limites, liées notamment au fait que les circonstances de l'entretien mettent par nature directement en relation deux individus. Dans cette situation d'interaction il est impossible de postuler la neutralité du chercheur, puisque « *son caractère, sa formation et sa culture orientent la sélection des faits et déterminent, en partie, les réactions de l'informateur* »⁸⁰⁰. Le caractère inhabituel de l'entretien et parfois la mauvaise compréhension de ses objectifs peuvent également mener la personne interrogée à se réfugier derrière un discours convenu, énumérant des généralités, exprimant ce qu'elle pense devoir dire compte tenu de sa situation et non pas sa propre opinion, dans tous les cas évitant de s'impliquer. Un autre risque est de voir le répondant chercher à donner les réponses qu'il pense être attendues par le chercheur, et plus généralement modifier ses réponses pour se faire valoir ou se sentir plus proche de la personne venue le rencontrer et l'interviewer⁸⁰¹.

2.3.2.2. Trente et un entretiens menés sur la Direction Régionale pour une approche longitudinale

Les entretiens avec les vingt individus qui composent l'échantillon sur la Direction Régionale présenté précédemment se sont déroulés à partir du printemps 2002. Ceux avec les trois membres de la Fonction Ressources Humaines ont eu lieu en mars 2002, de même que les six entretiens avec les managers de premier niveau de l'URR. Concernant l'Agence, seuls les deux managers présents lors de la réunion relative au projet GTT ont pu être rencontrés durant cette même période. En effet, compte tenu de tensions sociales internes à l'Agence puis des vacances estivales, le représentant de la FRH de l'Agence (RH-AG-1) a préféré ne pas solliciter les managers au printemps, ce qui a reporté la constitution de l'échantillon sur l'Agence en septembre 2002 et les entretiens en octobre de la même année. L'ensemble de ces vingt entretiens s'est déroulé sur le lieu de travail des individus rencontrés, dans leur propre bureau ou dans une pièce isolée dans le cas où les managers étaient dans la même pièce que les membres de leur équipe (comme c'est le cas par exemple des managers encadrant une

⁷⁹⁹ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *op. cit.*

⁸⁰⁰ Wacheux F. (1996), *op. cit.*, p.151.

⁸⁰¹ Grawitz M. (2001), *op. cit.*

équipe de commerciaux opérant par téléphone : plate-forme proactive ou 1016). Toutes les personnes rencontrées ont accepté que l'entretien soit enregistré, et nous avons par la suite procédé à leur retranscription exhaustive.

Afin de mieux appréhender l'évolution du rôle des managers médiateurs et de les interroger sur des éléments plus précis (principalement leur légitimité), l'ensemble des individus composant l'échantillon a été recontacté à la fin du printemps 2003. Ces nouveaux entretiens se sont déroulés au cours du mois de juin 2003, soit entre huit et quinze mois après les entretiens initiaux. Cependant, seules onze personnes sur les vingt rencontrées la première fois ont répondu à nos demandes et accepté une seconde entrevue, malgré nos multiples relances. Comme cela est mentionné dans le tableau listant les individus qui composent l'échantillon, les trois membres de la Fonction Ressources Humaines, un manager de l'URR et sept de l'Agence ont répondu favorablement. Les autres n'ont pas répondu à nos relances par téléphone et messagerie électronique, ou indiqué ne pas disposer de suffisamment de temps pour faire un seconde entretien. Certains étaient toujours à la tête de la même équipe, d'autres, au gré des réorganisations internes, avaient au contraire changé d'équipe ou quitté le management pour passer sur des postes d'expert. Parmi ces personnes qui n'ont pas souhaité participer à la seconde phase de la recherche se trouvent celles qui, à l'issue des premiers entretiens, semblaient les plus en difficulté ou en décalage avec les attentes de France Télécom à leur égard. Compte tenu des temps de déplacement nécessaires pour se rendre sur les lieux de travail des managers, et puisque ceux-ci nous connaissaient suite aux premiers entretiens, cette seconde vague d'entretiens s'est déroulée par téléphone. Comme la précédente, elle a été enregistrée et intégralement retranscrite.

Au total ce sont ainsi trente et un entretiens qui ont été réalisés puis analysés avec l'échantillon de la Direction Régionale. Des guides d'entretiens ont été élaborés afin de mener ces entretiens et être en mesure de répondre aux questions de recherche. Pour chaque vague d'entretiens deux types de guides ont été réalisés : le premier pour les managers eux-mêmes, le second pour les membres de la Fonction Ressources Humaines, situés plus en retrait par rapport à l'activité quotidienne des managers.

Après avoir introduit l'entretien en interrogeant les individus sur leur trajectoire professionnelle, le guide d'entretien⁸⁰² utilisé pour la première vague d'entretiens avec les

⁸⁰² Annexe 3. Guide d'entretien des managers médiateurs – première vague d'entretiens

managers aborde les principaux éléments relatifs à la redéfinition de leur rôle : contenu et organisation du travail, manifestations du passage au "manager 1^{er} RH", manière de manager l'équipe, nature des objectifs à atteindre, outils utilisés, etc. Compte tenu de l'attention qui était portée au début de la recherche à l'utilisation que les managers faisaient des outils informatiques, le guide d'entretien se termine par des interrogations relatives à la gestion du temps de travail et à l'adoption de l'outil GTT. Le guide d'entretien⁸⁰³ destiné aux membres de la FRH débute de la même manière (parcours professionnel, rôle joué) puis porte sur l'évolution de la Fonction Ressources Humaines dans le cadre de "RH Demain", principalement en ce qui concerne les demandes adressées aux managers de premier niveau. La gestion du temps de travail et l'outil GTT viennent également clore ce guide.

De nouveaux guides ont été élaborés en vue de la seconde vague d'entretiens, afin d'interroger les personnes composant l'échantillon sur l'évolution du rôle des managers depuis les premiers entretiens, mais également sur le thème plus spécifique de la légitimité, apparu central durant les allers-retours entre la littérature et les premiers éléments empiriques. Si ces entretiens n'ont pas mis en évidence des changements notables dans le rôle des managers de premier niveau (le projet "RH Demain" et la prise en charge de processus RH par les managers étant à peu près aboutis), ils ont par contre permis d'interroger ces managers autour de leur légitimité. Cependant, interroger les individus sur leur légitimité n'est pas chose aisée, ceux-ci n'ayant évidemment pas une tendance naturelle à parler spontanément d'une éventuelle réduction de leur légitimité dans les cas où la redéfinition de leur rôle aboutit à un tel résultat. Les questions du guide d'entretien⁸⁰⁴ portent par conséquent sur la nécessité ou non de posséder une expertise du métier de l'équipe pour manager celle-ci, sur la méthode à adopter pour justifier les décisions prises auprès des salariés, ou sur l'accueil réservé au manager par les membres de l'équipe à son arrivée, compte tenu de son origine professionnelle. L'efficacité des messages à transmettre aux salariés fait également l'objet de questions. Le guide d'entretien destiné aux représentants de la FRH⁸⁰⁵ porte quant à lui sur les dernières évolutions de la Fonction, puis interroge plus directement les trois personnes concernées sur leur perception de la légitimité des managers et à l'efficacité de leur recherche d'adhésion de la part des salariés. Les données ainsi recueillies ont été traitées grâce à des analyses thématiques de contenu.

⁸⁰³ Annexe 4. Guide d'entretien des membres de la FRH – première vague d'entretiens

⁸⁰⁴ Annexe 5. Guide d'entretien des managers médiateurs – seconde vague d'entretiens

⁸⁰⁵ Annexe 6. Guide d'entretien des membres de la FRH – seconde vague d'entretiens

2.3.2. Une analyse des données par analyse thématique de contenu

La technique de l'analyse de contenu s'est fortement développée durant la première moitié du 20^{ème} siècle, en parallèle au développement de la communication de masse par le biais de la presse⁸⁰⁶. Certains, comme Bardin⁸⁰⁷, en trouvent les origines dans la logique, la rhétorique et l'herméneutique pratiquées dès l'Antiquité. En tant que moyen de rechercher le sens que les acteurs mettent dans leurs textes et leurs discours, l'analyse de contenu se définit comme « *une technique permettant l'examen méthodique, systématique, objectif et, à l'occasion, quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve* »⁸⁰⁸.

L'analyse de contenu passe par le découpage des textes ou retranscriptions d'entretiens en unités d'analyse afin de mettre en évidence l'importance qu'y accorde l'acteur, mais également d'établir des relations, des correspondances entre les différents éléments du discours. Deux principaux types d'analyse de contenu peuvent être distingués en fonction de l'unité d'analyse qui est retenue⁸⁰⁹. Le mot peut tout d'abord constituer en lui-même l'unité d'analyse. Il s'agit dans ce cas d'analyse lexicale, qui recense les occurrences d'un même terme afin d'étudier la nature et la richesse du texte ou du discours. L'hypothèse faite est alors que la répétition d'un même terme met en évidence l'importance que lui accorde l'acteur. Dans le cas des analyses thématiques, ce sont des morceaux de phrases, des phrases entières ou des groupes de phrases qui constituent l'unité d'analyse. L'approche qualitative qui s'ensuit permet alors « *d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer* »⁸¹⁰. C'est en ce sens moins sur la fréquence d'apparition de termes que se porte l'attention, que sur la valeur du thème en lui-même.

L'analyse de contenu permet par ailleurs d'aller au-delà d'une description du discours recueilli, et rend possible l'explication du comportement des acteurs au sein de l'organisation en mettant en évidence l'importance de certains thèmes⁸¹¹. De plus, au-delà de l'analyse du discours de chacun des acteurs rencontrés, il est intéressant de comparer et de mettre en relation les propos tenus par ces différentes personnes afin de rechercher la présence

⁸⁰⁶ Robert A., Bouillaguet A. (1997), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁸⁰⁷ Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁸⁰⁸ Robert A., Bouillaguet A. (1997), *op. cit.*, p.4.

⁸⁰⁹ Bardin L. (2001), *op. cit.*

⁸¹⁰ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *op. cit.*, p.463.

⁸¹¹ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *op. cit.*

d'opinions ou de comportements communs en fonction de caractéristiques individuelles communes ou proches (position hiérarchique, origine professionnelle, etc.)⁸¹².

Les critères de validité et de fiabilité d'une recherche permettent d'évaluer son caractère scientifique. La validité interne « *consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude* »⁸¹³, autrement dit elle a trait à la justesse de la relation entre les données empiriques et les interprétations qui en sont issues. La description ainsi que l'explicitation des méthodologies de recueil et d'analyse des données participe à la validité interne de la recherche. L'attention portée à trois principes assure selon Glaser et Strauss⁸¹⁴ la validité interne d'une recherche qualitative : l'acceptation interne (les acteurs interrogés confirment la pertinence des résultats), la saturation empirique (de nouveaux recueils de données ainsi que leurs analyses ne permettent plus d'obtenir significativement de nouvelles informations), le principe de profondeur et d'exhaustivité interne (les principaux éléments du phénomène étudié sont délimités et l'ensemble ainsi formé a du sens pour le chercheur). La fiabilité consiste « *à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents* »⁸¹⁵. Cependant, malgré l'utilisation d'outils tels que la grille d'analyse, la subjectivité du chercheur ne peut être niée dans le traitement des données, et moins encore le caractère interactionnel des entretiens entre le chercheur et les individus rencontrés. Encore une fois, l'explicitation du design de la recherche permet de justifier de sa fiabilité, ce qui en appelle selon Huberman et Miles⁸¹⁶ à l'honnêteté du chercheur. Le dernier critère de scientificité est la validité externe, relative à la possibilité de généraliser au-delà de l'échantillon les résultats obtenus. Rappelons que la validité externe peut être approchée dans le cas des recherches qualitatives par le biais de l'inférence théorique, qui revient à généraliser des propositions théoriques à partir d'un raisonnement logique⁸¹⁷. La dépendance des résultats à la spécificité d'un contexte doit alors être prise en compte.

⁸¹² Robert A., Bouillaguet A. (1997), *op. cit.*

⁸¹³ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *op. cit.*, p.272.

⁸¹⁴ Glaser B., Strauss A. (1967), *op. cit.*

⁸¹⁵ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *op. cit.*, p.275.

⁸¹⁶ Huberman A.M., Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.

⁸¹⁷ Thiétart R.-A. (dir.) (1999), *op. cit.*

2.3.3. L'explicitation de l'analyse de contenu réalisée

Une grille d'analyse⁸¹⁸ a été élaborée afin de procéder à l'analyse de contenu de l'ensemble des retranscriptions d'entretiens. Celle-ci, outre des informations relatives à l'identité de la personne interrogée et de l'équipe encadrée, reprend les différents éléments présents dans la problématique et les propositions de recherche : rôle du manager, adaptation au nouveau rôle, légitimité, écarts entre les salariés opérationnels et l'entreprise, recherche de l'adhésion. Cette grille d'analyse a été utilisée pour les managers médiateurs (managers de premier niveau), les managers de niveau N+2, les membres de la Fonction Ressources Humaines. Dans le cas des personnes avec lesquelles il a été possible de procéder à deux entretiens, leur analyse a été réalisée par le biais d'une grille unique, les entretiens se complétant plus qu'ils ne mettaient en évidence des oppositions ou des évolutions notables. Pour traiter les retranscriptions des membres des équipes et des cadres supérieurs issues de la recherche exploratoire, dont la majorité du contenu n'est pas liée aux thèmes qui nous intéressent ici, seuls quelques-uns des thèmes ont été conservés : attentes des salariés et de l'entreprise envers les managers, valeurs des salariés et des dirigeants, sources de légitimité des managers.

Les thèmes et sous-thèmes constitutifs de la grille sont composés d'un certain nombre d'éléments à repérer dans les retranscriptions d'entretiens, qui trouvent leur justification dans les cadres théoriques autour desquels s'articule la problématique. L'encadré suivant résume la grille d'analyse et les justifications de chacun des thèmes abordés.

⁸¹⁸ Annexe 7. Grille d'analyse des entretiens

Encadré 6. Thèmes de la grille d'analyse et justifications

<i>Thèmes analysés</i>	<i>Justifications empiriques et théoriques</i>	
Caractéristiques individuelles du manager		
<ul style="list-style-type: none"> - Entité - Poste - Grade - Métier d'origine (avant le management) - Parcours antérieur - Ancienneté à France Télécom - Ancienneté à la tête de l'équipe 	<i>Éléments de contextualisation : comprendre le parcours professionnel de la personne</i>	
Caractéristiques de l'équipe		
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes - Profil d'activité : technique / c^{iale} / autre - Activité de l'équipe - Degré d'autonomie des salariés 	<i>Éléments de contextualisation : cerner l'activité de l'équipe, notamment l'autonomie dont disposent les salariés</i>	
Dimensions du rôle / évolution de son importance		
Gestion économique	<i>Déterminer les différentes dimensions du rôle actuel du manager médiateur, ainsi que les outils dont il dispose pour le mettre en œuvre</i>	
Gestion des ressources humaines		
Management des hommes		
Organisation du travail		
Management technique		
Gestion de production		
Autres		
Outils pour réaliser le rôle		
Outils de suivi de la performance		
Outils de management de l'équipe		
Outils de soutien au manager (informatique notamment)		
Conflit de rôle		
Attentes de la hiérarchie / des dirigeants (nature des objectifs)	<i>Cerner les attentes auxquels sont exposés les managers, déterminer s'il y a conflit de rôle</i>	
Attentes des salariés		
Adaptation du manager au nouveau rôle		
Conséquences de l'évolution du rôle sur la manière de manager	<i>Déterminer la manière dont le manager vit l'évolution de son rôle et quelle image il a de son métier ⇒ Analyse de l'identité professionnelle du manager</i>	
Identité visée <ul style="list-style-type: none"> - manager / manager d'une équipe du métier / expert ? - Acceptation ou non du nouveau rôle (repli ?) 		
Légitimité du manager	Passée (avant redéf. rôle)	Actuelle (après redéf. rôle)
Légitimité déléguée par les dirigeants (hiérarchie)	<i>Déterminer les sources passées et actuelles de la légitimité du manager médiateur ⇒ Analyse wébérienne de la légitimité,</i>	
Sources rationnelles-légales <ul style="list-style-type: none"> - Connaissances/compétences dans le métier de l'équipe (expertise) - Connaissance du fonctionnement de l'entreprise (admin., RH ...) - Efficacité du management (attentes des salariés) 		

Sources traditionnelles - Originaire de l'équipe - Originaire de la même famille professionnelle que l'équipe	<i>sur la base de la légitimité déléguée et de l'adaptation faite précédemment des trois sources wébériennes de légitimité</i>
Sources charismatiques	
Autres sources ?	
Accueil par les salariés à son arrivée dans l'équipe	<i>Estimer la légitimité que les membres de l'équipe accordent à leur manager</i>
Perception de l'avis des salariés sur sa légitimité	
Écarts dans les valeurs et les objectifs	
Entreprise - Valeurs - Objectifs	<i>Déterminer les valeurs défendues par les différents acteurs de l'entreprise</i> <i>⇒ Économies de la grandeur (cité[s] à laquelle [auxquelles] chacun se réfère)</i>
Salariés opérationnels - Valeurs - Objectifs	
Manager (identification à FT / aux salariés ?) - Valeurs - Objectifs	
Recherche de l'adhésion	
Présence de la recherche de l'adhésion ?	<i>Savoir si le manager médiateur essaie d'obtenir l'adhésion des opérationnels</i> <i>⇒ Manipulation de la conviction (approche conventionnaliste), recherche de l'enrôlement cognitif (sociologie de l'action managériale)</i>
Contenu des information transmises / messages à faire passer	<i>Chercher à comprendre comment fait le manager médiateur pour essayer d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe</i> <i>⇒ Énoncé et dispositif technique de l'approche conventionnaliste</i>
Modalités - En individuel / groupe / équipe - Périodicité (au quotidien / réunions fixes ...) - Présence d'intervenants extérieurs - Oral / écrit - Supports de communication - Simple transmission d'info / discussion – échange	
Objectifs recherchés par le manager	<i>Évaluer l'efficacité de la recherche d'adhésion, les causes de possibles échecs</i>
Efficacité des messages à transmettre / Réaction des salariés	
Dimension coercitive / sanction	<i>Autres moyens d'obtenir le comportement désiré (noté par l'approche conventionnaliste et la sociologie de l'action managériale)</i>
Autres	

Le recours à un exemple permet d'illustrer et de mieux comprendre la manière dont s'est déroulée l'analyse de contenu des retranscriptions d'entretiens. Basons-nous sur l'analyse de l'entretien réalisé avec le manager [M1-AG-2], qui encadre une équipe de vingt-huit techniciens au sein de l'Agence, et plus particulièrement sur le thème de la recherche

d'adhésion⁸¹⁹. Pour chaque thème ou sous-thème, l'analyse thématique de contenu fait appel à trois éléments : les extraits d'entretiens, la tendance ou l'idée de sens commun qui en ressort, l'interprétation théorique qui en est faite par la suite.

Ainsi, les extraits « *expliquer les évolutions qu'on me demande [...]. Voilà, faire partager* », « *expliquer, faire passer des messages sur les orientations* » sont des indices qui tendent à confirmer que le manager tente d'obtenir l'adhésion de ses collaborateurs aux orientations de l'entreprise et aux réorganisations mises en œuvre. Ceci renvoie d'un point de vue théorique à l'action du manager sur la conviction sur la convention (approche conventionnaliste), à la recherche de l'enrôlement cognitif des salariés opérationnels (sociologie de l'action managériale).

Les deux sous-thèmes suivants sont le contenu des informations transmises et les modalités de la recherche d'adhésion. En matière de contenu, les extraits d'entretiens font apparaître que le manager explique et défend la politique de France Télécom, communique des informations générales, insiste sur la nécessité pour les salariés opérationnels de s'investir dans le présent, d'améliorer la rentabilité de l'équipe afin d'assurer sa survie. Ces différents éléments renvoient à l'énoncé de la convention, qui sert à borner le comportement des individus, en indiquant ce qui est compatible ou non avec la convention⁸²⁰. La sanction, composant de l'énoncé, est par exemple mise en évidence au travers du risque de disparition de l'équipe si les objectifs de rentabilité ne sont pas atteints. Le sous-thème des modalités recense les informations qui indiquent comment se déroule cette recherche d'adhésion, et montre notamment que les réunions d'équipe sont un moment important, qui par ailleurs laisse une large place à la discussion et aux échanges : un moment où « *on discute, où chacun dit ce qu'il a sur le cœur* », « *on débat quoi ! On fait des brainstormings, le pour le contre, on discute* ». Les informations recueillies renvoient aux différents éléments qui constituent le dispositif matériel de la convention : manière dont se pratiquent les contacts et nombre de contacts (ici, importance des réunions d'équipe, par petit groupe ou d'ensemble, dans ce dernier cas plus rares avec deux ou trois réunions par an), degré d'utilisation de la technologie (faible, l'oral joue un rôle prépondérant), degré de liberté dans l'interprétation de l'information reçue (clarification des informations dans le cadre des réunions d'équipe).

⁸¹⁹ Annexe 8. Exemple d'analyse thématique de contenu : manager [M1-AG-2]

⁸²⁰ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

Dans le sous-thème des objectifs, le manager [M1-AG-2] indique notamment que « *il y a un fossé j'allais dire entre les exécutants et puis les encadrants [...]. Donc ce fossé moi j'essaie d'être la passerelle au milieu* ». Son action, notamment durant les réunions d'équipe, en déclinant et en expliquant les messages provenant du Directeur de l'Agence ou de plus haut, vise par conséquent à réduire les écarts qui séparent les dirigeants des salariés opérationnels (et qui ont été mis en évidence au préalable par l'analyse des cités auxquelles se rattachent les uns et les autres). En essayant de faire adhérer les salariés opérationnels aux objectifs fixés par sa propre hiérarchie, le manager tente également d'assurer la survie de son équipe. D'un point de vue théorique, ceci montre dans quel but le manager tente d'influencer la conviction des membres de son équipe sur la convention.

Enfin, la dernière sous-catégorie est celle de l'efficacité des messages transmis sur l'adhésion. Le manager [M1-AG-2] remarque de la part des membres de son équipe « *une compréhension, une sorte d'assimilation de ... de l'approche, de ce qui se passe, de la stratégie qui est mise en œuvre. Pas forcément une adhésion mais une compréhension* ». Cet extrait met en évidence la difficulté d'obtenir une réelle adhésion de la part de salariés opérationnels, qui sont à l'origine opposés aux orientations actuelles de France Télécom. Le constat qu'effectue ici ce manager rejoint l'analyse développée par Courpasson⁸²¹ au travers de la sociologie de l'action managériale. Celui-ci observe en effet une obéissance pragmatique des salariés, due à une crainte de l'avenir, entretenue par la constatation de l'existence de menaces crédibles. Dans le cas présent, celles-ci rejoignent la "sanction" dans l'énoncé de la convention, c'est-à-dire le risque de voir disparaître l'équipe si elle n'atteint pas les objectifs de productivité qui lui sont fixés. Cette menace est crédible aux yeux des salariés opérationnels, puisque plusieurs équipes ont déjà fusionné au sein de l'Agence.

Suite à l'analyse de contenu individuelle, réalisée pour chaque retranscription d'entretien, une analyse transversale a été menée pour chacun des thèmes, afin d'obtenir des éléments de réponse aux différentes propositions de recherche. Elle permet de déterminer les tendances majeures, les récurrences, de même que les facteurs de contingence qui peuvent expliquer les différences observées entre managers ou entre terrains. L'analyse transversale, réalisée pour chaque catégorie d'acteurs, permet en outre de confronter le point de vue des managers médiateurs à celui de personnes disposant de plus de recul par rapport à l'activité quotidienne, principalement les membres de la Fonction Ressources Humaines.

⁸²¹ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

Encadré 7. Synthèse de la méthodologie

La nature des données

- Des données externes à France Télécom : littérature consacrée à France Télécom et presse spécialisée
- Des données internes à France Télécom : documents internes et entretiens semi-directifs avec différentes catégories de salariés

Les principales étapes du protocole méthodologique

- Recherche exploratoire
- Confrontation à la littérature et formulation de la problématique
- Constitution de l'échantillon de la recherche approfondie
- Entretiens semi-directifs (1^{ère} vague)
- Confrontation à la littérature et précision de la problématique
- Entretiens semi-directifs (2^{nde} vague)
- Analyse thématique de contenu de l'ensemble des entretiens (exploratoire + 1^{ère} vague + 2^{nde} vague)

Le terrain : deux entités au sein d'une même Direction Régionale

- L'Unité Régionale de Réseaux : équipes techniques, équipes supports
- L'Agence : équipes commerciales, équipes techniques, équipes supports

L'échantillon sur la Direction Régionale

- 3 membres de la Fonction Ressources Humaines
 - 1 à la DRH de la Direction Régionale
 - 1 à l'Unité Régionale de Réseaux
 - 1 à l'Agence
- 1 Responsable de Département à l'Agence (domaine technique)
- 16 managers de premier niveau
 - 5 managers d'équipes techniques
 - 4 managers d'équipes commerciales
 - 7 managers d'autres équipes (proches de la technique, ou administratives, ou autres)

Une dimension longitudinale

- Objectif : appréhender l'évolution de rôle dans le temps, aborder ou approfondir des points plus précis tels que la légitimité
- Accord de 11 personnes pour procéder à un second entretien
- Délai entre les deux vagues d'entretiens : entre 8 et 15 mois selon les terrains

Les principaux thèmes abordés

- *Lors de la 1^{ère} vague d'entretiens avec les managers* : contenu et organisation du travail, modalités et manifestations du passage au "manager 1^{er} RH", manière de manager l'équipe, attentes des supérieurs et subordonnés, nature des objectifs à atteindre, outils utilisés
- *Lors de la 2^{nde} vague d'entretiens avec les managers* : évolution du rôle, légitimité, efficacité de la recherche d'adhésion
- *Lors de la 1^{ère} vague d'entretiens avec les membres de la FRH* : contenu et organisation du travail, évolution de la FRH ("RH Demain"), modalités et manifestations du passage au "manager 1^{er} RH"
- *Lors de la 2^{nde} vague d'entretiens avec les membres de la FRH* : dernières évolutions de la FRH, légitimité du manager médiateur, efficacité de la recherche d'adhésion

L'analyse thématique de contenu : concordance des thèmes et sous-thèmes avec les théories mobilisées

- Dimensions du rôle, outils pour réaliser le rôle, conflit de rôle
 - ⇒ Analyse en termes de rôle et de conflit de rôle
- Adaptation du manager au nouveau rôle
 - ⇒ Identités professionnelles
- Écarts dans les valeurs et les objectifs (des dirigeants, managers, salariés opérationnels)
 - ⇒ Économies de la grandeur
- Légitimité du manager
 - ⇒ Analyse wébérienne de la légitimité

- Recherche de l'adhésion
⇒ Sociologie de l'action managériale et approche conventionnaliste

Conclusion du Chapitre 3

La problématique générale de la recherche s'articule autour de deux niveaux. Le premier est relatif au contexte concurrentiel dans lequel évolue France Télécom, aux réorganisations mises en œuvre dans l'entreprise, tout particulièrement celle de la Fonction Ressources Humaines qui influe directement sur le rôle des managers de premier niveau. Cependant, l'étude exploratoire y ayant déjà apporté des éléments de résultats significatifs, ces thèmes ne font pas l'objet de la recherche empirique.

La problématique se concentre par conséquent autour de la redéfinition du rôle des managers de premier niveau et de ses implications, ce qui se décline en sept propositions de recherche. Le choix a été fait d'avoir recours à plusieurs cadres théoriques puisque, les phénomènes étudiés étant de natures très diverses, l'analyse par le biais d'une théorie unique aurait à nos yeux abouti à une excessive simplification. L'existence d'écarts entre les dirigeants et les salariés concernant leurs valeurs et objectifs respectifs sont à analyser par le biais des cités auxquelles ils se réfèrent. Si de tels écarts sont avérés, cela justifierait alors la recherche par les managers médiateurs de l'adhésion des membres de leur équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise, ce que décryptent la théorie des conventions et la sociologie de l'action managériale. La redéfinition du rôle des managers de premier niveau peut avoir comme conséquence de déstabiliser leur légitimité, ce que permettent d'étudier les différentes sources wébériennes de la légitimité. Les liens entre une éventuelle déstabilisation de la légitimité et l'efficacité de la recherche d'adhésion sont enfin à examiner.

La méthodologie mise en œuvre afin de répondre à ces interrogations est de nature qualitative. Trente et un entretiens semi-directifs ont été menés avec seize managers de premier niveau, un Responsable de Département (N+2) et trois membres de la Fonction Ressources Humaines. Une approche longitudinale a été esquissée, onze de ces vingt personnes ayant accepté de procéder à un nouvel entretien huit à quinze mois après l'entretien initial. Outre cet échantillon constitué sur le territoire d'une Direction Régionale, l'ensemble des retranscriptions utilisées dans le cadre de l'étude exploratoire a été analysé une nouvelle fois sur les thèmes spécifiques de notre problématique.

Conclusion de la Partie 1

L'évolution du rôle de l'encadrement de premier niveau ne peut être comprise sans être replacée dans le cadre plus global de la réorganisation de la Fonction Ressources Humaines. Ainsi, sous l'effet de la diffusion de la logique de la valeur à travers toute l'entreprise, la FRH est confrontée à la nécessité de participer à la création de valeur, ce qui se traduit par un recentrage de ses activités, le recours aux technologies de l'information afin de réduire ses coûts de fonctionnement, et l'intégration des managers de premier niveau dans la GRH. Le développement de l'individualisation de la gestion des ressources humaines s'accompagne en effet d'un plus grand partage de la fonction, ce qui a pour corollaire un report sur l'encadrement de premier niveau d'une partie importante des activités qui étaient auparavant réalisées dans des services de la Fonction Ressources Humaines au niveau local. Son rôle s'élargit et s'inscrit dans une logique de recherche de la performance de l'équipe. Compte tenu de l'évolution de l'organisation du travail qui laisse une plus grande part à l'autonomie des salariés, le style de management s'éloigne du commandement hiérarchique traditionnel pour se diriger vers des processus plus relationnels, cherchant à faire adhérer les membres de l'équipe à la stratégie, ce que traduit la notion d'enrôlement cognitif. En ce sens, le responsable d'équipe est un "manager médiateur".

La question qui se pose est alors de savoir quelle légitimité conserve le manager médiateur dans son nouveau rôle. Cette question est d'importance si l'on suppose l'existence d'un lien entre la légitimité du responsable d'équipe et sa capacité à obtenir l'adhésion des salariés opérationnels. Les réorientations stratégiques prises par les dirigeants dans une optique économique vont a priori à l'encontre des valeurs traditionnelles de France Télécom, de même que les réorganisations qui en sont le résultat ont des concrétisations importantes sur le quotidien des salariés. Il est par conséquent essentiel pour l'entreprise de réussir à les faire adhérer aux nouvelles orientations stratégiques, afin que ces réorganisations indispensables à la rentabilité de France Télécom puissent être mises en œuvre et que les salariés opérationnels adoptent les comportements demandés par les dirigeants.

La problématique et la méthodologie mise en œuvre visent tout d'abord à comprendre la nature exacte de la redéfinition du rôle des managers de premier niveau, ainsi que ses conséquences sur leur légitimité. Cette question de la légitimité est peu abordée au sein des Sciences de Gestion, et le retour aux travaux fondateurs de Max Weber⁸²² s'avère profitable. Les sources de légitimité des dominants définies par Weber peuvent alors être adaptées au cas des managers médiateurs, afin d'analyser l'évolution de leur légitimité, dans ses dimensions rationnelle-légale, traditionnelle, charismatique.

L'analyse des cités auxquelles se réfèrent dirigeants et salariés est un préalable nécessaire à l'étude de la recherche de l'enrôlement cognitif. Ce n'est en effet que dans le cas où elle mettrait en évidence des divergences entre les cadres dirigeants, définissant la stratégie, et les salariés opérationnels, que la mise en œuvre par les managers médiateurs de la recherche d'adhésion serait justifiée. Celle-ci

peut être étudiée par le recours conjoint à la théorie des conventions et à la sociologie de l'action managériale, qui partagent de nombreux points de convergence sur leur conception du rôle des managers au sein de l'entreprise. Dans ces deux perspectives théoriques, l'importance du maniement de l'information afin de convaincre les salariés d'adopter un comportement conforme aux attentes des dirigeants est mise en exergue.

Les résultats à venir, issus de l'analyse thématique de contenu réalisée sur les retranscriptions d'entretiens, permettent de répondre à la question de recherche et de mieux comprendre les implications du rôle renouvelé des managers médiateurs.

⁸²² Weber M. (1995), *op. cit.*

PARTIE 2.

**LES SALARIÉS, ENTRE ADHÉSION ET FATALISME :
L'EXPLICATION PAR LA DÉSTABILISATION DE LA
LÉGITIMITÉ DU MANAGER MÉDIATEUR ?**

Le rôle de l'encadrement de premier niveau semble évoluer, s'éloignant de ce qui faisait traditionnellement son essence même, à savoir l'expertise et le soutien dans le métier de l'équipe. À l'inverse, en concordance avec l'évolution de l'organisation du travail et de la Fonction Ressources Humaines, la gestion des ressources humaines prend une part croissante dans son activité au quotidien et le management de l'équipe lui-même évolue, le commandement hiérarchique traditionnel tendant à être supplanté par des processus plus relationnels. Compte tenu de ces évolutions, en quoi la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau influe-t-elle sur sa légitimité ? Quelles en sont les implications sur le management de l'équipe ? Plus particulièrement, quelle est l'influence de la légitimité du manager médiateur sur la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels qu'il met en œuvre ?

Cette redéfinition de rôle, ainsi que ses implications, ne peuvent se comprendre que replacées dans le contexte actuel de France Télécom, marqué par la recherche désormais nécessaire de la performance économique et la rupture avec les pratiques antérieures. L'histoire de France Télécom est néanmoins fortement marquée par sa contribution au service public, issue notamment de la période dite de "rattrapage" des années 1970, où l'État a fait un effort important pour développer le réseau téléphonique. Dès lors, il est probable que cette histoire pèse encore aujourd'hui. Le nouveau rôle, mettant l'accent sur le manager en tant que "1^{er} RH", ne peut également se comprendre qu'en gardant à l'esprit la réorganisation de la Fonction Ressources Humaines et le report sur l'encadrement de premier niveau d'activités RH auparavant réalisées au sein de la fonction. De même, les redéploiements de personnels, rendus nécessaires par les réorganisations incessantes, sont un élément central de l'environnement dans lequel se déroule la redéfinition du rôle des managers de premier niveau. Si l'entreprise se félicite, dans ses Rapports Annuels, de la mobilité de ses salariés, les résultats de la recherche exploratoire tendent à montrer qu'il n'en est pas de même pour ces derniers, ce qui ne va pas sans remettre en question leur attachement à France Télécom.

Plusieurs éléments centraux à la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau et à ses implications ont été mis en exergue au travers de la revue de la littérature et de la recherche exploratoire. Il s'agit principalement de la modification de l'importance relative des différentes dimensions de son rôle, des risques de cette redéfinition de rôle en termes de déstabilisation de sa légitimité, de la mise en œuvre d'une recherche d'adhésion visant à rapprocher les salariés opérationnels des valeurs et objectifs des dirigeants. Associées à différents cadres théoriques, sept propositions de recherche en sont issues. Celles-ci sont

examinées grâce à des entretiens semi-directifs, menés avec les diverses catégories d'acteurs de France Télécom rencontrés.

L'exploitation de ces entretiens, par le biais d'analyses thématiques de contenu, a permis de recueillir des informations relatives aux multiples composantes de la problématique et de valider ou non les propositions de recherche avancées. L'exposé des résultats suit deux étapes. La première regroupe l'ensemble des analyses descriptives relatives aux questions de recherche P1 à P6 (chapitre 4), alors que la seconde tente d'expliquer la cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité du manager médiateur et du fatalisme des salariés. Elle débouche sur plusieurs questionnements relatifs aux possibles évolutions de la légitimité des managers médiateurs dans le futur (chapitre 5).

CHAPITRE 4.

ANALYSE DESCRIPTIVE : CONSÉQUENCES DE LA REDÉFINITION DE RÔLE SUR LA LÉGITIMITÉ ET DIFFICULTÉS DE LA RECHERCHE DE L'ADHÉSION

L'analyse descriptive des résultats obtenus suite aux analyses thématiques de contenu permet de comprendre les conséquences de la redéfinition du rôle du manager de premier niveau sur sa légitimité, ainsi que les modalités et résultats de la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels qu'il met en œuvre. Les propositions de recherche P1 à P6 sont examinées au regard des informations contenues dans l'ensemble des entretiens s'étant déroulés avec les différentes catégories de salariés de France Télécom.

L'existence d'écarts entre les objectifs des dirigeants et les valeurs des salariés opérationnels est tout d'abord examinée, puisque c'est sur elle que se fonde la nécessité de l'action des managers médiateurs en termes de recherche d'adhésion (Section 1).

La nature exacte de la redéfinition de rôle se doit d'être précisée, ce qui nécessite de déterminer l'évolution des différentes dimensions qui en sont constitutives. Ses conséquences en matière de conflit de rôle et d'identité professionnelle sont également à analyser, afin de comprendre comment le manager médiateur prend possession de son nouveau rôle (Section 2).

L'importance de la légitimité du manager médiateur a été soulignée compte tenu du caractère très relationnel du management d'équipe qui est désormais appliqué. Les implications de la redéfinition de rôle sur les différentes sources wébériennes de la légitimité sont par conséquent analysées (Section 3).

La recherche de l'adhésion des salariés opérationnels par les managers médiateurs est enfin examinée, tant du point de vue de ses objectifs, de ses modalités, de son contenu, que de son efficacité (Section 4).

SECTION 1.

LA PERSISTANCE D'ÉCARTS ENTRE LES OBJECTIFS DES DIRIGEANTS ET LES VALEURS DES SALARIÉS

La recherche de l'adhésion des salariés opérationnels est l'un des points centraux de la problématique de recherche, avec des interrogations relatives à ses modalités et à son efficacité. Une telle recherche d'adhésion présuppose l'existence d'un écart entre les valeurs des dirigeants, qui déterminent la stratégie de l'entreprise, et celles des salariés opérationnels qui doivent, à leur niveau, la mettre en œuvre. Dans le cas de France Télécom, aussi bien la littérature que les résultats de la recherche exploratoire tendent à montrer la persistance d'un attachement des salariés opérationnels au service public et à l'excellence technique, tous deux en décalage avec les objectifs économiques actuels de France Télécom. De ceci découle la proposition de recherche P1 : *"Il existe un écart entre d'une part les valeurs et objectifs défendus par les dirigeants de France Télécom, et d'autre part les valeurs des salariés opérationnels de l'entreprise"*.

Les discours recueillis permettent de cerner les valeurs et objectifs des dirigeants de France Télécom (1.1.). Les managers médiateurs, de par leur position hiérarchique, constatent des divergences entre les différentes catégories d'acteurs, et se décomposent eux-mêmes en plusieurs groupes (1.2.). En ce qui les concerne, les salariés opérationnels confirment leur attachement aux valeurs traditionnelles de France Télécom (1.3.). Les économies de la grandeur permettent de mettre en évidence l'ensemble de ces écarts (1.4.).

1.1. Les cadres fonctionnels : un accent sur les objectifs économiques de France Télécom et la constatation d'écarts avec les salariés opérationnels

Les entretiens exploratoires réalisés avec les cadres fonctionnels de l'entreprise contiennent finalement assez peu d'éléments concernant l'évolution des valeurs et des objectifs de France Télécom. En effet, pour toutes les personnes rencontrées, la période de transition de la sphère publique à la sphère privée est passée et intégrée, et toutes se sentent salariées d'une entreprise mondiale de télécommunications et non plus fonctionnaires au sein d'un monopole public. Certains rappellent la pression économique qu'exerce l'environnement et qui nécessite

la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail : « *la pression externe. Oui c'est la pression externe ... c'est le marché de la concurrence, le cours du marché* » (CF-DI-1). Depuis l'arrivée de Thierry Breton à la tête de l'entreprise et la mise en œuvre des chantiers TOP⁸²³, destinés à réaliser des économies dans le fonctionnement quotidien, la nécessité de rentabilité est encore plus présente qu'elle ne l'était auparavant : « *avec les chantiers TOP c'est vrai que tout le monde a la pression de partout pour faire des économies* » (RH-URR-1).

La plupart de ces cadres supérieurs appartenant à la Fonction Ressources Humaines, l'impératif de réduction des coûts de la FRH est fréquemment souligné, plus ou moins directement : « *performance de la fonction RH, en disant, par rapport à un ratio global d'une entreprise, on est à ... on a un taux de RH qui est quasiment le double par rapport aux autres sociétés* » (CF-FTSRH-2), « *il y a réduction des coûts ... c'est pas tout à fait le terme, on emploie pas le terme "réduction des coûts de la RH", disons "recentrage des activités métier" on peut dire ... disons que le résultat est ça, on veut diviser la RH par deux* » (CF-FTSRH-1). Ces impératifs économiques qui nécessitent des réorganisations ne sont évidemment pas spécifiques à la Fonction Ressources Humaines mais s'exercent sur l'ensemble de l'entreprise : « *c'est une nécessité économique, toutes les fonctions supports de l'entreprise qu'elles soient financières, comptables, SI ou RH sont en train de passer cet engagement-là* » (CF-FTSRH-2).

Par ailleurs, l'un des membres de la Fonction Ressources Humaines fait remarquer le déplacement de valeurs et d'image qui a eu lieu lors des années 1990, avec un éloignement de la performance technique au profit de la performance économique : « *auparavant ... France Télécom avait une logique ... ça c'était l'image de France Télécom très ... technicienne donc on fait nos propres produits pour répondre à tous les besoins ... et qui soient parfaits. [...] La volonté actuelle maintenant c'est ... elle est plus économique c'est-à-dire ... par exemple sur des progiciels avant tout* » (CF-FTSRH-3).

L'existence d'un écart entre les objectifs de l'entreprise et les valeurs des salariés opérationnels est remarquée, l'attachement à la notion de service public amenant parfois ces derniers à tout faire pour résoudre les problèmes d'un client, quel qu'en soit le coût : « *c'est*

⁸²³ TOP : appellation donnée au programme d'amélioration fonctionnelle devant permettre de dégager plus de quinze milliards d'euros de disponibilités qui seront affectés à la réduction de la dette (France Télécom, communiqué de presse du 05 décembre 2002).

plus pour les clients, pour faire plaisir aux clients, relever le dérangement ... l'aspect client ça ils l'ont toujours, ça c'est clair, mais ... est-ce que c'est vraiment pour France Télécom ? [...] C'est historique, une culture ... on va dire on relève le dérangement, on fait le maximum » (RH-DR-1). Un inévitable temps de latence entre la rapidité d'adaptation des cadres de l'entreprise et celle des salariés opérationnels est implicitement noté, de même que la nécessité de travailler à le réduire : *« les gens ont changé tellement, ils sont prêts à changer, ils le font, mais au bout d'un moment on change tellement qu'il faut redonner du sens de manière beaucoup plus concrète »* (CF-FTSRH-3). Ce sont là toutes les difficultés liées à la rapidité de changement de France Télécom et aux réorganisations sans cesse mises en œuvre qui sont révélées. Cependant, le responsable du pilotage de l'emploi de l'Agence souligne la capacité d'adaptation des salariés, ainsi que le peu de réactions farouchement négatives : *« il faut bien expliquer le système, même si ce n'est pas admis. Je pense que le personnel de France Télécom est malléable. [...] Ils se révoltent ... ils se révoltent de temps en temps, mais ils se révoltent très peu, ils s'adaptent très rapidement »* (RH-AG-1).

Les cadres fonctionnels expriment également leurs interrogations à propos du positionnement des managers de premier niveau. En effet, ceux-ci étant le plus souvent issus de la base, leurs valeurs sont parfois encore fortement empreintes de celles des salariés opérationnels. En plus de partager leurs valeurs et non celles des dirigeants, certains sembleraient même le revendiquer : *« je dirais même que dans certains cas, là aussi c'est pas la langue de bois que j'emploie, mais le N+1 a les mêmes idées que son équipe et le fait savoir. Il n'y a pas une adhésion folle, c'est clair (rires) ! »* (RH-RD-1).

Les managers médiateurs, en contact quotidien avec les salariés opérationnels et devant relayer auprès d'eux les décisions des dirigeants, occupent une position qui leur permet de percevoir les valeurs des uns et des autres.

1.2. L'avis des managers médiateurs sur les valeurs des dirigeants, salariés opérationnels, et leur propre positionnement : des divergences fortes

1.2.1. Une exigence forte de rentabilité adressée par les dirigeants

Les managers insistent sur les objectifs de productivité qui leur sont assignés, aussi bien pour les équipes commerciales, techniques, supports, que dans les centres d'appels et les Centres

de Services Ressources Humaines. Plus encore qu'auparavant, la réduction des coûts est un objectif fondamental depuis l'arrivée de Thierry Breton à la présidence de France Télécom : *« c'est l'adéquation qu'il faut toujours trouver entre le coût et la qualité toujours pour gagner. Et dans les directives en ce moment on est plutôt du côté coût »* (M1-AG-4). La pression est par conséquent forte sur la rentabilité tout au long de la ligne hiérarchique : *« je ne sais pas ce qu'en pense vraiment notre hiérarchie, qui nous pousse qui nous pousse parce qu'on ne nous laisse pas nous endormir croyez-moi, à tous les niveaux, que ce soit ma patronne qui nous pousse beaucoup, mais elle est aussi poussée énormément, monsieur N. est énormément poussé ... c'est à tous les niveaux »* (M1-URR-4).

Le programme d'économies lancé par Thierry Breton est décliné au travers des différents chantiers TOP, qui touchent l'ensemble des services de l'entreprise : *« travailler sur les gains de productivité. Donc ça c'est important, sur les process notamment, tout ce qui est ... revoir un petit peu les processus pour que ... pour les améliorer et que les gens en fassent un petit peu plus, tout simplement »* (M2-AG-1) ; *« il y a une espèce de ... comment dire ... les traqueurs d'économie comme on les appelle, les cost-killers maison »* (M1-AG-2). Au-delà de ces différents chantiers, qui touchent par exemple l'informatique (*« il y a un chantier TOP qui a été décidé, c'est au niveau des imprimantes, supprimer toutes les imprimantes locales et puis réorganiser les imprimantes réseaux »* (M1-URR-5)), des réorganisations sont mises en œuvre afin de profiter des effets de synergie et de favoriser la comparaison des performances des équipes entre elles. C'est ainsi que les équipes techniques de l'Agence ont été regroupées au printemps 2003 dans une nouvelle entité appelée l'EIC (Entité Intervention Clients) *« de façon à pouvoir mieux comparer à l'intérieur du métier les performances ... enfin procéder à toutes sortes de comparaisons dans un souci de meilleure efficacité »* (M1-AG-2). Ces exigences de rentabilité paraissent assez éloignées des valeurs des salariés opérationnels.

1.2.2. Le point de vue sur les valeurs des salariés opérationnels : un attachement fort au service public malgré une évolution notable des mentalités

1.2.2.1. Une opposition aux orientations de France Télécom malgré l'acceptation des contraintes

Les managers reconnaissent les efforts importants effectués par les salariés, de même que l'évolution de leur mentalité en l'espace d'une dizaine d'années, comme l'atteste le Directeur de Département rencontré à l'Agence : *« les gens qui sont entrés dans les années 70, ils sont*

entrés dans une administration avec une culture vraiment très marquée ... les faire évoluer en l'espace de ... je trouve en dix ans on a fait un bon chemin » (M2-AG-1). Désormais les contraintes économiques qui s'exercent sur l'entreprise semblent acceptées par la très grande majorité des salariés : *« la concurrence est intégrée comme étant un facteur normal »* (M1-AG-4). Ceux-ci parlent même de France Télécom en tant qu'entreprise, chose inimaginable il y a quelques années encore : *« on est bien une entreprise, on dit même entreprise maintenant ... »* (M1-AG-4). Cette intégration des contraintes au fil des années est concomitante d'une évolution des mentalités des salariés dans le sens d'une plus grande ouverture à la discussion avec leur ligne hiérarchique : *« ils ont aussi mûri, c'est flagrant. Les réunions d'équipe au début c'était beaucoup d'animosité, aujourd'hui les gens discutent sur l'organisation, c'est beaucoup plus positif »* (M1-AG-8).

Cependant, comme le fait remarquer ce manager d'équipe technique, l'intégration de ces contraintes par les salariés ne signifie pas pour autant qu'ils aient fait leurs les objectifs de France Télécom : *« tous ont intégré la notion de rentabilité économique, d'impératif de rentabilité économique, mais continuent malgré cela à conserver par rapport aux orientations stratégiques une sorte de blocage »* (M1-AG-2) ; *« on a des fois affaire à des gens je dirais un petit peu réfractaires par rapport à la politique de la maison »* (M1-AG-6). Dans leurs relations avec leurs managers, *« des fois c'est des vives tensions »* (M1-URR-2), mais il semblerait que cette distance par rapport aux objectifs de l'entreprise ne se traduise pas pour autant par une opposition très manifeste. Mises à part quelques individualités, ce sont traditionnellement seulement dans les moments où l'ensemble de l'équipe se trouve réunie que des réactions s'expriment : *« quand on les prend en groupe ... c'est logique d'ailleurs, ils se sentent soutenus donc ... ils arrivent à contester un peu »* (M1-URR-3).

1.2.2.2. Un attachement fort au service public et à la culture technicienne

Les membres des équipes encadrées par les managers que nous avons rencontrés ont, aux dires de ces derniers, un attachement fort à la mission historique de service public de France Télécom. Dans leur travail quotidien ils suivent une logique *« de service public, voilà, plutôt que de société de service »* (M1-USO-1), prenant ainsi peu en considération la nécessité de performance économique de l'entreprise qui leur est relayée par les managers : *« ils privilégient le temps passé avec un client à trouver à tout prix un renseignement hypothétique, parce ce que des fois c'est du niveau de madame Irma [...]. Ils ne s'occupent pas du tout de rentabilité ... c'est une autre approche »* (M1-USO-1). Ceci reflète l'attitude

de personnes qui n'ont pas compris, ou plus probablement pas voulu comprendre ni accepter les évolutions vécues par leur entreprise : « *France Télécom on est de plus en plus une entreprise de service. Mais ça c'est pas évident non plus, parce que il y a des gens aussi à France Télécom qui ont entre guillemets refusé l'évolution* » (M1-USO-2). Ainsi tout ce qui relève d'aspects commerciaux, économiques, financiers, est également rejeté par une partie des salariés de France Télécom, comme l'illustrent ces commentaires d'assistantes de gestion relatés par une Directrice de CSRH à propos de la situation boursière de l'entreprise : « *on a beaucoup expliqué les mécanismes, les mécanismes de ceux qui empruntent en fait des actions, qui les vendent, qui spéculent à la baisse et qui se rémunèrent sur la différence, donc tout le monde trouve ça scandaleux, "quand même !", on a des profils de gens qui ont des valeurs morales* » (M2-CSRHB-1).

L'orientation commerciale de l'entreprise s'accompagne alors d'un regret de la part d'un certain nombre de salariés opérationnels de voir s'éloigner la mission de service public : « *les gens maintenant ils regrettent de ne plus se tourner vers le côté service public pour plus le côté ... c'est une autre forme de ce regret-là en fait, c'est évident* » (M1-URR-4). Ce souci de service public est par ailleurs très lié à celui de performance technique, comme le sous-entend ce manager : « *avant techniciens purs et durs, service public, on donne tout à tout le monde* » (M1-AG-6).

La culture technique de l'entreprise reste encore fortement présente chez les salariés, parfois même chez ceux qui sont désormais dans le secteur commercial : « *on est encore dans une entreprise où la culture technique est encore très forte, donc je dirais un manager par exemple d'une équipe commerciale qui vient du technique ... là encore ça a une certaine importance* » (M2-AG-1). En lien direct avec l'exigence de service public, l'excellence technique a représenté durant de longues années une source de fierté pour les salariés de France Télécom : « *il y avait une seule chose qui comptait c'était le fonctionnement parfait, voire même des fois plus que parfait. Rester une journée sur une bricole c'était pas important si on réussissait à la faire fonctionner après, il y avait une fierté, alors légitime ou pas je sais pas mais il y avait une certaine fierté* » (M1-AG-6). Difficile dans ces conditions pour les techniciens de délaisser cette excellence technique pour se conformer aux exigences de productivité des interventions.

1.2.2.3. Facteurs de contingence : trajectoire professionnelle et âge

Du fait du rattrapage des années 1970⁸²⁴, la population des techniciens a durant longtemps été la population phare de France Télécom, valorisée et protégée par les dirigeants : « *les techniciens on a été longtemps sans les toucher, il ne fallait pas ... c'était comme ça, ils avaient leur bagnole, ils avaient ...* » (M1-AG-7). Cependant, la nécessité de performance économique s'est traduite, pour l'entreprise, par celle de casser cette sorte de caste qui était quasi intouchable et dont les valeurs divergeaient des nouveaux objectifs : « *France Télécom a su ... a su bien jouer quand même je pense, il y a des choses qui ont été faites qui ont permis de casser un peu toutes les catégories de métier qu'il y avait dans le temps. Avant il y a avait le corps des techniciens, si on touchait aux techniciens tout le monde était dans la rue c'est clair, là ... là ils ont cassé ça, les gens s'en sont rendus compte pour beaucoup mais ... Ils ont individualisé plein de choses, il n'y a plus ...* » (M1-AG-10). La population phare est désormais celle des commerciaux et cela se ressent dans le fonctionnement interne, notamment dans les opportunités de progression professionnelle : « *Dans notre maison aussi j'ai l'impression qu'il y a des métiers ou des filières qui vont plus vite que d'autres, je trouve que c'est un petit peu dommage. Si on est à la vente on a plus de chances d'évoluer que si comme moi on est sur du back-office* » (M1-AG-5).

Les services commerciaux ont été plus tôt que les autres et surtout plus directement confrontés à la concurrence. Il en résulte une certaine avance dans les mentalités par rapport aux équipes techniques : « *on a une grosse pression mais ... je crois que quand tu es issu de la vente tu y es habitué, donc on sait ce que c'est, on sait pourquoi on est là, on sait ce qu'on veut* » (M1-AG-7). Malgré les redéploiements de personnels techniques en direction de services à vocation plus commerciale (comme les centres d'appels), il semblerait toujours exister une différence marquée entre les valeurs des techniciens et celles des commerciaux, ces derniers étant moins attachés à l'idée de service public : « *c'est pas la même culture. Et c'est vrai que les managers commerciaux, pour eux à part le commercial il ne faut pas leur parler d'autre chose. C'est différent, c'est pas la même culture* » (RH-DR-1). Cette différence ainsi que l'acceptation de la recherche de performance économique sont encore plus marquées dans le cas de personnels qui ont travaillé dans le secteur privé avant d'intégrer France Télécom : « *j'avance plus vite avec des collègues qui ont bossé dans le privé aussi, parce que*

⁸²⁴ Le VI^{ème} Plan (1970-1975) a mis en avant le rôle des télécommunications dans la vie économique française. En 1975, le plan de rattrapage du téléphone est adopté afin de développer le réseau téléphonique.

eux ils comprennent le fonctionnement. Ils savent que de toute façon on n'est pas payé pour boire le café pendant une heure » (M1-AG-3).

Par ailleurs, qu'ils soient techniciens ou commerciaux, l'âge semble être également un critère important dans l'acceptation ou non des nouveaux objectifs de France Télécom, puisque certains salariés ont fait les vingt ou trente premières années de leur carrière en tant que fonctionnaire, débutant pour certains au sein d'un ministère. Les principales oppositions proviennent de ces salariés : *« Ils ne l'ont jamais accepté et tant qu'ils seront encore dans l'entreprise ils ne l'accepteront jamais. C'est la grosse différence par rapport aux jeunes recrues, enfin aux jeunes techniciens, malheureusement on a beaucoup trop peu, qu'on a recruté depuis quelques années »* ; *« je pense que c'est plus une question d'âge. Même si parmi les plus anciens on en a quand même qui ont compris mais c'est quand même assez minoritaire » (M2-AG-1)*

Cependant, quelles que soient les divergences et les différences dans les capacités d'adaptation, un écart semble exister entre les salariés et leurs dirigeants. Selon ce manager, une telle situation est inéluctable et inhérente à la nature même de la relation hiérarchique : *« un fossé qui existe partout, il y a toujours un décalage entre la logique de la Direction et la logique du travailleur, ça a toujours été ... On ne parle plus de lutte des classes aujourd'hui, mais ... il y a toujours un mode de pensée qui diverge » (M1-AG-2).* Les managers de premier niveau, souvent issus du rang mais désormais représentants des dirigeants, éprouvent parfois eux-mêmes des difficultés à partager les valeurs de l'entreprise.

1.2.3. Les managers : une adhésion pas toujours franche aux objectifs de l'entreprise

1.2.3.1. De l'adhésion au rejet de la politique de France Télécom

L'évolution de l'environnement dans lequel évolue France Télécom a été intégrée par les managers de premier niveau qui reconnaissent la nécessité de faire évoluer l'entreprise : *« ou on marche dans l'affaire ou les concurrents vont nous prendre notre place. Je dis aujourd'hui on ne peut pas tergiverser, dire « oh non, on ne fera pas ... », aujourd'hui c'est on fait ou on fait pas, si on fait pas c'est quelqu'un d'autre qui fait » (M1-URR-2)* ; *« On n'est pas une entreprise philanthropique depuis quelques années, donc il faut bien qu'on garde les clients qu'on a ou qu'on aille les reconquérir » (M1-AG-4).* Les attitudes des managers sont

cependant diverses, allant de l'adhésion aux objectifs économiques de France Télécom à leur rejet.

Certains se trouvent en parfaite concordance avec les objectifs de l'entreprise ainsi que les réorganisations mises en œuvre : *« j'essaie de faire passer un peu ma façon de voir les choses, qui est la mienne et qui est aussi celle de la maison. Ça tombe bien quoi (rires) ! »* (M1-AG-2). D'autres vont dans ce même sens mais éprouvent des regrets à propos de certaines évolutions. Il en va ainsi des managers ayant un passé syndical. Ceux-ci trouvent que les salariés sont beaucoup trop considérés comme un coût par l'entreprise et que leurs compétences sont peu prises en compte lors des redéploiements, ces derniers suivant des logiques très quantitatives : *« je dirais à la limite les gains de productivité je suis pour qu'on les fasse, mais à une seule condition c'est qu'on ... je préférerais qu'on fasse des gains de productivité si on fait rentrer les sous là où on doit les faire rentrer plutôt que de se dire il va falloir encore économiser sur la masse salariale parce que c'est ça notre problème. C'est une gestion ... je pense qu'on est encore pas arrivé au niveau RH à la gestion par la compétence. On en est encore à des nuits »* (M1-AG-4). Selon ce même manager, les dirigeants déploient ainsi un double langage, largement ressenti par les salariés et qui risque à terme d'être néfaste pour l'entreprise : *« c'est une approche économique unique. [...] Quand je vois Bon ou que je vois Breton qui nous écrit "la première richesse de l'entreprise c'est le bonhomme" et que de l'autre côté, mais que j'entends bien, il faut faire moins trois à [tel endroit], ça veut dire que la richesse elle est pas prise en compte et que le moins trois il va être fait »* (M1-AG-4).

De nombreuses personnes, managers ou membres de la FRH, remarquent que tous les managers de premier niveau sont loin d'épouser les objectifs de France Télécom : *« accepter ... ce qui n'est pas le cas de tous les responsables d'équipes, d'accepter les orientations actuelles de la maison »* (M1-AG-2). C'est le cas notamment de plusieurs managers rencontrés. Ceux-ci affichent plus ou moins clairement leur opposition à la politique de France Télécom. Certains en rient volontiers : *« C'est trois gros domaines, donc c'est ce qu'on appelle le FMI, Fixe, Mobile, Internet. C'est un nom qui est bien trouvé ... FMI (rires) ! »* (M1-AG-3). Dans l'ensemble, ceux qui n'y adhèrent pas l'acceptent cependant, et tentent de la relayer auprès des membres de leurs équipes : *« je conserve mes idées personnelles, mais je comprends ... je comprends la politique de France Télécom, même si je n'y adhère pas toujours à 100%, mais ... voilà »* (M1-AG-10). Ils sont dans ce cas conscients de leur rôle dans l'entreprise, de leurs actions de déclinaisons locales de la stratégie nationale : *« Je suis là pour faire un boulot, on fait notre boulot. C'est pas dit que ça me*

plaise, des fois ça me plait pas, mais je suis quand même payé pour faire ce boulot » (M1-AG-3). Ils se comportent alors dans leurs rapports avec les membres de leur équipe en tant que porte-parole de l'entreprise, et ne leur font par conséquent pas part de leur avis personnel sur les actions à engager : *« c'est vrai que moi j'ai un avis tout à fait personnel, mais moi je me mets un droit de réserve, un droit de joker parce que étant responsable je n'ai pas ... donc, j'ai des responsabilités à tenir »* (M1-ORA-2).

1.2.3.2. Des difficultés dans le management de l'équipe

La nécessité d'appliquer le management demandé par l'entreprise est source de réelles difficultés pour certains des managers rencontrés lorsqu'ils doivent *« faire passer des choses auxquelles on n'adhère pas forcément »* et appliquer des décisions *« alors que moi, au fond de moi, je sais que c'est des conneries ... »* (M1-URR-4). Un manager d'équipe technique illustre cette situation à laquelle il est confronté : *« je prends un exemple, je suis en opposition avec un technicien, quelqu'un de mon équipe qui m'avance des arguments où si je suis honnête avec moi-même je me dis il a raison. J'avoue honnêtement que j'ai énormément de mal à 1) de ne pas faire voir que je pense ça, et puis 2) d'essayer de prétendre le contraire »* (M1-AG-6). De ceci découle pour eux l'impression d'un manque d'honnêteté envers les membres de leur équipe : *« mon plus gros problème c'est ça. C'est ne pas pouvoir être entier et intègre parce que ... quelque part c'est un manque d'intégrité vis-à-vis des gens »* (M1-AG-6).

Ces difficultés s'expliquent pour partie par le fait que la plupart des managers ne sont pas arrivés dans l'entreprise directement à leur poste actuel, mais sont à l'inverse issus de la base : *« on est quand même quelque part un peu issu de la base, donc c'est un petit peu la difficulté »* (M1-AG-5). De cette situation découlent des comportements différents, comme le souligne le responsable de département interrogé : *« on a des difficultés, c'est issu ... c'est dû au fait qu'ils sont souvent issus du rang, et bien souvent ils partagent et ils épousent les ... je dirais pas les idées mais les points de vue de leurs collaborateurs sur beaucoup beaucoup de points. Même si certains sont capables de faire la part des choses et de mettre pour parler trivialement le drapeau dans leur poche, autant certains n'ont pas vraiment cette façon de voir les choses »* (M2-AG-1)

1.2.3.3. *Une opposition aux objectifs de France Télécom parfois clairement affichée*

Si certains managers n'adhèrent pas à la politique de France Télécom et restent "discrets", d'autres vont au-delà et prennent fait et cause pour leur équipe. C'est le cas de deux managers de Wanadoo, issus de la filière technique. Ceux-ci partagent nettement les valeurs des membres de leurs équipes, de performance technique et de cohésion de groupe, au point que l'on croirait parfois entendre le discours de téléconseillers : « *on est plus technique donc on est là pour pouvoir faire un service après-vente de qualité, donc un service après-vente de qualité ce n'est pas gagner de l'argent, c'est de gagner une certaine technicité, donc c'est pour ça d'ailleurs qu'il n'y a pas de problèmes comme ça, tout le monde se soutient mutuellement* » (M1-WOO-1) ; « *au lieu de faire du bon boulot il y en a qui ne voient que leurs objectifs. Alors que ... faut bosser pour tout le groupe* » (M1-WOO-2). Cela va même jusqu'à une identification aux membres de l'équipe et une remise en cause forte de sa propre hiérarchie ou de celle de centres d'appels Wanadoo : « *c'est le milieu qui me gêne, parce que le milieu c'est les gens qui ne font que l'ascenseur, ils ne sont pas sur le terrain, ils attendent, ils pompent, ils pompent, pour pouvoir donner, mais pomper c'est bien beau, mais il faut venir travailler [...] c'est enregistré ?, parce qu'il faut le dire ça, et ça je le crie et je défendrai mes techs [techniciens], parce que c'est des gars qui en veulent* » (M1-WOO-1). Au vu de leurs discours, il est probable que les membres de ces équipes d'assistance téléphonique se sentent confortés dans leurs positions par leurs managers.

Le même type de proximité, dans les valeurs des managers de premier niveau et de leurs subordonnés, s'est également fait sentir durant des réunions auxquelles ont pu assister le responsable des vendeurs itinérants ainsi que le responsable du département "interventions clients professionnels" de l'Agence : « *moi ce qui m'inquiète c'est quand je vois dans les réunions des managers qui prennent ... qui mettent en avant ... qui se mettent avec l'équipe. Je me dis là il y a un loupé* » (M1-AG-3) ; « *c'est vrai qu'il y a des chefs d'équipe qui ... vous les voyez en réunion ... parce que j'assiste parfois à des réunions d'équipe qu'ils organisent, on se demande qui est le chef d'équipe* » (M2-AG-1). Il semble cependant que l'affichage d'opinions hostiles à l'entreprise demeure rare : « *il y en a encore très peu. Dans ... je dirais dans le tas je ne dois plus en avoir qu'un ou deux comme ça dans les huit chefs d'équipe que j'ai* » (M2-AG-1).

Au-delà de l'avis des managers de premier niveau sur les valeurs des membres de leur équipe, le discours des salariés opérationnels eux-mêmes met en évidence celles auxquelles ils se réfèrent.

1.3. Les salariés opérationnels : une prédominance des valeurs de service public et de performance technique

Les salariés opérationnels des équipes encadrées par les managers médiateurs rencontrés lors de la recherche approfondie à l'Agence et à l'Unité Régionale de Réseaux n'ont pas pu être interviewés. Les résultats qui suivent se fondent exclusivement sur les entretiens réalisés durant la recherche exploratoire. Ceux-ci permettent de compléter le point de vue des managers médiateurs sur les valeurs des membres de leur équipe, en donnant la parole aux salariés opérationnels. Rappelons-le, ces salariés sont téléopérateurs (USO), téléconseillers (centres d'appels Orange et Wanadoo) ou assistantes de gestion (Centres de Services Ressources Humaines A et B). Quelques autres individus occupent des postes plus transverses, comme les Soutiens.

1.3.1. L'entreprise France Télécom : une réalité difficile à accepter

Sans nul doute les salariés de France Télécom sont conscients du changement d'objectifs de l'opérateur historique, de l'environnement concurrentiel et des exigences économiques qui en sont le corollaire. Dans toutes les entités dans lesquelles les entretiens ont été réalisés, ces impératifs sont notés : « *un service ça coûte de l'argent, le matériel, le personnel à payer, l'encadrement à payer. Ça coûte énormément cher. Et on fait en sorte que l'ensemble soit rentable* » (SR-USO-1). Tout ceci est clairement rappelé aux salariés, notamment dans la nature essentiellement quantitative des objectifs qui leur sont fixés dans les différents centres d'appels. Malgré cette prise de conscience, les entretiens font apparaître que le changement n'est parfois encore pas totalement intégré par les salariés et mettent en évidence un fort décalage entre leur conception de France Télécom et la réalité : « *France Télécom a changé aussi, ce n'est plus du tout la même mentalité, je veux dire c'est vraiment comme une entreprise* » (TC-ORA-4) ; « *je pense qu'on est tout simplement entré comme dans une société privée entre guillemets, il faut faire de l'argent et c'est ça qui compte* » (TO-USO-1). De fait, l'entreprise actuelle n'est plus la même que celle qu'ils connaissaient encore quelques années auparavant : « *Maintenant c'est plus vraiment France Télécom !* » (TC-WOO-6).

Au-delà de la conception même de ce qu'est France Télécom, de cet écart entre une entreprise privée et un opérateur téléphonique issu de l'Administration, résultent pour des personnels fonctionnaires des difficultés à intégrer et à accepter la rupture avec la Fonction Publique dans le fonctionnement interne. Il en est ainsi des primes exceptionnelles, plus ou moins bien acceptées, parfois rejetées en bloc par les salariés opérationnels car elles rompent avec le système égalitaire traditionnel : « *cette prime qui s'appelait même à un moment prime de la honte, genre prime au fayotage* » (TC-WOO-4). Les salariés font également part de leurs regrets à propos de la disparition du système de concours de la Fonction Publique qui garantissait l'égalité des candidats. Selon eux, les mécanismes de promotion actuels, par dépôt de candidature puis entretien devant un jury de trois cadres de l'entreprise, rompent cette logique égalitaire, voire font la part belle à la cooptation : « *je préférerais quand c'étaient des concours nationaux que maintenant par entretien on sait qui sera pris avant les résultats. Je ne devrais pas dire ça mais c'est pourtant comme ça que ça se pratique* » (SAM-CSRHA-1). De la même manière, la logique de client interne qui préside au fonctionnement des CSRH est encore loin d'être intégrée par les assistantes de gestion : « *elles n'ont pas encore notion de clients, le salarié qui nous appelle c'est un client, même si c'est un collègue, il faut rester dans cette optique de gérer un client* » (SAM-CSRHA-2).

1.3.2. Une présence encore forte des valeurs de service public et de performance technique

Plus généralement, depuis la focalisation de France Télécom au cours des années 1990 sur des objectifs de performance économique, l'entreprise a demandé un changement radical à l'ensemble de ses salariés avec le quasi abandon de la notion de service public : « *nous avant France Télécom, on était avant tout service public, donc on ne regardait pas du tout aux temps qu'on mettait avec la personne, à part le 12, et avant service public on était vraiment proche des abonnés parce qu'avant on appelait ça, les abonnés, on appelait pas ça des clients, donc déjà la nuance est là, et on les chouchoutait quoi, ils étaient habitués, et du jour au lendemain pouf il faut faire du fric, alors il faut aller vite, le client il faut le renseigner mais attention de ne pas le perdre, moi je trouve qu'on a quand même demandé aux agents, on leur a demandé je trouve de se remettre en question, et moi je trouve qu'il faut s'adapter quand même à toutes ces différentes situations, et c'est pas facile quelquefois* » (TC-ORA-6).

Cependant, de nombreux salariés restent attachés à cette notion de service public qui, pour certains d'entre eux, avait été l'une des raisons pour lesquelles ils avaient choisi de travailler à

France Télécom : « *je suis entrée comme fonctionnaire justement pour être au service du public, mais comme je vous ai dit tout à l'heure la politique ne me convenait plus [dans l'agence commerciale]. Je ne concevais pas ça comme ça. Je voyais un métier comme l'aide au public* » (AG-CSRHA-3). L'une des conséquences est que ces salariés peuvent être indifférents aux objectifs de performance qui leur sont fixés par leurs responsables d'équipe et transgresser les normes de travail qu'ils sont censés respecter. Cette situation est particulièrement perceptible dans les centres d'appels, où les objectifs de productivité sont clairement définis. Ainsi des téléopérateurs et téléconseillers affirment par exemple ne pas réellement prendre en compte les temps de conversation qui leur sont normalement imposés : « *maintenant pour la boîte c'est la productivité, c'est le nombre d'appels, un nombre déduit de com, moi ça ne m'intéresse pas l'abatage* » (TC-WOO-6) ; « *ici les objectifs c'est normalement le temps moyen de conversation, le nombre d'appels, mais je ne regarde pas mes chiffres, ça ne m'intéresse pas* » (TC-WOO-9) ; « *moi j'ai gardé mes principes [...], j'essaie de satisfaire la demande, donc il y a des fois des demandes pas possibles, moi ça m'est déjà arrivé de passer trois quarts d'heure avec un client, au lieu de 40 secondes, et je continue encore à le faire* » (TO-USO-1). Cette attitude est tout particulièrement adoptée par des salariés ayant fait toute la carrière à France Télécom, soit depuis plus de vingt ou trente ans.

Le même rejet de la performance économique est observable chez les salariés issus du domaine technique, attachés à l'idée d'excellence technique. L'entrée dans le secteur concurrentiel a engendré la nécessité de vendre les produits et services de France Télécom. La montée en puissance des services commerciaux au sein de l'entreprise s'est alors faite au détriment des services techniques. En effet, dans la tradition de France Télécom issue de la période du rattrapage des années 1970, les techniciens étaient la population phare de l'entreprise : « *les techniciens il n'y en a pas beaucoup au sein de France Télécom et avant c'était le cœur du métier* » (TC-WOO-9). Cette mainmise des techniciens jusqu'aux plus hauts niveaux de France Télécom s'est traduite durant de longues années par la recherche d'une excellence technique ne prenant pas en compte les coûts générés, comme le rappelle ce téléconseiller : « *j'ai pas été élevé comme ça dans l'entreprise, en plus moi j'ai été longtemps dans un service de contrôle où justement tout était misé sur la qualité, le fonctionnement parfait. Alors qu'ici on demande plutôt de faire de la production et de l'appel, traiter de l'appel* » ; « *j'ai vingt-sept ans où tout était axé quasiment sur la qualité et puis d'un seul*

coup on vous dit, il faut tout changer, maintenant plutôt la productivité. Moi ça y est, mon éducation elle est faite » (TC-WOO-3).

1.3.3. Des comportements plus individualistes et une perte de confiance envers l'entreprise

Les conséquences de l'évolution des objectifs de l'entreprise sur les relations des salariés entre eux ne sont pas évidentes à déterminer. En effet, si beaucoup de salariés notent une bonne ambiance dans leur équipe ainsi qu'une solidarité entre membres de l'équipe, d'autres soulignent l'inverse et constatent le développement d'un individualisme et d'une déshumanisation des rapports. Il est intéressant de constater à quel point les propos de cette téléopératrice de l'USO, par ailleurs représentante syndicale, illustrent l'analyse que développe Courpasson⁸²⁵ en termes de menaces crédibles, de volonté des salariés opérationnels de ne pas se créer de réputation fâcheuse, de démobilisation politique : *« je trouve que la réforme a fait que les gens sont devenus individuels. C'est-à-dire que quand il y a eu la réforme à France Télécom des gens ont été interpellés, ils ont eu peur, et à ce moment là on s'est dit : "on ne va plus rien faire, on va rester tranquille parce que qu'est ce qui va nous tomber dessus ?". Et puis moi c'est pareil, j'en ai un peu marre, il y a arrive un moment où on change enfin ça n'est pas que j'ai changé d'idée mais on a moins... d'ardeur quoi ! » (TO-USO-2).*

Parallèlement à l'insécurité ressentie pour leur avenir, d'autres soulignent la rupture du lien de confiance avec France Télécom : *« je trouve que la maison France Télécom est très ... on n'a plus confiance, avant on avait confiance en notre entreprise, maintenant c'est fini, je n'ai plus confiance » (TC-ORA-2).* De telles remarques renforcent l'impression déjà établie d'un écart entre les objectifs affichés de l'entreprise et les valeurs des salariés. Elles suggèrent en arrière-plan la nécessité pour France Télécom de réussir à le réduire, grâce notamment à l'action des managers de premier niveau.

L'ensemble des entretiens réalisés avec les cadres fonctionnels, managers médiateurs et salariés opérationnels, rend compte des divergences entre ces catégories d'acteurs. Les économies de la grandeur permettent de les catégoriser plus précisément.

⁸²⁵ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

1.4. Dirigeants et salariés se réfèrent à des cités différentes

L'objectif n'était pas de procéder à une analyse approfondie des cités auxquelles se rattachent les différents groupes sociaux de l'entreprise, mais uniquement de mettre en évidence, grâce à elles, la présence d'un écart entre les objectifs de l'entreprise et les valeurs auxquelles reste attaché un certain nombre de salariés opérationnels. Les résultats présentés ci-dessus ont mis en évidence l'existence d'un tel écart.

1.4.1. Les dirigeants de France Télécom : des références à la cité marchande

France Télécom a au fil des ans évolué en direction du fonctionnement d'une entreprise privée classique, soumise aux impératifs de rentabilité. Ces exigences, d'autant plus fortes que la situation financière de France Télécom est délicate, sont clairement rappelées et matérialisées notamment au travers des différents chantier TOP visant à faire des économies dans le fonctionnement interne.

Du point de vue des économies de la grandeur, les dirigeants semblent se rattacher à la cité marchande. Le principe supérieur commun auquel ils se réfèrent est celui de la concurrence, sans cesse rappelée dans les messages adressés aux salariés. Le répertoire des sujets utilisé fait appel aux clients (et non plus aux usagers), aux concurrents existants depuis l'ouverture du marché des télécommunications, au marché, par nature impersonnel mais présenté comme un acteur dangereux de l'environnement de l'entreprise. L'état de grandeur est quant à lui ce qui est rentable, créateur de valeur.

1.4.2. Les salariés opérationnels : un attachement aux cités civiques et industrielles

L'évolution de la nature même de France Télécom paraît bien intégrée par la plupart des salariés opérationnels. Toutefois il semblerait qu'ils n'aient pas pour autant accepté les objectifs de rentabilité qui leur sont fixés. En effet, ces salariés demeurent attachés aux valeurs traditionnelles de France Télécom que sont le service public et l'excellence technique, ce qui renvoie aux cités civiques et industrielles. Les salariés opérationnels ne se réfèrent par conséquent pas à une cité unique mais plutôt à un mélange de deux cités, la cité civique étant prédominante.

Nombre des salariés opérationnels que nous avons rencontrés se réfèrent à la cité civique, autant en ce qui concerne les missions de France Télécom que son fonctionnement interne. Le passé de France Télécom en tant qu'administration, de même que la gestion du personnel selon les règles de la Fonction Publique expliquent pour une grande partie cette situation. Les propos des managers de premier niveau confirment cette impression. Le principe supérieur commun de référence est alors celui de service public, avec tout ce que cela suppose de missions pour France Télécom et de règles de fonctionnement interne. Le répertoire des sujets regroupe le public, parfois encore les abonnés, ainsi que le collectif des salariés (ou agents) de France Télécom. L'état de grandeur est celui de ce qui est égalitaire, identique pour tous.

L'excellence technique est en lien étroit avec ce souci du service public, puisqu'il s'est agi historiquement pour les salariés d'offrir le meilleur service possible à toute la population, quels que soient les difficultés et les coûts engendrés. Le principe supérieur commun est par conséquent celui de l'excellence technique, l'état de grandeur la performance, l'expert étant quant à lui le personnage emblématique du répertoire des sujets.

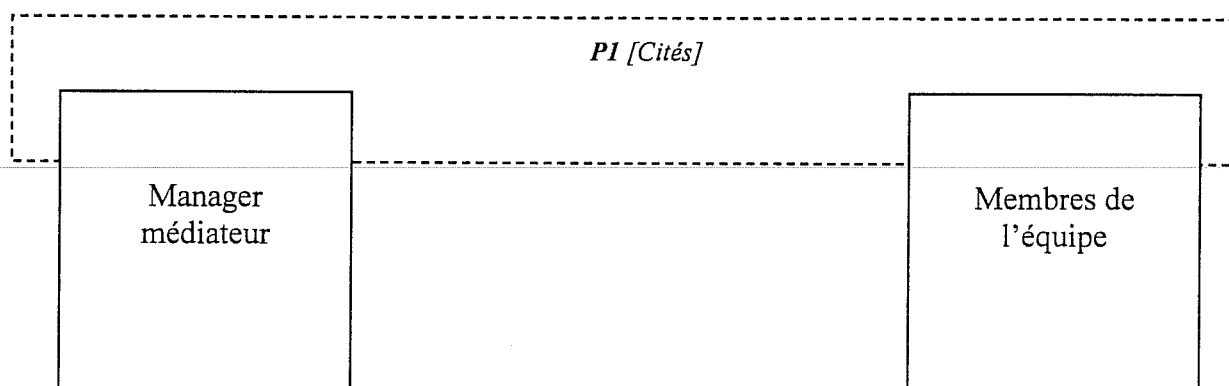
1.4.3. Les managers : des situations très disparates

La situation des managers de premier niveau est moins claire que celle des dirigeants ou des salariés opérationnels. Certains épousent les nouveaux objectifs de l'entreprise, adoptent des conceptions et un discours proches de ceux des dirigeants, se réfèrent à la cité marchande. D'autres, à l'inverse, sont beaucoup plus proches des salariés et se rapportent par conséquent aux cités civiques et industrielles. Cette situation peut s'expliquer par le fait que, comme cela a été mentionné auparavant, ces managers sont, pour une très grande majorité, issus de la base. Il arrive que des managers de premier niveau renvoient aussi bien aux cités marchandes que civiques, soutenant l'orientation commerciale de l'entreprise mais regrettant certains de ses excès.

Il est par ailleurs intéressant de constater que la septième cité, la cité par projets présentée par Boltanski et Chiapello⁸²⁶, est peu voire pas présente à travers l'analyse de contenu réalisée. Les idées de réseaux, de prolifération des liens, de projets, de mobilité, sont en effet quasi absentes des discours, qu'ils proviennent des cadres fonctionnels, des managers de premier et deuxième niveaux, des membres de la Fonction Ressources Humaines ou des salariés opérationnels.

Encadré 8. Synthèse des résultats sur l'existence d'écarts entre les valeurs et objectifs des dirigeants et des salariés opérationnels

La proposition de recherche P1 qui a été avancée se formule comme suit : *"Il existe un écart entre d'une part les valeurs et objectifs défendus par les dirigeants de France Télécom, et d'autre part les valeurs des salariés opérationnels de l'entreprise"*.



Le cadre théorique des économies de la grandeur, au travers des différentes cités délimitées par Boltanski et Thévenot⁸²⁷, met en évidence la coexistence de groupes sociaux aux références différentes au sein de l'entreprise. L'analyse opérée montre que, suite à l'entrée de plain-pied de France Télécom dans le secteur privé, les objectifs et valeurs que défendent ses dirigeants renvoient à la cité marchande. À l'inverse, les salariés opérationnels demeurent fortement empreints des valeurs qui étaient historiquement celles de France Télécom, à savoir le service public et l'excellence technique, renvoyant ainsi à un ensemble mêlant cités civiques et industrielles. Ce constat vient confirmer, quelques années et quelques réformes plus tard, ceux effectués par Alter et Dubonnet⁸²⁸, Defélix⁸²⁹ et Metzger⁸³⁰.

Au vu des résultats obtenus, la proposition de recherche P1 peut être acceptée : *"Il existe un écart entre d'une part les valeurs et objectifs défendus par les dirigeants de France Télécom, et d'autre part les valeurs des salariés opérationnels de l'entreprise"*.

Une fois cet écart constaté, il est nécessaire pour l'entreprise de réussir à le réduire, afin d'orienter les salariés opérationnels vers les objectifs souhaités par les dirigeants. Le rôle des managers médiateurs est ici primordial. Les résultats montrent cependant que le groupe des managers de premier niveau n'appartient pas de manière homogène à une même cité. Ainsi, certains sont en opposition avec les objectifs actuels de France Télécom et sont beaucoup plus proches des cités civiques et industrielles que de la cité marchande. Il est par conséquent à prévoir qu'une partie des managers médiateurs éprouve des difficultés dans leur nouveau rôle au regard de ce que leur demandent les dirigeants.

⁸²⁶ Boltanski L., Chiapello E. (1999), *op. cit.*

⁸²⁷ Boltanski L., Thévenot L. (1991), *op. cit.*

⁸²⁸ Alter N., Dubonnet C. (1994), *op. cit.*

⁸²⁹ Defélix C. (1995), *op. cit.*

⁸³⁰ Metzger J.-L. (2000), *op. cit.*

SECTION 2.

LA REDÉFINITION DU RÔLE DES MANAGERS MÉDIATEURS : DES CONSÉQUENCES AMBIGUËS EN TERMES DE CONFLIT DE RÔLE ET D'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

L'évolution des objectifs de France Télécom dont il vient d'être question s'accompagne de chantiers de réorganisations internes destinés à réduire les coûts de fonctionnement de l'entreprise. Le projet "RH Demain", de réorganisation de la Fonction Ressources Humaines, s'inscrit dans cette logique et implique une redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau. Les entretiens réalisés permettent de mieux comprendre le nouveau rôle des managers médiateurs à France Télécom (2.1.), mais également d'analyser les conflits de rôle auxquels ils peuvent être exposés (2.2.). L'adaptation des managers de premier niveau à ce nouveau rôle n'allant pas de soi, la théorie des identités professionnelles est mobilisée pour analyser cette phase de transition dans leur trajectoire professionnelle (2.3.).

2.1. Une redéfinition de rôle marquée par la forte réduction de l'expertise métier

La littérature portant sur l'encadrement de premier niveau met en avant un élargissement de son rôle, avec la prise en charge de la gestion des ressources humaines⁸³¹. Celle-ci s'accompagne d'un management d'équipe plus relationnel, mettant moins l'accent sur la relation hiérarchique⁸³². À l'inverse, il interviendrait nettement moins directement dans le travail de l'équipe et n'aurait plus à posséder une expertise dans le métier de l'équipe⁸³³. De ce dernier constat découle la proposition de recherche P2 : *"la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau se caractérise notamment par la disparition de son rôle d'expert dans le métier de l'équipe"*.

Demander aux managers de raconter leur travail a permis de cerner les dimensions de leur rôle et, tout simplement, ce qu'est « *manager, puisque c'est le terme à la mode qu'on emploie à tout bout de champ* » (M1-AG-2). Les tendances les plus marquantes sont la recherche de la

⁸³¹ Notamment Loubès A. (1998), *op. cit.*

⁸³² Notamment Paraponaris C. (1999), *op. cit.*

⁸³³ Notamment Malherbe D. (2002), *op. cit.*

performance de l'équipe (2.1.1.), la réduction de la gestion de l'activité des membres de l'équipe (2.1.2.), la prise en charge de la GRH (2.1.3.), le développement d'un management qui se fonde sur les relations interpersonnelles (2.1.4.), la réduction du rôle technique (2.1.5.) et, enfin, la prolifération d'une multitude d'activités jugées polluantes par les managers médiateurs (2.1.6.).

2.1.1. La recherche de rentabilité et le suivi de la performance

La mission première des managers étant d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés par leur hiérarchie, l'amélioration de la performance et son suivi sont l'une de leurs dimensions de rôle essentielles.

Les managers de premier niveau sont par définition à la tête d'une équipe de travail. Dans de nombreux cas ces équipes ont une activité directement productive, d'intervention technique ou de vente. Dans le cas des équipes commerciales, les managers gèrent leur équipe afin de développer son chiffre d'affaires et de participer au développement de l'activité de l'Agence : *« développer le CA de l'agence, et par là des clients, c'est proposer des solutions aux clients pour qu'ils gagnent de l'argent et par là même qu'ils restent à France Télécom, et développer notre CA d'activité »* (M1-AG-3). Cet objectif global passe par la définition d'objectifs de vente individuels et de suivi de la performance : *« mon but c'est de leur donner les objectifs trimestriels, c'est de faire le suivi quotidien ou hebdomadaire par rapport à chaque vendeur »* (M1-AG-7).

Le développement de l'activité de l'équipe, la recherche d'une meilleure rentabilité ainsi que le suivi de la performance globale de l'équipe (économique mais parfois aussi qualitative), sont selon certains managers des activités cruciales en ce sens qu'elles permettent de justifier l'existence même de l'équipe aux yeux de leur propre hiérarchie, elle-même à la recherche de rentabilité : *« si on n'a pas d'abord fait comme préalable la preuve de notre rentabilité et de la performance de l'équipe, on cassera l'équipe donc ça ne servira à rien (rires) ! Donc le préalable c'est d'abord de se justifier »* (M1-AG-2).

Cette quête d'amélioration de la performance, déjà présente lors de la première vague d'entretiens, était encore plus sensible au travers des entretiens qui se sont déroulés au début de l'été 2003, soit quelques mois après l'arrivée à la direction de l'entreprise de Thierry Breton. Les chantiers TOP qui ont été mis en place ont très fortement mis l'accent sur la réalisation d'économies au sein de l'entreprise, ce qui se répercute sur l'activité de toutes les

équipes et impose aux managers de réfléchir aux moyens d'améliorer leurs performances : *« travailler sur les gains de productivité. Donc ça c'est important, sur les process notamment, tout ce qui est ... revoir un petit peu les processus pour que ... pour les améliorer et que les gens en fassent un petit peu plus, tout simplement »* (M2-AG-1). Selon l'un des membres de la FRH, cette pression sur les résultats tend à les accaparer totalement et à les détourner d'autres dimensions de leur rôle : *« par rapport à leurs résultats je pense qu'ils n'ont jamais été je pense aussi concentrés sur leurs résultats et les moyens qu'ils ont pour atteindre leurs résultats »* (RH-DR-1).

Au vu des objectifs qui leurs sont fixés, l'une des activités des managers est par conséquent de suivre ou de contrôler le travail de leur équipe. Selon l'activité de l'équipe et le degré d'autonomie de ses membres, ce contrôle peut être extrêmement difficile à réaliser comme l'atteste le responsable d'une équipe de Soutiens : *« je fais pas beaucoup de contrôles a posteriori parce que je ... de toute façon je le sais si ça s'est mal passé, et je sais que maintenant les gens se prennent en charge et le font. Il n'y a pas besoin de leur demander "est-ce que tu l'as fait ?". Si je n'ai pas de retour c'est que c'est fait »* (M1-AG-5). Dans d'autres cas ce suivi est rendu plus aisé par le recours aux technologies de l'information, comme par exemple pour les équipes commerciales travaillant sur des plates-formes téléphoniques, où l'informatique permet de suivre des indicateurs tels que le nombre d'appels ou le temps moyen de conversation. Les commerciaux devant saisir dans une base de données des informations concernant leurs contacts clients ainsi que les ventes réalisées, les managers sont en mesure de suivre très finement l'activité de l'équipe : *« je peux voir pour chaque vendeur au jour le jour et je dirais même à l'instant t, j'ai vraiment la photo de l'activité de l'équipe »* (M1-AG-1).

Que les équipes soient commerciales, techniques ou autres, les managers ont créé des tableaux de bord afin de suivre l'évolution de leurs performances : *« analyses du tableau de bord pour voir un peu ce que deviennent les ... où on en est par rapport aux objectifs parce qu'il y a quand même pas mal d'objectifs »* (M1-AG-6) ; *« suivi de tableau de bord, élaboration du tableau de bord de l'équipe, c'est-à-dire on a des objectifs, donc on suit ça ... on donne les actions correctives pour atteindre l'objectif quand on voit que ça dérive, et puis voilà »* (M1-URR-4). Mis sous forme graphique, les résultats sont la plupart du temps présentés aux salariés opérationnels durant les réunions d'équipe : *« j'ai un tableau de suivi des objectifs que je présente à chaque séance, voir où on en est »* (M1-URR-3). Si les managers de premier

niveau effectuent un tel suivi de l'activité, ils participent cependant moins à la définition de la manière dont se déroule cette activité productive.

2.1.2. Une importance moindre de la gestion de production et de l'organisation du travail

2.1.2.1. Un rôle traditionnel d'organisation de l'équipe

Traditionnellement, les responsables d'équipe répartissent le travail entre les membres de leurs équipes. Les situations sont à ce niveau assez disparates en fonction des équipes et des organisations dans lesquelles elles sont insérées. Certains managers conservent cette activité, comme par exemple celui d'une équipe de maintenance qui définit tous les matins les binômes qui vont effectuer les différentes interventions, « *comme je dis le matin on fait nos mariages* » (M1-URR-4), lesquels sont décidés en fonction des présences, des compétences, mais également du caractère des uns et des autres : « *ça on le sait quand on est manager, on sait que celui-là on ne peut pas le mettre avec celui-là parce que ça va faire des étincelles* » (M1-URR-4). Cette organisation du travail s'effectue dans certaines équipes en étroite collaboration avec les salariés opérationnels, surtout lorsqu'ils disposent d'une large autonomie : « *c'est moi qui le redistribue, qui donne un petit peu le travail aux uns et aux autres, en disant "voilà, comment on fait ? Qu'est-ce que vous en pensez ? Comment on s'organise ?"* » (M1-AG-5).

Par ailleurs, tous les managers doivent prendre en charge la gestion du tableau de service de l'équipe, c'est-à-dire qu'ils doivent faire en sorte de gérer les absences de manière à disposer de suffisamment de présents pour réaliser le travail. De manière générale, les managers disposent d'une large autonomie dans la manière d'organiser leur équipe et de traiter le flux de travail, du moment où ils atteignent les objectifs qui leur sont fixés : « *ce qu'il faut c'est qu'on tienne nos objectifs, et puis par rapport à ça nous on met notre organisation* » (M1-URR-1) ; « *concernant le travail je l'organise comme je le sens, comme je le veux, tout en sachant que moi aussi j'ai un cadre à respecter et des objectifs à atteindre, donc après pour mon patron lui il s'en fout pourvu que j'atteigne les objectifs qu'il m'a donnés, le tout c'est que ...* » (M1-AG-7).

2.1.2.2. *Un rôle moindre lié à l'autonomie des salariés et aux nouvelles organisations*

Cette autonomie, dont disposent les responsables d'équipe, se retrouve au travers des nouvelles formes d'organisation du travail au niveau des salariés opérationnels eux-mêmes. La coordination se faisant désormais dans de nombreux métiers par les résultats, les managers interviennent beaucoup moins directement qu'auparavant dans le travail des membres de leurs équipes. Il en est ainsi des équipes techniques : *« comme je leur dis, moi qu'ils commencent de là ou là, moi le problème c'est que ... ce que je veux c'est que le résultat soit là. C'est ... techniquement je ne rentre pas dans la technique de travail »* (M1-URR-3). Certains des managers rencontrés ont très clairement affiché cette règle de fonctionnement aux salariés, fondée sur l'autonomie et le contrôle a posteriori : *« moi à la limite ils arrivent et ils partent à l'heure qu'ils veulent, ils ont un boulot, des rendez-vous à respecter, je fais des contrôles a posteriori. Voilà donc c'est ... ce que j'attends des techniciens du groupe c'est qu'ils soient autonomes, responsables, et par contre qu'ils me rendent des comptes. Mais d'entrée de jeu je l'ai fait a posteriori »* (M1-AG-2).

Au-delà de cette libre organisation des salariés opérationnels dans la manière de réaliser le travail qui leur est affecté, les nouvelles organisations mises en place à France Télécom tendent à retirer aux managers ce rôle traditionnel d'affectation du travail aux salariés. Les situations sont néanmoins très différentes selon les entités. Dans le cas de la maintenance de la boucle locale, par exemple, les dérangements sont transmis via le système d'information à un expert travaux qui va affecter l'intervention à un technicien ou à un groupe de techniciens. Les travaux préventifs sont de leur côté planifiés sur l'année par un analyste régional. Le même type d'organisation se retrouve au niveau des équipes techniques de l'Agence, où un service appelé "conduite d'activité" répartit directement le travail entre les salariés de toutes les équipes techniques, comme l'explique le responsable de ce service : *« la conduite d'activité ça consiste à recevoir tous les ordres de travaux qui viennent des applis [applications] informatiques commerciales, on reçoit tous ces ordres de travaux et ... bon au besoin on les enrichit, on les étudie, on fait en sorte qu'ils soient carrés pour les techniciens, et on gère en fonction des compétences et de la géographie pour qu'on donne le chantier au bon technicien »* (M1-AG-10). Cette nouvelle organisation, qui met les managers de premier niveau un peu plus à l'écart encore du travail des membres de leur équipe, est parfois mal vécue : *« il y a eu un gros changement, on a eu du mal à s'y faire, et moi des fois j'avoue honnêtement j'ai encore un peu de mal à m'y faire, c'est qu'avant le travail on avait une plus*

grande prise d'initiative, une plus grande mainmise et sur la quantité de travail et sur l'organisation » (M1-AG-6) ; *« Alors ça ça a été (rires) ... ça fait deux ans qu'on a démarré et c'est pas toujours vraiment passé ... »* (M1-AG-10).

Dans le cas des équipes commerciales travaillant sur des plates-formes téléphoniques, les managers ont également peu d'influence sur la répartition du travail puisque, que ce soit en réactif (les clients appellent France Télécom) ou en proactif (France Télécom appelle les clients), le système d'information attribue à chaque salarié l'appel à traiter.

2.1.2.3. Un élargissement de rôle en lien avec la recherche de performance

Dans la logique de recherche de performance qui prévaut désormais chez France Télécom, ce rôle des managers de premier niveau peut prendre un nouvel essor par le biais des réflexions qu'ils mènent sur les processus de travail auxquels ont recours les salariés. La volonté d'améliorer les processus dans une logique de reengineering afin d'atteindre de meilleures performances est en effet notée par quelques managers : *« aujourd'hui on en est à mettre en place des process qui étaient un peu ... un peu vieux jeu, donc on a inventé des processus. Aujourd'hui c'est dans l'air du temps de remettre un peu tout ça à plat »* (M1-AG-8). La recherche de la performance de l'équipe passe également par la gestion individuelle de chaque salarié opérationnel, d'où une plus grande implication du manager médiateur dans la GRH.

2.1.3. Une nouvelle dimension issue de RH Demain : la prise en charge de la RH de l'équipe

2.1.3.1. Le manager, décideur en matière RH

Le projet RH Demain a mis le manager de premier niveau au cœur de la gestion des ressources humaines de son équipe. Les rôles du manager médiateur et de la Fonction Ressources Humaines ont été redéfinis : au manager la décision, à la FRH le soutien : *« on s'aperçoit que dans les processus qu'on a réécrits c'est ... le manager il est en plein dans la décision, et la DRH d'unité elle est comme nous on est : du soutien, de l'alerte, de l'expertise, mais plus dans la décision »* (RH-DR-1).

Cette évolution se traduit par une responsabilisation des managers de premier niveau, qui ne peuvent désormais plus se défausser sur la FRH et doivent justifier auprès des membres de leur équipe les décisions qu'ils prennent en matière d'accord des congés, de formation ou de

rémunération : « *avant c'était beaucoup RH ... RH arbitre, RH décide. Souvent les managers avant "moi je te donne, on verra bien si ça passe en RH", et donc nous on appliquait les directives, RH recadre, que maintenant c'est terminé. C'est là le gros ... c'est là la grosse évolution c'est au manager d'expliquer à son collaborateur pourquoi c'est comme ça et pas autrement* » (RH-URR-1). Grâce aux marges de manœuvre dont il dispose, la RH devient alors un véritable outil de management à la disposition du responsable d'équipe. ce dernier doit prendre les meilleures décisions dans les intérêts de l'entreprise tout en satisfaisant ses salariés : « *ils ont toujours une marge de manœuvre qui fait que ... ils voient bien, c'est donnant donnant, si l'entreprise peut être gagnante sur ... même s'il y a un peu entorse à la réglementation, ça c'est ... c'est à leur main. On a quand même évolué là-dessus, c'est plus strict comme ... Bon il y a toujours des règles de base, mais ils ont quand même une marge de manœuvre pour faire en sorte de prendre des décisions adaptées* » (RH-URR-1). Vu sous cet angle, il s'agit alors d'un projet de management qui vise à donner aux managers de premier niveau le pouvoir social : « *"RH demain" c'était donner du pouvoir aux managers. Je ne sais pas comment on peut appeler ça ... du pouvoir social. C'est eux qui décident* » (RH-URR-1).

2.1.3.2. Des interventions sur une multitude de facettes RH

Le rôle RH des managers de premier niveau est nouveau et vaste, « *c'est déjà un peu plus de boulot qu'avant (rires) !* » (M1-AG-10). S'ils ne sont pas des experts RH, ils se doivent néanmoins de répondre aux interrogations que se posent les salariés soit directement, soit en s'adressant au Centre de Services Ressources Humaines dont dépend leur unité opérationnelle : « *on est censé avoir toutes les réponses de base sur tout le domaine RH au niveau de l'équipe, et après de renvoyer sur [le CSRH] si ce sont des demandes un petit plus complexes* » (M1-AG-7).

Mais, comme cela vient d'être indiqué, les managers de premier niveau interviennent surtout en tant que décideurs sur les processus RH, ce qui les conduit à suivre beaucoup de processus auxquels ils ne s'intéressaient pas jusqu'alors : « *prendre les congés, de faire les papiers pour remboursement de lunettes pour celui qui ... hein, qui ... de faire des remboursements de frais professionnels, de faire les demandes d'heures supplémentaires* » (M1-AG-7). Les managers soulignent quasiment tous ces mêmes activités, notamment de gestion des plannings et des congés, « *le plus gros point c'est les congés, congés, absences bien entendu, congés annuels, JTL, et puis prochainement on aura en plus les repos compensateurs* » (M1-AG-7), et les estiment parfois très administratives. Les outils développés par France Télécom Services RH

disponibles sur l'intranet RH @noo viennent en soutien à ces managers afin d'automatiser un certain nombre de tâches et de minimiser le temps nécessaire à la gestion RH de l'équipe : *« c'est bien fait, déjà ça évite de la paperasse inutile, ça nous permet aussi d'avoir des documents sur ... des documents contractuels. C'est vrai que c'est un outil ... au début autant j'étais réticent, parce qu'il y a peut-être des difficultés de connexion des choses comme ça, autant aujourd'hui je trouve que c'est vraiment bien, c'est vraiment super »* (M1-AG-8).

La détection des besoins en formation et plus généralement la montée en compétences des membres de l'équipe sont elles aussi très souvent mises en avant par les managers médiateurs rencontrés. Celles-ci visent soit à faire progresser les salariés en ce qui concerne les points sur lesquels ils sont en difficulté : *« ça débouchera sur des formations si besoin est, sur rien s'il n'y a besoin de rien, sur peut-être en disant "voilà tu vois tu oublies cette partie-là", donc un petit peu de remise à niveau sur des techniques de vente et voilà »* (M1-AG-7), soit à faire évoluer les salariés en même temps que les techniques sur lesquelles ils interviennent : *« le développement des compétences, puisque la technique évoluant, j'ai pris à cœur que la majorité des techniciens puisse développer un maximum de compétences dans les nouvelles technologies »* (M1-AG-2). Pour certains managers, cette activité de montée en compétences est même le centre de leur travail : *« la partie la plus importante du travail c'est bien la montée en compétences des vendeurs »* (M1-AG-1) ; *« la montée en compétences des gens ici ça a été quelque chose d'important, de très très très important. Par contre depuis deux ans on a eu tellement d'évolutions, parce que ça bouge sans arrêt, que la montée en compétences c'est quasiment le boulot de tous les jours »* (M1-AG-10). Cet objectif est présent chez tous les managers, quel que soit leur niveau hiérarchique, comme l'indique le Responsable du Département Interventions Clients Professionnels : *« il y a d'abord tout l'aspect montée en compétences des cadres qui me paraît essentielle, sachant que par leur propre montée en compétences il va aussi y avoir derrière toute l'activité de montée en compétences des techniciens »* (M2-AG-1).

La participation du manager de proximité au recrutement des nouveaux membres de son équipe devient également plus courante qu'auparavant lorsque, selon les principes de gestion de la Fonction Publique, les salariés étaient nommés dans les équipes sans avis du responsable hiérarchique. La volonté de l'entreprise est de voir se développer ces pratiques : *« dans mon ancien service j'ai été associé au recrutement d'une personne, je crois savoir qu'au 10 16 pour l'instant ça n'a pas été le cas, ça devrait être mis en place. Apparemment la volonté de la direction c'est de mettre en ... le manager direct sur les recrutements avec le RH et*

compagnie » (M1-AG-7). La rupture avec les modes de fonctionnement antérieurs est parfois évidente, notamment lorsque les managers vont jusqu'à débaucher les membres d'autres équipes : *« j'ai été invité aux entretiens de recrutement de la dernière personne qui vient d'arriver, donc c'est bien. Je trouve que ça c'est bien de nous associer. On m'avait même demandé éventuellement de démarcher des gens, j'avais pas été choqué »* (M1-AG-8).

La situation de l'emploi à France Télécom étant très marquée par les redéploiements, la mobilité interne, les managers de premier niveau viennent en soutien aux membres de leurs équipes qui souhaitent poser leur candidature sur d'autres postes : *« je l'ai aidé à préparer son entretien. Donc il y a eu un accompagnement. Les gens qui postulent pour quelque chose je les aide à préparer leur CV, j'hésite pas à donner mon propre CV d'ailleurs, donc on les assiste dans leurs démarches administratives »* (M1-AG-8). En corollaire à la volonté de l'entreprise de favoriser les départs de salariés en direction de la Fonction Publique, le soutien des managers s'exprime également en ce sens : *« à chaque fois qu'elles demandent par exemple dans la sphère publique, Préfecture et tout, j'ai préparé beaucoup de CV »* (M1-AG-9).

Le nombre des activités RH prises en charge par les managers de premier niveau, dans la logique du "manager 1^{er} RH", semblerait s'être stabilisé aux dires des membres de la FRH et des managers eux-mêmes : *« là ça n'a pas changé, mais je dirais pas que ça a été encore accentué. Parce que RH Demain a été engagé, c'est vrai qu'à l'URR il était déjà bien mis en place »* (RH-URR-1). Les évolutions ressemblent plus à des finalisations de réorganisations déjà engagées qu'à de nouvelles responsabilités déléguées aux managers : *« non, de nouvelles activités non, des évolutions continues, des réorganisations de services au niveau de la DRH, au niveau [du CSRH], l'évolution des outils »* (M1-AG-4).

2.1.3.3. Une logique de responsabilisation des managers nécessaire pour le management d'équipe

Cette redéfinition du rôle des managers de premier niveau, en leur donnant plus de responsabilités RH, les replace en position centrale dans le management des salariés opérationnels de France Télécom. Les managers médiateurs ressentent cette évolution qui les remet en contact quotidien avec les individus qui composent leur équipe : *« on vit pleinement l'équipe. On est au courant de tout, on vit pleinement par rapport à ça, parce qu'il n'y a plus de tierce personne qui s'appelle le gestionnaire RH »* (M1-URR-1).

La prise en charge de la RH au niveau de l'équipe a pour objectif de faire des anciens responsables d'équipes de vrais managers médiateurs au contact des salariés, « être au plus près de leur personnel, de sortir de leur statut de responsable d'équipe et à devenir de vrais managers » (RH-AG-1). L'idée sous-jacente est qu'en connaissant ainsi mieux son équipe, le manager peut la gérer plus efficacement : « que le manager connaisse bien l'état de son personnel avant de lui infliger des activités qu'il ne pourra pas remplir parce que cette personne-là par exemple a un problème » (RH-AG-1). Cet engagement du manager de premier niveau dans la gestion individuelle de chaque salarié opérationnel trouve écho dans la dimension très relationnelle du management de l'équipe.

2.1.4. Un management d'équipe très relationnel au service de la performance

Le management d'équipe tel qu'il est désormais demandé représente une évolution importante pour les managers de premier niveau par rapport à ce qui était leur rôle traditionnel, puisqu'il leur impose de prendre du recul envers le travail des salariés et la technique. Ceci aboutit à une remise en cause personnelle importante pour certains : « c'est sûr que pour certains managers qui n'avaient pas pour moi la fibre managériale, ils se retrouvent ... pris en défaut. C'est automatique. Et on ... c'est là qu'on peut détecter ... je veux pas dire les bons ou les mauvais, ils n'étaient pas forcément mauvais dans leur travail, mais ... les managers je dirais, les vrais managers. Parce qu'un manager il doit avant tout ... coacher son équipe, mais pas que sur le point de vue technique ou le point de vue cœur de métier. Il doit se préoccuper aussi de tout l'environnement ... sur le personnel de son équipe » (RH-AG-1).

2.1.4.1. L'accompagnement des changements et leur explication

Dans le contexte fortement évolutif de France Télécom, caractérisé en interne par de nombreuses réorganisations, l'une des activités importantes des managers de premier niveau est d'expliquer ces changements. Les managers de deuxième niveau eux-mêmes interviennent pour expliquer la politique et les objectifs de France Télécom, aussi bien aux responsables d'équipe qu'aux salariés eux-mêmes : « essayer d'expliquer, et ça c'est le plus difficile, essayer d'expliquer la politique de l'entreprise aux cadres, et parfois directement aux techniciens, notamment le dernier exercice ça a été de présenter les comptes de France Télécom. Donc c'est aller en réunion d'équipe, expliquer ce qui se passe par rapport aux propos un peu alarmistes qu'on pouvait lire dans la presse, c'est recadrer un petit peu les choses » (M2-AG-1).

L'une des activités traditionnelles des managers de proximité est de transmettre les informations qui proviennent du sommet de l'entreprise, ce qu'ils font toujours. Cependant, au-delà de simples informations, il s'agit désormais d'expliquer les évolutions, ce que les managers nomment "donner du sens" : « *moi je donne du ... je sais pas comment on appelle ça, du sens, de l'orientation, ce qu'on voudra* » (M1-AG-4). De nombreux managers mettent en avant l'importance de cette activité et la nécessité d'expliquer aux salariés les raisons qui président à ce qui leur est demandé : « *mon travail c'est aussi d'orienter et de donner du sens aux orientations de France Télécom : Pourquoi on attaque sur l'ADSL ? Pourquoi on attaque sur le fixe ? Pourquoi on laisse un peu tomber Orange ? Parce qu'on n'est plus en reconquête, on est en fidélisation. Pourquoi pourquoi pourquoi, c'est surtout ça* » (M1-AG-3). Il s'agit en fait, comme l'explique ce manager, de mettre en relation les objectifs généraux de l'entreprise et la réalité quotidienne des salariés : « *peut-être pas traduire mais adapter et donner du sens, montrer la relation entre les objectifs qui peuvent être décidés au niveau du Président et le travail de tous les jours* » (M1-AG-6).

2.1.4.2. Le soutien et la reconnaissance au service de la performance

Comme cela a été rappelé, l'objectif des managers est de faire en sorte d'atteindre les objectifs qui ont été fixés à leur équipe, ce qui nécessite que les salariés opérationnels puissent se concentrer sur leur travail. De nombreux managers font ainsi part de leur rôle de soutien envers les membres de l'équipe, non pas en ce qui concerne la réalisation du travail mais tout ce qui est périphérique. Cela passe par la recherche de solutions à leurs problèmes (« *on est censé soutenir les gens de manière ... de manière beaucoup plus générale, que ce soit sur les affaires personnelles ou autre* » (M1-AG-5)), de réponses à toutes les interrogations que peuvent se poser les salariés, notamment en ce qui concerne leurs droits en matière RH : « *manager 1er RH qu'est-ce que c'est ? C'est être la première interface par rapport au technicien qui a des problèmes, qui se pose des questions sur tout un tas de sujet [...]. Les trois quarts des questions tordues je ne connais pas la réponse, je me renseigne* » (M1-AG-2). Plusieurs managers de premier niveau soulignent ainsi que leur rôle est de réussir à faire en sorte que les salariés ne soient pas dérangés par tout ce qui pourrait les troubler dans la bonne réalisation des objectifs qu'ils doivent atteindre : « *ce que je leur dis c'est que "ce que je veux c'est que vous ayez l'esprit disponible pour faire votre activité, et dès qu'il y a quelque chose qui ne va pas je suis là en soutien pour qu'on trouve une solution, pour essayer de faire avancer les choses"* » (M1-URR-5).

L'action des managers de proximité s'exerce également sur le climat de l'équipe et plus individuellement sur chacun des salariés. Il s'agit dans ce dernier cas de les mettre dans de bonnes dispositions afin de s'assurer de leur engagement : « *notre but en fait principal c'est que les gens ils se sentent bien dans leur travail là où ils sont* » (M1-URR-1). Ces actions individuelles passent également par le soutien auprès de chacun, particulièrement appréciés dans le cas des vendeurs, qu'ils soient en accueil physique ou au téléphone : « *il faut toujours encourager les vendeurs, il faut les soutenir, il faut les aider, quand il y en a un qui a des difficultés de placement lui dire que c'est peut-être que momentanément ou passager mais que la journée va mieux se terminer, que ça va aller mieux* » (M1-AG-1). La reconnaissance du travail accompli est également un élément essentiel du management. Celle-ci se manifeste sous forme de reconnaissance orale, financière, ou en termes de progression de carrière : « *c'est ce qu'on appelle la carotte dans un langage pas très sympa, bon vous vous défoncez ou vous travaillez normalement, on obtient des résultats qui sont reconnus, et on obtient la reconnaissance. C'est aussi ça le rôle du manager, dire "celui-là ou celle-ci elle est bonne, il faut lui donner ..."* » (M1-AG-4). Afin d'encourager et de récompenser la qualité du travail, les managers médiateurs ont la possibilité d'octroyer des primes exceptionnelles qui, comme leur nom l'indique et à l'inverse de ce qui pouvait se passer il y a quelques années encore, sont attribuées à quelques personnes uniquement : « *on a la possibilité d'octroyer des primes. Bon ... sachant que ... c'est pas affiché qu'il y a des quotas mais c'est pas ... il y a des quotas (rires) ! Il ne faut pas dépasser un certain budget, un certain nombre de personnes* » (M1-AG-10).

2.1.4.3. La proximité avec les salariés opérationnels et l'importance des relations interpersonnelles

Ce style de management nécessite de la part des responsables d'équipe une présence, des contacts directs et fréquents avec les membres de l'équipe. Ainsi, même s'ils ne sont plus des experts dans le métier, ils doivent être présents régulièrement sur le terrain auprès des salariés, comme le demande le Responsable de Département à ses cadres de premier niveau : « *moi je souhaite quand même qu'ils aient une vision terrain. C'est-à-dire que c'est pas parce qu'ils n'ont plus l'expertise technique qu'ils ne doivent pas aller sur le terrain. Pour moi quand même c'est important qu'ils soient présents, qu'ils se montrent ... auprès de leurs collaborateurs* » (M2-AG-1).

Par ailleurs, les salariés opérationnels semblent régulièrement associés aux résolutions de problèmes ou aux décisions à prendre, afin de mettre en évidence la dimension collective de la décision qui vient d'être prise : « *on discute de tout, c'est vraiment un travail d'équipe. C'est pas moi et les autres, c'est vraiment tous ensemble et puis pour que ça avance* » (M1-AG-7), mais également d'assurer une plus forte adhésion des membres de l'équipe aux actions à mettre en œuvre : « *derrière toutes les décisions qui sont prises dans les réunions auxquelles je participe, les faire passer, les confronter à la réalité, et puis les mettre en musique avec eux* » (M1-AG-4). Évidemment cette participation des salariés aux discussions ne peut déboucher que sur des solutions entrant dans le cadre fixé par la hiérarchie, ce à quoi parviennent certains managers médiateurs en orientant habilement les discussions : « *donc l'idée c'est de lancer la discussion, les pistes, et le but c'est que l'idée vienne d'eux. Alors c'est vrai que des fois c'est un peu dirigé quelque part, parce que si ça vient pas il faut lancer les perches, mais le but c'est que ça vienne d'eux comme ça c'est automatique. On contrôle un peu la stratégie adoptée* » (M1-AG-8).

Le management de l'équipe impose beaucoup de proximité entre le manager et ses collaborateurs : « *vivre avec son personnel, mais vivre totalement, pas être là rien que pour lui donner du travail et regarder ce qu'il a fait le lendemain* » (RH-AG-1), beaucoup de discussions pour expliquer, convaincre, motiver : « *il faut quand même beaucoup discuter, beaucoup ...* » (M1-URR-1). Ceci implique pour les managers de rester à l'écoute de l'équipe, d'instaurer des relations de confiance, mais également d'adapter leur management au caractère de chacun des membres de l'équipe : « *leur donner des sphères d'autonomie pour qu'ils puissent se l'approprier. Il y en a qui ne fonctionnent pas, il faut leur donner des directives, on leur donne des directives et on est apprécié* » (M1-AG-4). Le plus souvent, ces dimensions très relationnelles du management d'équipe sont appréciées par l'encadrement de premier niveau, de même que le fait de réussir à résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les salariés : « *le côté humain c'est formidable ... d'arriver à donner du sens à une équipe pour qu'elle arrive à ce que tout va bien, à des bons résultats* » (M1-AG-9) ; « *ce que j'adore dans ce boulot c'est le contact humain, moi c'est ce que j'aime dans ce boulot-là. Je n'ai pas toujours dit ça ... j'aimais le côté technique mais je m'aperçois que ... c'est sympa de travailler avec des gars, c'est sympa* » (M1-URR-4) ; « *ça me fait vraiment plaisir quand je me rends compte que je soulage quelqu'un, que je lui ai rendu service, qu'il repart qu'il est ... que quand il est entré dans le bureau il fait la gueule il repart il a le sourire c'est quelque chose qui fait plaisir aussi d'un côté* » (M1-AG-10).

2.1.4.4. *Des outils pour évaluer, comparer, motiver*

Tout comme les primes exceptionnelles dont il a déjà été question, les managers disposent d'un certain nombre d'outils afin d'accomplir les différentes facettes du management des hommes tel qu'il vient d'être présenté. Sur l'aspect financier toujours, les managers d'équipes commerciales disposent d'un levier de rémunération variable pour les vendeurs, à travers la Prime Variable de Vente qui est fonction des résultats du salarié, mais sur laquelle le manager peut influencer directement.

Un certain nombre d'entretiens se déroulent également entre le manager médiateurs et chaque membre de l'équipe. Ici aucune règle n'est véritablement définie et chaque responsable d'équipe décide de l'intérêt à porter à de tels entretiens et de leur périodicité : « *à mi-trimestre je fais un point avec eux, savoir où ils en sont, les difficultés qu'ils rencontrent, savoir s'ils ont besoin d'un coup de main sur quelque chose, comment ils se sentent dans l'équipe, enfin la globalité* » (M1-AG-7). Par ailleurs, chaque année se déroule un Entretien de Progrès, plus formalisé, mais difficile à réaliser pour des managers qui n'ont reçu aucune formation en la matière : « *là j'ai dû faire les entretiens de progrès, pour moi c'est quand même quelque chose de nouveau, quand on a fait des entretiens de progrès en tant que ... et qu'il faut les faire en tant que manager ce n'est pas la même approche* » (M1-URR-5).

Des indicateurs de Performance Individuelle Comparée sont également en train de se mettre en place progressivement dans toutes les équipes de France Télécom : « *la Performance Individuelle Comparée, qui est quelque chose qui est à la mode en fait depuis quelques mois, c'est-à-dire qu'on demande à tous les chefs d'équipe d'afficher des comparatifs de performance individuelle* » (M1-AG-2). Cet outil de management, en établissant des comparaisons, est au service de la recherche de performance comme l'indique l'un des membres de la FRH : « *on est entré dans une démarche PIC [...]. Donc justement pour être plus productif les managers doivent comparer, soit un agent avec un autre agent, soit une équipe avec une autre équipe, soit ... enfin bon, il y a toutes sortes de comparaisons possibles* » (RH-URR-1). Au-delà de la recherche de performance, ces indicateurs peuvent être considérés comme des outils de management de l'équipe puisque, aux dires de managers, ils sont utilisés dans le but de faire progresser les salariés ayant les moins bonnes performances et non pas de les stigmatiser : « *c'est pas pour tirer sur celui qui est dernier au contraire, c'est pour essayer de le faire devenir avant-dernier* » (M1-AG-7). Afin d'éviter tout conflit, l'accent a été mis par la Fonction Ressources Humaines des différentes entités sur

la nécessité d'associer les salariés à la construction de l'outil PIC : *« on insiste qu'il ne faut pas faire ça tout seul, c'est pas le manager qui doit monter son tableau de bord et dire c'est comme ça et pas autrement. Non, il faut vraiment que ce soit construit avec l'ensemble des agents »* (RH-URR-1)⁸³⁴.

Cet accent mis sur les relations interpersonnelles incite à une nouvelle conception du management, où le responsable d'équipe n'a plus à être un expert dans le métier de son équipe.

2.1.5. Une forte réduction de la dimension technique, mais des habitudes persistantes

2.1.5.1. RH Demain : vers l'abandon du rôle d'expert dans le métier

Le projet "RH Demain" recentre les managers de premier niveau sur la RH et le management de leur équipe. Ce faisant, il éloigne ces acteurs de leur rôle traditionnel, à savoir le management technique. Les responsables d'équipe étaient historiquement issus de la base, choisis sur leurs compétences dans le métier de l'équipe : *« avant si vous voulez le manager c'était la référence technique mais maintenant ... bon ça l'est toujours un peu mais plus uniquement »* (M1-URR-4). Cette notion de manager en tant que référence dans le métier pour les membres de l'équipe est très présente, surtout dans les équipes techniques : *« Le métier traditionnel d'un Responsable d'Équipe c'est ... surtout dans une équipe technique, c'était et c'est toujours pour un grand nombre de mes collègues, [...] d'être la référence technique pour ses collaborateurs, celui qu'on vient chercher quand on a un problème »* (M1-AG-2).

Comme le précise le manager qui vient d'être cité, la redéfinition de rôle est difficile à comprendre ou à accepter pour une part des responsables d'équipe. L'abandon de l'expertise

⁸³⁴ L'un des managers, ayant déjà mis en place des indicateurs avant l'introduction de la démarche PIC, développe une analyse éclairante de l'influence que peuvent exercer les outils de gestion sur le comportement des salariés à travers leur contexte d'introduction et leur présentation : *« moi je l'avais pas présenté comme une mesure de performance individuelle mais simplement comme un outil dont j'avais absolument besoin moi étant donné notre organisation pour travailler. Et un outil qui allait me servir non seulement pour mener les entretiens annuels et les entretiens intermédiaires qu'on peut avoir en individuel, mais également pour attribuer les primes, les primes exceptionnelles qui tombent de temps en temps. Et tout le monde trouvait ça tout à fait normal ma façon de procéder, justement plus impartial que le pifomètre ou "celui-là je l'aime bien donc il aura la prime", et à partir du moment où c'est devenu un outil de mesure officiellement affiché il y a le rejet (rires) ! J'ai été un peu provoc, c'est-à-dire que j'ai commencé à mettre en vert les bonnes pratiques et puis en rouge les mauvaises. Le seul fait de mettre la même case qui était d'habitude transparente, incolore, en couleur, j'ai vu franchement la réaction. C'est pas mal, c'est assez édifiant sur en fait la ... la manière dont on peut heurter ou recueillir l'adhésion selon l'éclairage qu'on donne d'une pratique »* (M1-AG-2).

dans le métier est en effet une évolution très importante pour ces managers. Elle est ressentie par certains quasiment comme un changement de métier, tout particulièrement pour ceux qui encadrent des équipes de techniciens : *« tous autant qu'on est maintenant on laisse un peu tomber la partie technique qui est notre vrai métier, notre métier de base, on a pour la plupart été technicien, c'est notre métier, et là on est obligé de laisser tomber pour un métier nouveau qui est manager »* (M1-URR-4).

2.1.5.2. Des situations différentes selon le métier de l'équipe et la trajectoire professionnelle du manager

Les réactions individuelles des managers de premier niveau sont assez différentes face à la demande de l'entreprise de les voir ne plus intervenir comme référent technique. Cependant, dans l'ensemble, ils sembleraient se diriger vers une forte réduction de leur rôle technique : *« ça c'est sûr, ça c'est clair, c'est indéniable »* (RH-URR-1).

Les situations sont disparates, variables en fonction de la nature de l'activité de l'équipe, de la trajectoire professionnelle de l'individu. Certains responsables d'équipe n'ont d'autre possibilité que de se centrer sur le management de l'équipe sans chercher à avoir une expertise supérieure à celle de ses collaborateurs, comme c'est le cas du responsable d'une équipe de Soutiens : *« j'ai considéré que j'avais affaire à des gens qui étaient autonomes et qui avaient des compétences très très pointues, donc j'ai dit "il ne faut surtout pas que je mette le doigt dans l'engrenage pour être le superSAM des SAM [Soutiens Applicatifs Métier]". Donc j'ai jamais voulu ... j'ai jamais voulu apprendre leur métier tel qu'ils l'apprennent [...] et c'est évident que je n'y arriverais pas, donc je me suis contenté d'un rôle de management »* (M1-AG-5). Cette situation se retrouve dans les cas où les managers ne sont pas issus du même métier que les membres de l'équipe, comme l'indique ce même manager : *« je ne suis pas du tout issu de l'expertise technique, donc ... au départ c'était ... comment dire ... je n'avais pas quelque part les prérequis dans la compétence. Donc depuis le début je me suis quand même relativement limité à ne pas rentrer trop trop dans le détail »* (M1-AG-5).

De la même manière, les situations de création d'une nouvelle équipe sont plus propices à une définition claire du rôle du manager médiateur vis-à-vis de ses collaborateurs, puisque, de fait, le poids des habitudes n'influe pas sur la manière de gérer l'équipe et les attentes des salariés. Dans ces cas-là le manager peut très clairement se démarquer de la technique : *« je ne*

maîtrise absolument aucune application informatique, mais alors aucune ! Donc je ne sais ... d'ailleurs je n'ai pas de STB. Je ne sais lire rien du tout, enfin si bien sûr que je sais, mais je n'y vais pas » ; « je me refuse à entrer dans le système applicatif donc je ne participe à aucune formation du type métier » (M1-AG-4).

Dans les cas où le manager était à la tête de l'équipe avant "RH Demain", l'évolution du management est évidemment plus difficile à mettre en œuvre puisqu'il s'agit d'une remise en cause des pratiques antérieures. Ceci est encore plus vrai dans les cas où le manager est issu de l'équipe qu'il encadre : *« on m'a connu à une époque comme un référent technique, donc de temps en temps certains sont tentés de me considérer comme tel et de recourir à moi »* (M1-AG-2). Il n'est pas non plus aisé pour des managers de réussir à déléguer certaines tâches qu'ils sont capables de faire, parfois plus rapidement et plus efficacement que les membres de leur équipe : *« je sais que des fois il y a certaines choses que je pourrais faire mais je me dis "ce n'est pas à moi de le faire", donc je le fais faire mais des fois je trouve que ce n'est pas tellement réactif (rires). Quand on sait faire ... le problème c'est qu'il faut arriver à dire que ce n'est pas son travail parce que sinon à ce compte-là on n'en finit plus »* (M1-URR-5).

2.1.5.3. La présence d'Adjoints techniques et de Soutiens : une clarification des rôles dans l'équipe

En même temps que la redéfinition du rôle des managers de premier niveau, deux postes ont pris une importance notable dans le fonctionnement des équipes : celui d'adjoint technique et celui de Soutien. Tous deux participent à la clarification du rôle du manager à la tête de l'équipe, en l'éloignant de tout ce qui a trait à la compétence dans le métier de l'équipe.

Les nouvelles organisations mises en place dans les équipes techniques incluent des postes d'adjoint afin de prendre en charge l'ancien rôle technique du manager, lequel est accaparé par ses tâches de RH et de management de l'équipe : *« c'est vrai qu'ils ont beaucoup ... ils ont énormément de travail, ils sont obligés de se décharger de tout l'aspect technique sur des adjoints, donc c'est vrai que ça au départ ils ont du mal »* (RH-URR-1) ; *« j'ai un ... il n'y a pas longtemps, un adjoint technique, donc j'ai mis un adjoint technique pour qu'il me fasse le suivi technique de tout, donc moi je ne devrais plus faire ... je devrais regarder si on suit bien les indicateurs, si ça va bien, mais je ne devrais plus faire de gestion technique ni de conduite d'activité »* (M1-URR-3).

Le soutien technique en lui-même auprès des salariés est pris en charge par des Soutiens, qu'ils soient en poste dans l'équipe ou au sein d'une équipe spécifiquement destinée aux équipes productives : *« j'ai dans l'équipe des soutiens techniques, des gens sur qui je me repose pour tout ce qui est soutien technique, ça veut pas dire que j'ai oublié moi-même mes propres compétences mais je les utilise plus, très clairement je me suis tourné vraiment vers ce qu'on appelle le management »*. Au-delà de la simple présence des Soutiens, ce mode d'organisation suppose que les managers aient accepté leur nouveau rôle et qu'ils n'interviennent plus dans la technique même s'ils sont en mesure de le faire : *« même si j'ai en fait pratiquement la réponse complète je vais orienter [le salarié qui pose la question] vers les soutiens ... d'abord parce que c'est le réflexe normal et puis parce que mon équipe est organisée comme ça, j'ai voulu qu'elle soit organisée comme ça avec des soutiens techniques qui sont là »* (M1-AG-2). Si l'on pense évidemment aux équipes techniques en ce qui concerne le soutien métier, les équipes commerciales sont elles aussi concernées, les vendeurs étant régulièrement suivis par des Soutiens afin d'évaluer la performance dans leur relation avec le client et de procurer des formations en cas de difficultés : *« on a au sein de l'agence une équipe soutien, et on programme des appuis terrains auprès de chaque vendeur »* (M1-AG-7).

2.1.5.4. Une importance du rôle technique qui demeure prégnante

Ce cheminement vers l'abandon du rôle technique n'est pas aisé pour l'ensemble des managers de premier niveau, certains étant parfois à leur poste depuis très longtemps, à l'époque où les valeurs techniciennes étaient très fortes dans l'entreprise. Ils semblent éprouver des regrets à voir leur compétence technique disparaître, alors même que c'était elle qui leur avait permis d'accéder à des postes de management. Il en va ainsi de ce manager, en poste depuis plus de vingt ans, à qui il est demandé s'il intervient en soutien technique envers les membres de son équipe : *« j'allais dire hélas non. Hélas. C'est peut-être pas hélas, c'est peut-être une bonne chose. Moi je m'aperçois de plus en plus que techniquement je les suis de moins en moins. Je ne peux plus »* (M1-AG-6).

Quel que soit le métier de l'équipe encadrée, certains managers continuent à exercer des rôles de soutien technique, parfois alors même qu'ils indiquent par ailleurs ne plus intervenir dans les aspects métier de l'équipe. C'est le cas de ce responsable d'équipe commerciale, lui-même ancien vendeur, qui se met parfois à la place de ses vendeurs face au client pour leur montrer comment réaliser la vente : *« vous demandez à une équipe de vendre un produit, elle en vend*

pas, vous allez dans l'accueil vous prenez quatre clients vous en parlez vous en vendez deux, tout le monde se met à en vendre. De toute façon il n'y a que l'exemple. J'ai beaucoup plus de mal c'est vrai avec eux parce que c'est des vendeurs itinérants donc je ne peux pas faire la démonstration de mon ... de l'exemple » (M1-AG-3). Par ailleurs, il arrive encore parfois, toujours dans le cas où le manager est issu du même métier que l'équipe qu'il encadre, qu'il intervienne en tant que soutien métier auprès des membres de l'équipe qui sont en difficulté : « du vrai soutien technique pur, bon je leur en donne encore un petit peu de temps en temps de par le passé que j'ai eu, comme Numéris où j'ai vraiment bien maîtrisé pendant un bon moment ce produit-là [...]. Donc là j'ai encore un petit peu, un petit peu plus à leur apporter techniquement. Mais pour tout le reste non » (M1-AG-6). Dans de très rares cas, il arrive même que le manager accompagne les salariés dans leurs interventions et qu'il accomplisse le travail à leurs côtés : « de temps en temps je vais sur le terrain donner le coup de main aux agents parce que à huit il y a des fois on est un peu court, surtout s'il y en a un qui a un congé, qui est malade, donc des fois c'est moi qui renforce les équipes au niveau du travail, donc je travaille avec eux. C'est pour ça j'ai ma caisse avec mon bleu, mon casque et tout le tralala, prêt à partir tout le temps » (M1-URR-2).

Quand bien même les managers n'interviendraient plus directement dans le métier, leurs connaissances sur cet aspect demeurent importantes pour diriger l'équipe. Il en est ainsi par exemple pour évaluer la pertinence des solutions à apporter à un problème d'organisation de l'équipe ou pour toute autre décision concernant son fonctionnement : « dès l'instant où je suis devenu manager j'ai délibérément fait une croix sur mon passé de technicien. Évidemment je ne peux pas dire que ça ne me sert pas dans la prise de décision quotidienne, bien sûr que si » (M1-AG-2). Ces connaissances relatives au métier permettent également aux managers de contrôler indirectement le travail réalisé et de s'assurer de sa qualité, comme le sous-entend ce manager d'une équipe de vendeurs : « je sais aussi qu'on ne me roule pas dans la farine parce que je sais comment j'ai roulé mon chef dans la farine » (M1-AG-7).

Si l'évolution du rôle technique des managers médiateurs est notable, l'importance de leurs compétences dans le métier de l'équipe encadrée est encore prégnante au travers du discours de ces responsables d'équipe. Cette situation est également constatée par leur propre hiérarchie ainsi que par la Fonction Ressources Humaines. Pour l'une des représentantes de la FRH, interrogée sur la disparition du rôle d'expert technique des managers, « disparition c'est un peu extrême. Parce que là ils ont ... je crois qu'ils ont quand même toujours cette dimension ... c'est un peu normal, cette expertise technique. [...] Je n'ai quand même pas

l'impression que cet aspect technique il ait disparu, loin de là » (RH-DR-1). La trajectoire professionnelle des managers explique pour une part importante cette situation puisque, comme l'indique le Responsable de Département qui encadre les équipes techniques de l'Agence, la plupart des managers sont issus de la même filière que les membres des équipes qu'ils encadrent. Par conséquent « ils ont toujours cet aspect ... référent technique dans la mesure où ce sont je dirais pour la plupart d'anciens techniciens ou des gens de terrain, peut-être pas forcément dans le même métier mais c'était quand même le métier voisin ... mais il est bien entendu que ce n'est pas eux, enfin au sens où je l'entends moi et je pense que c'est le sens où on l'entend dans la maison, ce n'est pas eux les référents techniques dans une équipe » (M2-AG-1).

2.1.6. Une multitude d'activités périphériques et polluantes

"RH Demain" se traduit également, pour les managers, par la prise en charge de nombreuses tâches périphériques comme la logistique, la gestion des parcs de véhicules, tout ce qui est en lien de près ou de loin avec le fonctionnement de l'équipe. De cette multitude de petites tâches quotidiennes découle parfois une frustration de ne pouvoir se consacrer totalement au management : *« c'est ce qu'il y a de plus intéressant, il faut composer avec les gens, je trouve que ... c'est un peu un défi perpétuel et permanent, il faut essayer d'atteindre les objectifs, on est obligé de composer avec l'état d'esprit des gens, leur mentalité, il faut côtoyer les gens, il faut les écouter, de temps en temps les soutenir, de temps en temps leur dire "bon ce coup-ci ça va !", [...] et ... faire évoluer les compétences, c'est vraiment intéressant mais il faudrait pouvoir ne faire que ça. Au lieu de ça à tout bout de champ le téléphone sonne, et puis on retombe sur des trucs vraiment plus terre à terre, un colis qui n'est pas arrivé, un manque de matériel un achat à faire, des problèmes plus polluants » (M1-AG-6). De nombreux managers soulignent le caractère polluant de ces activités qui les détournent du management de l'équipe et de la recherche de performance qui est leur mission : « l'aspect logistique c'est quelque chose d'énorme. C'est quelque chose qui bouffe la vie [...] toute la partie éclairage, toutes les petites commandes, le papier en-tête, les enveloppes, c'est beaucoup beaucoup beaucoup trop. C'est vraiment ... quelque part ça ça ne me plaît pas dans mon métier. C'est quelque chose qui me sort par les yeux. Parce que je n'ai pas le temps » (M1-AG-9).*

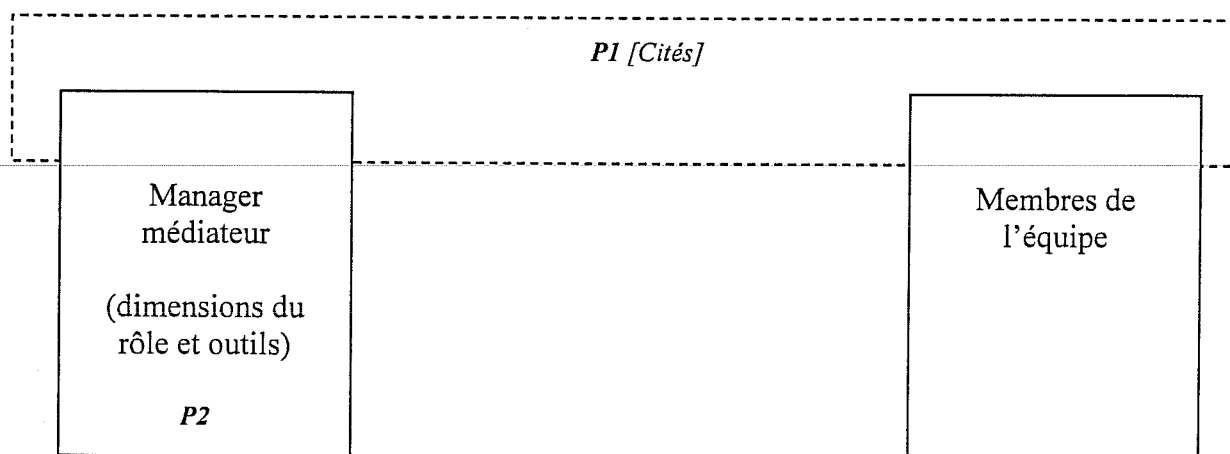
Le Responsable de Département de l'Agence reconnaît cette situation dans laquelle se trouvent plongés ses managers, ainsi que la nécessité de la faire évoluer. Il s'agit en effet, selon ses dires, de leur permettre de se concentrer sur le cœur de métier : *« le chef d'équipe*

aujourd'hui passe beaucoup de temps à faire de la logistique, passer des commandes, vérifier que les commandes sont arrivées, s'occuper d'une porte qui ne ferme pas, enfin des trucs aussi ridicules que ça. J'aimerais quand même les décharger de ce genre de trucs qui vraiment les polluent et les empêchent de faire leur travail de manager pour leur confier quand même des choses un petit peu plus intéressantes » (M2-AG-1).

Selon l'un des managers rencontrés, la multiplication des suivis d'activité, des réorganisations mises en œuvre, etc., se traduirait également par une recrudescence d'activités de nature administrative, réduisant elles aussi le temps qui lui est possible de consacrer au management des membres de son équipe : *« je trouve que le manager fait de plus en plus ... revient à faire de plus en plus de tâches administratives entre guillemets, à savoir des tableaux, des remontées de chiffres, des machins, donc on sent que ... Moi je sens au 1016 que j'ai de moins en moins de disponibilités pour l'équipe. Donc entre les réunions des chantiers, entre les trucs comme ça, donc ça devient ... ça devient de plus en plus polluant » (M1-AG-7).*

Encadré 9. Synthèse des résultats sur la redéfinition du rôle des managers de premier niveau

La proposition de recherche P2 qui a été avancée se formule comme suit : "*la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau se caractérise notamment par la disparition de son rôle d'expert dans le métier de l'équipe*".



Le récit des managers de premier niveau a permis de reconstituer les principales dimensions de leur rôle. L'un des faits marquants est que cette évolution du rôle s'opère dans le sens d'une prise en charge de tous les éléments qui peuvent influencer sur la performance de l'équipe : formations, récompenses, logistique, etc. Ceci confirme des constats notés dans la littérature, où le responsable d'équipe doit gérer de manière autonome tout un ensemble de variables pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés⁸³⁵. Les plus fortes tendances observées touchent au développement d'un management plus relationnel, à la prise en charge de la gestion des ressources humaines dans une logique de partage de la Fonction RH⁸³⁶. À l'inverse, les rôles plus traditionnels des responsables d'équipe de France Télécom tendent à voir leur importance se réduire fortement. Le commandement hiérarchique est en forte réduction, de même que la dimension technique du rôle des managers médiateurs. Pour la plupart des managers de premier niveau rencontrés, ils abandonnent leur rôle de soutien et d'expert dans le métier de l'équipe. Il semblerait cependant que cette expertise conserve encore une importance non négligeable dans de nombreux cas. Ces principales évolutions, délimitées au travers des discours des managers médiateurs et des membres de la Fonction Ressources Humaines, ont été confirmées par ces derniers à l'occasion du second entretien. Elles viennent corroborer les études qui mettent en évidence la réduction de la dimension technique dans l'évolution actuelle du rôle des managers de premier niveau⁸³⁷.

La proposition de recherche P2, "*La redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau se caractérise notamment par la disparition de son rôle d'expert dans le métier de l'équipe*", ne peut être retenue sous cette formulation, peut-être excessive. Plutôt que de disparition de ce rôle, il paraît préférable de parler d'une réduction importante.

L'analyse des entretiens a permis de savoir quelles sont véritablement, au-delà du discours véhiculé par le projet "RH Demain", les dimensions actuelles du rôle des managers médiateurs. La dimension technique est encore présente pour un certain nombre de managers de premier niveau. Cette évolution vers un rôle accordant une importance réduite à l'expertise paraît dans l'ensemble plus difficile pour les managers techniques que pour les managers commerciaux, même s'il existe des responsables d'équipes commerciales qui accordent beaucoup d'importance à la connaissance relative au métier, et des managers d'équipes techniques qui ont réussi à abandonner quasi totalement leur rôle technique. Cette volonté de réduire la dimension technique du rôle des managers de premier niveau comporte le risque de les exposer à des conflits de rôle.

⁸³⁵ Livian Y.-F., Baret C. (2002), *op. cit.* ; Bellini S. (2002), *op. cit.*

⁸³⁶ En ce sens Livian Y.-F. (1997), *op. cit.* ; Loubès A. (1998), *op. cit.*

2.2. Un conflit de rôle potentiel : la rencontre d'attentes économiques et sociales

L'analyse des cités a mis en évidence les écarts entre les valeurs des dirigeants et des salariés opérationnels. Les dirigeants, relevant de la cité marchande, sont dans une optique de concurrence et de performance économique. Les valeurs des salariés opérationnels renvoient quant à elles aux cités civique et technique. Il est par conséquent probable que les attentes des dirigeants envers les managers médiateurs soient différentes de celles des salariés opérationnels, ce qui exposerait ces managers à un conflit de rôle. Par ailleurs, leur rôle renouvelé implique, comme cela vient d'être exposé, de ne plus intervenir en tant que soutien technique, alors même que les membres des équipes attendaient traditionnellement de leur manager qu'il soit un expert. De ceci découle P3 : *"La redéfinition de son rôle peut mettre le manager médiateur face à un conflit de rôle : les attentes des dirigeants envers lui diffèrent de celles des membres de son équipe"*.

Les attentes des dirigeants envers les managers de premier niveau sont tout d'abord examinées (2.2.1.), puis celles des salariés opérationnels (2.2.2.). La possibilité d'apparition d'un conflit de rôle est alors étudiée (2.2.3.).

2.2.1. Les attentes des dirigeants envers les managers : performance et préservation du climat social

2.2.1.1. Une demande forte de performance

L'attente fondamentale des supérieurs hiérarchiques des managers de premier niveau est, en toute logique, que ceux-ci réussissent à faire en sorte d'atteindre les objectifs qui leur ont été fixés. Chaque équipe, en fonction de son métier, a des objectifs à atteindre, comme par exemple le temps de réparation pour des équipes techniques, *« on a des garanties de temps de rétablissement, ce qu'on appelle des GTR [...], quatre heures pour que ça refonctionne sinon il y a des pénalités. On a mis une grosse grosse pression là-dessus, des fois même un peu trop parce que ça a généré pas mal de stress et de choses comme ça, pour tenir ces objectifs »* (M1-AG-6), ou le nombre de reconquêtes clients effectuées pour la plate-forme proactive :

⁸³⁷ Trouvé P. (1997), *op. cit.* ; Bellini S. (2002), *op. cit.* ; Buscatto M. (2002b), *op. cit.* ; Malherbe D. (2002), *op. cit.*

« des objectifs qui nous sont fixés mensuellement, donc il est vrai que je dois faire pour que les objectifs soient atteints ... et dépassés c'est encore mieux » (M1-AG-1).

Dans le cas des équipes techniques et commerciales, les objectifs découlent de ceux attribués à l'Agence ou à l'URR, puis au niveau des différents départements : *« sur les objectifs et bien là il faut rester dans les clous par rapport aux objectifs qu'on nous a fixés propres, donc par rapport à ceux de l'Agence, donc là on décline je dirais. C'est décliné, simplement chacun a son petit objectif qui lui est propre qui fait que on va impacter forcément les objectifs de l'agence » (M1-AG-8).* Les managers de premier niveau disposent d'une certaine autonomie de gestion pour faire en sorte que leur équipe atteigne ses objectifs : *« ce qu'il faut c'est qu'on tienne nos objectifs, et puis par rapport à ça nous on met notre organisation » (M1-URR-1).* Leur propre hiérarchie semble intervenir très peu dans cette gestion, du moment où ce qui est mis en œuvre s'inscrit dans la politique régionale : *« [mes supérieurs] me laissent faire tout à fait indépendamment ce que je veux du moment que ça soit dans la politique France Télécom et dans la politique régionale, bien entendu. Il y a toujours un cadre dans tous les cas. Mais tant que je suis dans le cadre je gère comme je veux » (M1-AG-7).*

Les centres d'appels sont dans la même situation que les équipes techniques ou commerciales, à savoir que leur activité est aisément quantifiable. Les demandes des responsables de ces centres envers les managers de premier niveau paraissent très axées sur l'atteinte de la productivité demandée, tout particulièrement dans le cas de l'USO : *« des objectifs, des chiffres de productivité immédiats, c'est tout. On n'a pas de ... aucune autonomie » (M1-USO-1).* En fonction de la nature de l'activité de la plate-forme téléphonique et de sa complexité, l'atteinte d'une qualité de service peut également être demandée : *« l'objectif c'est le temps moyen de conversation, donc on a ça, la productivité il faut que l'on arrive à peu près à cinq appels par heure, et ensuite la qualité, dont il faut que le client soit content d'appeler et surtout content d'être dépanné » (M1-WOO-1).*

Les attentes des Directeurs de CSRH envers les managers de premier niveau sont moins clairement identifiées, et considérées par les responsables d'équipe comme étant entourées d'un certain flou : *« l'objectif clair c'est qu'on arrive à absorber l'intégralité de la gestion qui nous a été confiée et qu'on arrive à tout traiter dans des délais acceptables. C'est pas quantifié » (M1-CSRHB-2)* ; *« c'est plutôt des objectifs globaux. Un objectif doit être normalement quantifiable et mesurable dans le temps mais là ils ne sont pas formalisés comme ça » (M1-CSRHB-1).* Le flou des attentes est encore plus présent dans les équipes,

comme celle de Soutiens Métier Applicatif, où l'activité est difficile à évaluer et ne peut l'être selon des critères de productivité ou de volume de vente : « *je ne sais pas ce qu'elle attend [ma hiérarchie] ! Moi je considère que l'attente c'est les utilisateurs. Donc que quand les utilisateurs ou nos clients sont contents, la hiérarchie j'imagine le sait et quelque part on nous fout la paix* » (M1-AG-5).

2.2.1.2. La préservation de la stabilité du climat social

En parallèle à cette demande de performance, les managers de premier niveau font également part très régulièrement de la nécessité de préserver le climat social de France Télécom. Les deux semblent en fait indissociables : « *les attentes de ma hiérarchie par rapport à moi c'est que j'aie un groupe qui atteigne des objectifs en termes financiers, en termes de satisfaction, donc ... oui (rires) ! Les attentes de ma hiérarchie c'est que je mène une équipe vers ce qu'on lui demande de faire, sans trop de remous, sans trop de vagues, sans trop de mouvements sociaux ... c'est ça. Et avec une performance économique exemplaire (rires)* » (M1-AG-2).

Dans le contexte des années 2002 et 2003 où les déboires boursiers et financiers de France Télécom étaient largement commentés par les médias, l'entreprise a demandé à ses salariés des efforts d'adaptation et de productivité importants. L'atteinte des objectifs ne pouvait que difficilement se faire sans leur adhésion, que ce soit dans des équipes commerciales ou techniques, ce qui impliquait de ne pas lever les salariés contre l'entreprise : « *[les attentes] c'est que je sois au plus proche des objectifs qu'ils m'ont fixés, c'est qu'il n'y ait pas de "caca nerveux" d'une équipe de vente* » (M1-AG-7) ; « *l'attente de ma hiérarchie c'est que ça fonctionne bien, c'est qu'il n'y ait pas de problèmes sociaux* » (M1-URR-2). Cette situation est particulièrement prégnante dans tous les cas où les managers ont à mettre en place des réorganisations, à modifier le périmètre des équipes ou les manières de travailler : « *mettre en place les mesures qui sont données, et qu'il y ait le moins ... comment dirais-je ... qu'il y ait le moins de mouvements, de remous* » (M1-URR-3). Les centres d'appels ayant une mauvaise réputation auprès des salariés de France Télécom, et étant souvent constitués de personnes redéployées, l'un des managers précise que les demandes de son responsable hiérarchique s'expriment certes en termes d'atteinte d'objectifs de rentabilité, mais également de garantie du climat social : « *nos supérieurs envers nous ils attendent que le centre soit le plus performant possible, et puis qu'il n'y ait pas de conflit* » (M1-USO-2). Cette préservation du climat social paraît même être aux yeux de l'un des managers l'objectif principal à atteindre

dans ce contexte tourmenté : « *qu'il n'y ait pas de dérive au niveau du climat social, ce qu'ils attendent c'est surtout que le climat social soit ... soit correct* » (M1-URR-1).

Au travers de ces deux types d'attentes fondamentaux il est perceptible, comme l'avait déjà pour partie mis en évidence l'analyse des différentes dimensions de rôle, que le rôle des managers de premier niveau s'inscrit dans une logique de gestion globale de l'équipe. Il est par conséquent demandé aux managers d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés, et pour cela de s'organiser comme ils le souhaitent tant qu'ils ne portent pas atteinte à la stabilité du climat social sans laquelle les réorganisations ne peuvent être mises en œuvre. Comme le résume ce manager, les attentes de ses supérieurs sont « *que tout fonctionne pour le mieux on va dire* » (M1-URR-2). Les salariés opérationnels, en ce qui les concerne, ont des attentes d'une nature plus sociale.

2.2.2. Les attentes des salariés envers les managers : des attentes plus sociales

2.1.2.1. Le point de vue des salariés : des attentes de soutien et de considération

La première attente demeure celle d'un soutien technique, d'une aide du responsable d'équipe lorsque le salarié ne réussit pas à réaliser son travail, par exemple dans le cas du traitement des dossiers RH des salariés en CSRH : « *qu'il sache également traiter les actes, qu'on puisse aller lui demander un conseil si on a un problème avec un dossier* » (AG-CSRHA-5). Ces demandes de soutien dans le métier sont néanmoins plus larges que les aspects d'expertise sur le métier et s'apparentent à des demandes d'intervention du manager pour tout ce qui peut gêner la bonne réalisation du travail : « *qu'on puisse aussi compter sur lui en cas de soucis* » (TC-ORA-4), « *j'attends qu'il m'épaule quand j'ai un problème* » (TO-USO-4), « *lorsqu'on a un souci, qu'il soit là, près de nous* » (TC-WOO-2).

Les attentes des salariés envers leurs managers s'expriment également en termes de prise en compte de la personne elle-même et pas uniquement du salarié. Les salariés développent en effet un discours qui met en évidence leur besoin d'être considéré par leur hiérarchie et tant qu'individu et non en tant que facteur de production impersonnel. Ils demandent ainsi de l'écoute, de la proximité, de la compréhension : « *qu'il soit quand même plus près de nous, plus humain déjà, près de nous, enfin qu'il soit compréhensif car on peut avoir quelques faiblesses* » (TC-ORA-6), de même que la reconnaissance du travail réalisé : « *qu'il sache me*

dire aussi que c'est bien quand c'est bien, j'attends ça puisque ça n'est pas souvent le cas » (TC-ORA-8).

Enfin, compte tenu des importantes réorganisations et des fortes exigences de rentabilité, certains souhaitent également que le manager se positionne comme le porte-parole de l'équipe face aux managers N+2 et qu'il prenne la défense des salariés : *« je ne sais pas vraiment comment ils sont derrière nous, je n'ai pas l'impression que s'il arrivait quelque chose ils nous défendraient vraiment, je ne sais pas, je me le demande »* (TO-USO-6).

2.1.2.2. Les managers médiateurs : une impression d'attentes très diversifiées envers eux

L'analyse des entretiens fait apparaître qu'aux yeux des managers, les membres de leur équipe ont des attentes extrêmement à leur égard, comme en attestent ces deux managers : *« moi je trouve qu'ils attendent beaucoup. Ils attendent d'être sécurisés, ils attendent d'être renseignés, ils attendent d'être dirigés, ils attendent d'être managés, ils attendent beaucoup »* (M1-URR-4) ; *« ils attendent d'être augmentés, d'être mieux reclassifiés, que je sois leur papa à l'occasion (rires), que je les aide ... non, en gros l'exigence envers le Chef d'Équipe, elle est assez considérable »* (M1-AG-2).

2.2.2.2.1. La résolution de tous les problèmes qui gênent l'activité productive

Selon les managers de premier niveau, les salariés opérationnels attendent tout d'abord de leur part qu'ils leur permettent de réaliser leur travail dans les meilleures conditions possibles. Ceci peut avoir trait aux objectifs assignés puisque *« quand ils travaillent sur une cible [il faut] que la cible soit bonne »* (M1-AG-1), à l'organisation de l'équipe, *« de bonnes conditions, c'est-à-dire que si on les envoie à deux alors qu'il fallait qu'on les envoie à trois parce qu'il y a des difficultés particulières etc. ... »* (M1-URR-1), ou aux moyens dont disposent les salariés pour réaliser leur mission : *« des moyens adéquats pour travailler, parce qu'ils ne veulent pas ... si tous les jours ils n'ont pas du matériel adéquat pour travailler ... ce qu'il faut nous c'est qu'on leur donne cette garantie-là »* (M1-URR-1).

Cette action sur le travail des membres de l'équipe passe également par la résolution de tous les problèmes auxquels ils peuvent être confrontés au cours de leur travail : *« ils attendent déjà qu'on lisse un peu tous ces problèmes qui nous perturbent un peu l'existence au quotidien, que ce soit de la logistique, que ce soit les voitures les choses comme ça, ils ont*

encore ... ils attendent encore beaucoup de ma part » (M1-AG-6) ; *« l'attente du vendeur c'est de pas être pollué par des choses externes, exemple un fax qui tombe en panne. Ils attendent de moi de la réactivité, dans le domaine de tout ce qui peut les polluer »* (M1-AG-7). D'autres attentes sont également directement relatives au travail des salariés opérationnels, comme celles de montée en compétences : *« les attentes essentielles c'est que je leur trouve des formations »* (M1-AG-2).

Enfin, certains salariés continuent à voir en leur manager un expert dans le métier de l'équipe, et attendent par conséquent de sa part qu'il soit en mesure de les aider et de les renseigner lorsqu'ils se trouvent en difficulté dans le traitement d'un dossier, la réalisation d'une vente ou une intervention technique : *« quand je vais avec eux en vente, eux ils me voient venir en tant que soutien [technique] alors que moi en vérité je ne viens pas en tant que soutien. Je viens bien pour voir leur activité, je ne vais pas les laisser se planter, mais mon premier rôle c'est pas d'être le soutien de leur vente »* (M1-AG-3).

2.2.2.2.2. Des attentes en termes de soutien moral et de reconnaissance

Le soutien semble être une attente importante de la part des salariés. Ce soutien va bien au-delà du métier et porte beaucoup plus directement sur la personne en elle-même. Il semblerait presque être un soutien moral, une manière de rassurer les individus : *« elles veulent qu'on les accompagne et qu'on les soutienne. Quand elles se sentent en difficulté, elles paniquent et c'est normal »* (M1-CSRHA-1). C'est d'écoute et de compréhension dont il s'agit alors : *« en fait ce qu'ils veulent c'est qu'on soit à l'écoute, [...] Il ne faut pas les enfoncer dans les difficultés, donc en fait ce qu'ils veulent c'est un soutien »* (M1-URR-1).

La reconnaissance du travail réalisé est également très présente, que celle-ci prenne la forme d'une simple reconnaissance orale, d'une reconnaissance financière ou encore la forme d'évolution professionnelle : *« c'est aussi comme exigence d'être mieux considérés, d'être mieux reconnus, d'être ... mieux payés »* (M1-AG-2) ; *« ce qu'il y a de bien pour eux en leur déléguant des responsabilités ils ont ... quelque part ils ont pris un peu d'envergure et c'est très valorisant. D'ailleurs ils ont bien apprécié, c'est aussi un signe de reconnaissance »* (M1-AG-8). Quel que soit le métier du salarié, cette attente en termes de reconnaissance est mentionnée par les managers médiateurs : *« je pense qu'ils ont surtout besoin de ... ce qu'ils attendent de nous, c'est d'être surtout soutenus et reconnus. Je pense, le plus, enfin de mon*

point de vue à moi, je sais pas comment eux le ressentent, mais pour eux c'est ça qui doit être le plus important. Soutenus et reconnus » (M1-USO-2).

Ces dimensions relatives à la personne elle-même sont également présentes au travers du besoin d'écoute dont font part les salariés : « *ils se doutent bien que c'est pas possible de faire de la qualité et de la quantité, mais qu'on les écoute quand ils nous disent tout ça, parce que c'est vrai qu'ils ont besoin* » (M1-USO-1).

En outre, le soutien dont il est question va parfois au-delà de l'activité professionnelle, et les salariés demandent également à leur manager de pouvoir leur répondre ou de s'occuper de problèmes qui ont plutôt trait à leur vie personnelle : « *le conseil, la ... les soutenir. Les aider à ... à ce que leur ... toutes les questions qu'ils se posent dans leur profession et même dans leur vie personnelle pour les aides ...* » (M1-AG-9). Ces demandes qui font intervenir la vie extra-professionnelle se manifestent par ailleurs logiquement au niveau de la gestion du temps de travail et des congés : « *et puis ils attendent que je leur accorde leurs congés quand ils en ont envie, que je ... les débrouille quand ils ont des petits problèmes quotidiens, que le gamin tombe malade, que ...* » (M1-AG-2).

2.2.2.2.3. Des attentes relatives à la vie de l'équipe

Les attentes des salariés opérationnels concernent enfin l'équipe, sa solidarité, son management. La solidarité s'exprime par exemple dans les cas où l'un des salariés est malade, ce qui nécessite de réorganiser le travail de l'ensemble de l'équipe : « *on se réunit, le groupe, et on dit "voilà il a des problèmes de santé", on s'arrange pour que chacun d'entre nous prenne sa part qu'il ne peut pas assurer pendant une certaine période pour que l'ensemble soit homogène et fonctionne bien* » (M1-URR-2). Cet esprit de groupe paraît plus sensible dans le cas des équipes techniques, alors que dans les équipes commerciales il semblerait s'agir plus d'influer sur le moral de l'équipe afin que les salariés soient en bonne condition pour vendre leurs produits : « *impulser une dynamique à l'équipe aussi, ne pas être laxiste, ne pas être défaitiste, être positif avant toute chose* » (M1-AG-1).

Les salariés opérationnels ont également des attentes qui concernent le management de l'équipe en lui-même, en demandant notamment à ce qu'ils puissent proposer des solutions aux problèmes de l'équipe, faire partie des réflexions quant aux évolutions à mettre en œuvre, dans une logique plus participative : « *des fois c'est eux qui me suggèrent, parce que j'ai pas toujours l'étincelle de dire "on va faire comme ça", des fois c'est eux qui me disent "si on*

faisait comme ça ?", alors je dis oui ou je dis non ... voilà, c'est un travail de groupe, c'est vrai c'est un travail de groupe ».

Dans les équipes techniques, qui ont une culture marquée en matière de franchise voire parfois de dureté dans les relations entre l'équipe et le responsable d'équipe, les salariés attendent une grande clarté de la part de leur manager. Comme le sous-entend ce manager, la trajectoire professionnelle du responsable d'équipe et par conséquent sa connaissance des règles tacites de fonctionnement des équipes, joue un rôle important dans le management : *« moi j'ai des gens qui sont assez ... assez francs quand même, c'est ce qu'on appelle la vieille corporation un peu des lignes chez nous, c'est des gens ils vont pas tourner autour du pot pour dire quelque chose, ils ont quelque chose à dire ils me le disent, et donc ce qu'ils attendent de moi c'est que ce soit pareil. Comme je suis aussi un ancien des lignes donc ça se passe bien »* (M1-URR-2). Dans cette même logique, les membres de l'équipe attendent des réponses claires, quelles qu'elles soient, de la part du manager à leur questions : *« ils ont des questions ils veulent des réponses, que ça leur fasse plaisir ou pas, ce qu'il y a c'est qu'en face ils veulent des réponses »* (M1-URR-2).

Ces attentes, qui correspondent à des dimensions très sociales, très relationnelles, participent à une demande plus large des salariés qui est que leurs managers, axés sur leurs objectifs de performance, ne perdent pas contact avec la réalité du travail réalisé : *« ils attendent là je crois du responsable de groupe c'est qu'on soit proche d'eux, qu'on ne soit pas la tête dans notre nuage ... »* (M1-AG-7).

Ces attentes des salariés opérationnels, relativement divergentes de celles des dirigeants, risquent de d'exposer leurs managers à un conflit de rôle, même si la situation n'est pas si simple qu'il n'y paraît.

2.2.3. Un conflit de rôle ?

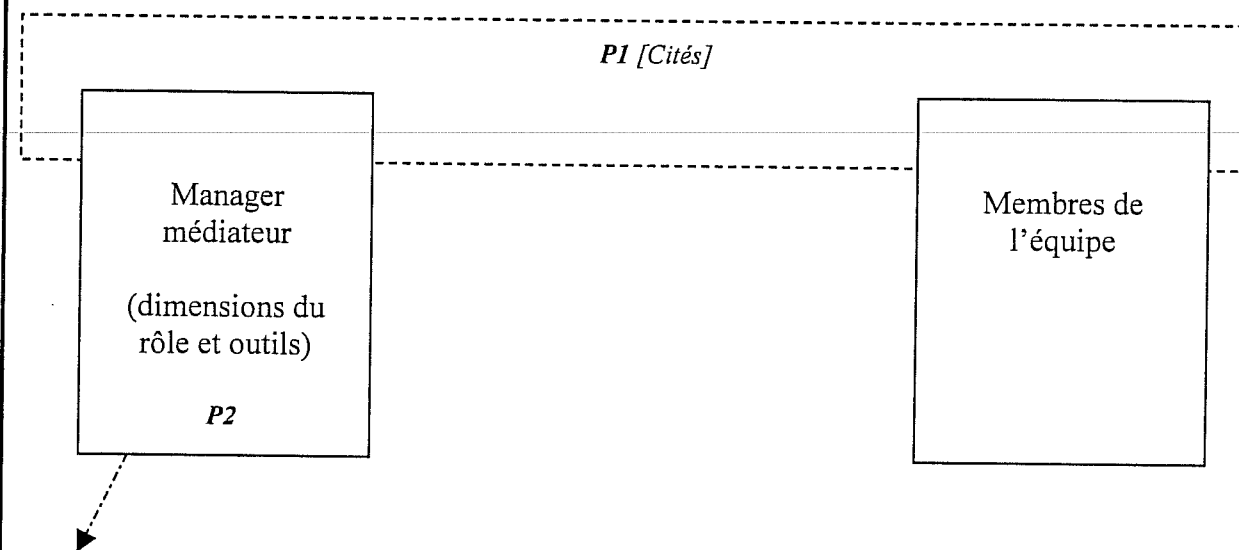
Les attentes des dirigeants envers les managers de premier niveau sont clairement axées sur l'atteinte des objectifs fixés, l'amélioration de la performance dans un contexte de difficultés financières de France Télécom. Les attentes des salariés s'expriment quant à elles sur des dimensions beaucoup plus sociales, touchant à la reconnaissance, à la compréhension des difficultés, à la préservation de la solidarité de l'équipe de travail. Ce constat rejoint celui déjà effectué de l'existence d'écarts entre les valeurs auxquelles se rattachent les uns et les autres.

Certes, les attentes des dirigeants et des salariés envers les managers divergent, mais peut-on parler pour autant de conflit de rôle ? Au sens strict probablement puisqu'il s'agit, rappelons-le, d'une « *occurrence simultanée de deux (ou plusieurs) émissions de rôles telles que la conformité avec l'une rend plus difficile celle avec l'autre* »⁸³⁸. Cependant, les deux types d'attentes adressées aux managers ne sont pas inconciliables, comme le sous-entend ce manager pour qui sa mission « *est toujours d'être dans la politique générale en étant proche des gens du terrain* » (M1-AG-7). De plus, un certain nombre de convergences apparaît, puisque, par exemple, les attentes des salariés en termes de résolution de tous les problèmes auxquels ils peuvent être confrontés participent à ce qu'ils soient concentrés sur leur cœur de métier et par conséquent performants pour l'entreprise. Il n'y a pas forcément opposition radicale entre les attentes économiques des dirigeants et les attentes sociales des membres des équipes. C'est justement le sens du management plus relationnel d'essayer de répondre, pour partie au moins, aux attentes des salariés, afin qu'ils s'investissent dans leur travail et que le climat social ne se dégrade pas, ce qui serait préjudiciable à la mise en œuvre des réorganisations.

⁸³⁸ Kahn R.L., Katz D. (1966), *op. cit.*, p.184.

Encadré 10. Synthèse des résultats sur le conflit de rôle auquel sont exposés les managers médiateurs

La proposition de recherche P3 fondée d'une part sur la constatation d'écarts entre les valeurs et objectifs des dirigeants et des salariés opérationnels et, d'autre part, sur la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau, s'énonce ainsi : "*La redéfinition de son rôle peut mettre le manager médiateur face à un conflit de rôle : les attentes des dirigeants envers lui diffèrent de celles des membres de son équipe*".



P3
[Conflits de rôle]

L'approche théorique fondée sur les rôles montre que l'encadrement de premier niveau est, par nature, soumis à des tensions de rôle, à savoir des ambiguïtés et des conflits de rôle⁸³⁹. Ceci est dû à sa place de pivot, traditionnellement mise en avant dans la littérature pour les managers intermédiaires et de proximité⁸⁴⁰, qui le situe au confluent des attentes des dirigeants et de celles des salariés opérationnels.

L'analyse réalisée montre que les managers de premier niveau sont effectivement exposés à des attentes divergentes, comme l'ont mis en évidence des recherches antérieures⁸⁴¹. Celles des dirigeants sont axées sur la performance, celles des salariés étant d'une nature plus sociale, relatives au soutien et à la reconnaissance. Un conflit de rôle peut se produire au niveau du rôle technique du manager médiateur, puisque les dirigeants lui demandent de ne plus être un expert dans le métier de l'équipe, alors que les salariés opérationnels continuent parfois à souhaiter un soutien technique de la part de leur manager.

La proposition de recherche P3, "*la redéfinition de son rôle peut mettre le manager médiateur face à un conflit de rôle : les attentes des dirigeants envers lui diffèrent de celles des membres de son équipe*" se doit d'être nuancée. Si individuellement certains managers peuvent ressentir un décalage important entre les attentes de leur hiérarchie et celles des membres de leur équipe, il semblerait, au regard de l'analyse réalisée sur l'ensemble des managers, que ces attentes ne soient pas inconciliables. En effet, les salariés opérationnels demandent à leur manager de faire en sorte qu'ils puissent réaliser efficacement leur travail, ce qui rejoint les préoccupations des dirigeants sur la productivité. De leur côté, les dirigeants demandent une stabilité du climat social, ce qui implique de répondre au moins pour partie aux attentes des salariés.

L'analyse des risques de conflit de rôle permet de souligner les difficultés auxquelles sont exposés les managers médiateurs dans leur nouveau rôle, mais également de noter, grâce aux attentes exprimées par les salariés opérationnels, l'importance des relations informelles et quotidiennes entre le manager et les membres de son équipe (réponses aux attentes de soutien, de reconnaissance) pour aboutir à un management d'équipe performant.

⁸³⁹ Kahn R.L., Katz D. (1966), *op. cit.*

⁸⁴⁰ Rouleau L. (1999), *op. cit.*

⁸⁴¹ Loubès A. (1997), *op. cit.*

Ces difficultés des managers sont renforcées par le fait qu'ils sont souvent issus du rang, ce qui interroge leur identité professionnelle.

2.3. La constatation de replis identitaires

L'analyse des valeurs que portent les différentes catégories d'acteurs au sein de France Télécom a montré que les managers de premier niveau épousent pour certains les valeurs et objectifs des dirigeants, alors que d'autres sont très proches des valeurs des salariés opérationnels. On peut, dans ce dernier cas, se demander s'ils sont en mesure de s'adapter à leur nouveau rôle, ou s'ils demeurent attachés à celui de responsable d'équipe tel qu'il préexistait. De ceci découle la proposition de recherche P4 : "*Certains managers ne veulent pas ou ne réussissent pas à mettre en œuvre le nouveau rôle. Il y a alors repli identitaire sur le métier*".

Dans le prolongement des recherches qui traitent de l'identité professionnelle des managers de premier niveau en contexte de réorganisation⁸⁴², deux identités professionnelles nous intéressent, comme nous l'avons expliqué auparavant : l'identité d'entreprise qui correspond aux managers qui acceptent leur redéfinition de rôle, l'identité de métier qui s'applique aux managers se repliant sur leurs connaissances originelles dans le métier. Ces deux identités correspondent aux possibilités de sortie de la crise identitaire que représente la redéfinition de rôle : conversion ou repli. Ainsi, certains managers de premier niveau pensent pouvoir encadrer n'importe quel type d'équipe (2.3.1.), alors que d'autres considèrent une telle évolution inenvisageable (2.3.2.). Ces attitudes divergentes sont constatées par les membres de la Fonction Ressources Humaines (2.3.3.).

2.3.1. Une identité de manager quelle que soit l'activité de l'équipe

La redéfinition du rôle des managers médiateurs se caractérise par la forte réduction de la dimension technique du rôle et la part croissante de la RH et du management de l'équipe, mettant l'accent sur les processus relationnels entre manager et managés. En impliquant la mise à l'écart des compétences relatives au métier de l'équipe, la logique qui est sous-tendue par la notion de "manager 1^{er} RH" voudrait que les managers soient en mesure d'encadrer des équipes réalisant des activités différentes, aussi bien techniques, commerciales, qu'administratives. Il s'agit alors de savoir si, du point de vue du manager, ce changement est réaliste, et s'ils s'engagent en ce sens.

⁸⁴² Notamment Buscatto M. (2002b), *op. cit.*

2.3.1.1. La possibilité d'encadrer tout type d'équipe

La majorité des managers rencontrés semble se rattacher à cette identité professionnelle en adéquation avec la redéfinition de rôle qui est demandée. Plusieurs d'entre eux affirment être prêts à encadrer une équipe exerçant une activité différente de ce qu'ils ont pu faire au cours de leur vie professionnelle : *« j'imagine bien un jour qu'on me dise "tu prends une équipe de raccordement", ça ne me travaille pas, c'est pas ... non ... »* (M1-AG-4). Suite à la redéfinition de leur rôle, le management d'une équipe commerciale ne serait désormais plus très différent de celui d'une équipe de vente, ce qui faciliterait la mobilité, comme l'indique ce manager originaire de la technique : *« moi si on me demande si je pourrais être Responsable d'une équipe de vente, je dis oui. Non pas que j'ai envie d'être Responsable d'une équipe de vente, mais je ne pense pas que ce soit tellement différent de ce que je fais là »* (M1-AG-2). L'un de ces managers explique ainsi que, quelle que soit l'équipe encadrée, les fondamentaux du management demeurent les mêmes, et que par conséquent dans les réorganisations continues de France Télécom *« ceux qui ont le moins d'adaptation à faire ce sont les managers. On est sur le même fond de métier »* (M1-AG-4).

L'un des managers, reconnaissant que les responsables d'équipes doivent pouvoir encadrer n'importe quel type d'équipe, éprouve cependant des doutes sur le fait que, sauf à y être obligés, des managers techniques partent encadrer des équipes commerciales et inversement : *« est-ce qu'il y aura des volontaires du technique pour venir à la vente, alors ça (rires), et inversement ... »* (M1-AG-7). Parmi les managers rencontrés, l'un d'eux, en charge d'une équipe administrative, émet néanmoins le souhait de prendre dans l'avenir la tête d'une équipe commerciale : *« le manager j'aimerais bien le faire aussi en accueil physique, des choses comme ça. Là c'est une grosse remise en question, je n'ai jamais fait de vente, mais c'est un challenge, j'aimerais bien le faire »* (M1-AG-9).

2.3.1.2. La possibilité de manager sans expertise métier

Pour tous ces managers qui déclarent qu'un responsable d'équipe doit désormais être en mesure d'encadrer tout type d'équipe, la possession d'une expertise dans le métier de l'équipe n'est plus indispensable. Celle-ci serait loin d'être garante du bon management de l'équipe : *« j'ai un collègue qui vient de la vente qui est responsable d'une équipe de vente, je dirais qu'il est pas pour autant meilleur manager que les autres qui n'ont jamais fait de vente, pas du tout, pas du tout »* (M1-AG-1). L'un d'eux souligne toutefois les difficultés qui ont été les siennes de prendre en main une équipe dont il ne connaissait pas le métier : *« c'est frustrant*

de ... alors effectivement on apprend au fil du temps, au fil des ans, mais c'est quelque part frustrant de ne pas être au niveau des gens qu'on encadre. Parce que quelque part on peut se faire rouler facilement, quelque part on sent quand même une certaine responsabilité par rapport à cette notion de connaissances, de compétences, et donc là on est quand même vite ... vite débordé » (M1-AG-5).

Deux managers commerciaux indiquent très clairement leur manque de compétences commerciales et leur souhait de ne pas à interférer dans le travail de l'équipe. Ce positionnement a, dans l'un des deux cas au moins, été exposé à l'équipe dès l'arrivée du manager : « *ils savent pertinemment, de toute façon je leur ai exposé dès le départ, que je n'étais pas aussi performant qu'eux sur leur domaine d'activité* » (M1-AG-1) ; « *moi mes connaissances techniques je n'en ai pas et je ne veux pas en avoir* » (M1-AG-7). Cette situation doit cependant être nuancée, notamment dans le cas du manager [M1-AG-7] qui, s'il n'a pas recours à des compétences commerciales pour manager son équipe, les possède toutefois du fait de sa trajectoire professionnelle : « *je ne veux absolument pas remplacer mes vendeurs, sachant que j'ai fait le métier avant* » (M1-AG-7).

Le manager des Soutiens Applicatifs Métier, arrivé à la tête de l'équipe sans expertise relative aux champs d'intervention des Soutiens, résume bien l'opinion générale de ces managers ayant adopté leur redéfinition de rôle : « *le risque à mon avis il est là, c'est de pas faire le distinguo entre on va dire le vendeur ou le super-vendeur que pourrait être le chef d'équipe et puis le rôle du chef d'équipe. [...] C'est sûr que pour le manager c'est certainement plus facile d'avoir ... de bien maîtriser le métier parce que dans la relation avec le personnel, dans la relation avec les autres équipes ou avec la hiérarchie, c'est certainement plus valorisant. Ceci dit je ne suis pas convaincu qu'à moyen terme ce soit vraiment une plus-value parce qu'il faut aussi prendre un petit peu de distance et de hauteur par rapport à l'équipe, et je crois que le risque il est là* » (M1-AG-5).

2.3.1.3. Un prolongement du management préexistant

Pour plusieurs des managers rencontrés, dont les deux managers commerciaux cités précédemment, l'acceptation du nouveau rôle va de soi car le management demandé est identique ou dans la droite ligne de ce qu'ils faisaient déjà auparavant : « *je ne dirais pas que le manager RH, puisque c'est quand même ce dont on parle beaucoup, a changé beaucoup*

beaucoup beaucoup de choses pour moi, enfin pas vraiment » (M1-AG-1) ; *« ça ne m'a pas beaucoup changé puisque c'était comme ça que je manageais »* (M1-AG-7).

Pour ceux qui ressentent une évolution par rapport à ce qui leur était demandé de faire par le passé, les nouvelles attentes envers les managers paraissent être une évolution logique, principalement la proximité avec les membres de l'équipe : *« ça me semble tout à fait logique que ... tout ... toutes les choses administratives qui tournent autour de la gestion de quelqu'un passent par le Responsable d'Équipe. Non seulement je trouve ça logique, mais le fait qu'auparavant le Responsable d'Équipe puisse être déconnecté de certaines informations, même privées, je ne pense pas que c'était très bon en fait »* (M1-AG-2). En accord avec la logique de responsabilisation des managers de premier niveau, l'un d'eux souhaiterait que ce mouvement se poursuive et que les dirigeants laissent plus d'autonomie et de responsabilités aux responsables d'équipes : *« on ne donne pas, je l'ai déjà dit au DUO [Directeur d'Unité Opérationnelle], je l'ai dit à celle-ci, je l'ai dit aux cadres sup de la boutique, je leur dis "vous ne donnez pas, mouillez un peu vos managers de niveau 1" »* ; *« c'est peut-être ça le frein, je trouve qu'on n'a pas ... on mouille ... on n'exige pas assez des responsables d'équipes »* (M1-AG-4).

2.3.1.4. Un épanouissement dans le nouveau rôle

Pour les managers qui sont arrivés pour la première fois à la tête d'une équipe en même temps que la mise en œuvre de "RH Demain", et sont par conséquent tout de suite devenus des managers 1^{er} RH, le management apporte un enrichissement d'un point de vue personnel : *« le fait d'être responsable d'équipe ça ... c'est un enrichissement parce qu'il y a tout un aspect qu'on ne voit pas forcément quand on est managé, il y a un rapport qui est un peu différent mais je trouve qu'il est quand même très enrichissant »* (M1-URR-5).

Plusieurs des managers qui adhèrent au nouveau rôle l'apprécient tel qu'il est actuellement, semblent s'y épanouir et souhaiter continuer leur carrière à des postes de management : *« aujourd'hui je suis comme un poisson dans l'eau, c'est vrai que je me plais là où je suis »* (M1-AG-8) ; *« je peux dire aujourd'hui que je me sens pleinement épanoui dans mon métier. [...] Quand on me demande ce que je veux faire dans les mois qui viennent je dis "je continue là-dedans" »* (M1-AG-2). À l'inverse, d'autres considèrent impossible d'encadrer une équipe sans être issu du même métier que celui des membres de l'équipe.

2.3.2. Une identité de manager d'une équipe dans le même métier, voire un repli sur l'expertise métier

Certains managers considèrent qu'il est impossible de gérer une équipe sans être soi-même issu du métier de l'équipe, voire se replient sur leur ancien rôle technique (il y a alors repli identitaire et adhésion à une identité de métier). Cela semble être surtout le cas de managers issus de la filière technique (soit cinq des six managers qui adoptent cette attitude dans notre échantillon), même si l'un des managers commerciaux considère également qu'il est nécessaire de bien connaître le métier de l'équipe pour pouvoir la manager correctement.

2.3.2.1. L'impossibilité de manager une équipe sans être issu du métier

Plusieurs des managers estiment très difficile d'encadrer une équipe sans avoir les connaissances relatives au métier de ses membres. Un manager d'équipe technique estime ainsi que, au-delà des points communs dans le management de toute équipe, les spécificités liées au métier sont trop importantes pour qu'un manager puisse encadrer une équipe sans être originaire du même métier. Lorsque le discours de France Télécom sur ce sujet lui est rappelé, il répond alors que *« oui, c'est encore pareil ça c'est de la théorie. [...] Il faut reconnaître quand on est sur le terrain, c'est quand même fortement empreint du métier. Donc je suis désolé mais on ne manage pas ... si on prend en considération le métier on ne manage pas un vendeur comme on manage un technicien. Ils n'ont pas la même mentalité, ils n'ont pas la même philosophie, ils n'ont pas la même ... donc c'est quand même pas tout à fait pareil. Il y a des troncs communs, il y a les grandes bases, une grosse partie commune qui est quand même la même, qu'on rabâche sans arrêt, et puis il y a beaucoup de spécificités. Mais c'est vrai que les spécificités elles peuvent à mon avis créer d'énormes différences »* (M1-AG-6).

Le fait de ne pas posséder les connaissances de base expose le manager à des difficultés dans ses relations avec les membres de l'équipe, dont certains peuvent tenter de profiter de cette ignorance. C'est ce qu'explique ce manager à qui il est demandé s'il estime possible qu'un manager encadre n'importe quel type d'équipe : *« moi je n'y crois pas. Moins je n'y crois pas. J'ai des exemples. J'ai des exemples d'autres équipes où le manager ne connaît rien au boulot et bien il se fait pigeonner quelque chose de bien. Il se fait pigeonner, les gars ils racontent ce qu'ils veulent. Il suffit d'avoir deux trois gars qui sont un peu ... un peu plus doués en comédie et puis ... Moi je pense que c'est important d'avoir au moins ... d'avoir des notions de ce que font les gens, comment ils le font »* (M1-AG-10).

Pour l'un des managers (équipe des Soutiens), semblant par ailleurs avoir adopté le nouveau rôle et ne pas chercher à acquérir les connaissances que possèdent les membres de son équipe, l'expertise dans le métier que possèdent encore les managers de premier niveau serait même un élément rassurant pour l'entreprise. Ceci s'expliquerait par un contexte qui se caractérise par des réorganisations et des mobilités de responsables de département n'ayant, pour leur part, pas de connaissance dans le métier des équipes : *« au niveau du management de la deuxième ligne ou des lignes supérieures il y a beaucoup semble-t-il de mobilité, enfin il y a quand même pas mal de changements, souvent entre parenthèse on nous parachute des responsables de département qui ne connaissent pas forcément le métier, donc quelque part c'est rassurant malgré tout d'avoir des managers de première ligne [...] qui connaissent le métier de l'équipe [...]. Je crois que ça c'est une des raisons pour laquelle on s'appuie encore beaucoup sur la première ligne, à la fois pour le management, mais surtout pour la connaissance, l'expertise technique de ... du métier de l'équipe »* (M1-AG-5).

2.3.2.2. Des regrets et des difficultés dans le rôle redéfini

Les réactions des managers peuvent également s'exprimer en termes de difficultés et de regrets face au nouveau rôle et aux attentes de leur hiérarchie auxquelles ils doivent répondre. Difficultés notamment à ne plus pouvoir jouer un rôle d'expert technique alors même que celui-ci permettait traditionnellement d'asseoir l'autorité au sein de l'équipe : *« c'est plus mon rôle. Ça c'est pareil, à un moment donné ça m'a posé pas mal de ... enfin oui, ça m'a posé pas mal de problèmes. Parce qu'on assied très naturellement son autorité quand on maîtrise son sujet techniquement. Ça c'est très facile, les gens sont ... en exagérant un peu dans la détresse, vous arrivez vous êtes le Zorro, impeccable »* (M1-AG-6).

Les difficultés ont également directement trait aux relations avec les membres de l'équipe et à la rupture du type de relations qui pouvait exister auparavant entre le responsable et l'équipe. Il est ainsi difficile pour le manager d'une équipe de maintenance de prendre des décisions qui l'obligent à prendre position entre différents salariés, alors qu'auparavant la Fonction RH s'en chargeait : *« il va falloir trancher donc je vais me faire des ennemis, donc ça c'est aussi un problème de ... [...]. Donc il faut que je choisisse qui va passer à la guillotine et ça je n'aime pas »* (M1-URR-4), même si par ailleurs il se révèle favorable au rôle de manager 1^{er} RH qui permet d'avoir la main sur plus de leviers pour manager l'équipe : *« moi je suis pour. Moi je suis pour parce que ... on a une vision comme ça plus ... plus globale de notre boulot »* (M1-URR-4). Par ailleurs, toujours dans le cas des équipes techniques, le nouveau style de

management, jugé moins direct et moins franc, fait également l'objet de critiques : « *on est obligé de prendre des gants ... c'est autre chose, c'est autre chose. C'est moins franc qu'avant, c'est un peu ça* » ; « *En douceur pour faire passer les messages, et puis que ça choque pas et tout. Donc c'est pas tout à fait pareil* » (M1-URR-2).

2.3.2.3. Un repli d'une partie des managers sur le métier d'origine

Peu nombreux sont les managers rencontrés qui disent demeurer centrés sur l'expertise dans le métier de l'équipe. Seul l'un d'eux affiche clairement sa préférence pour les tâches qui mobilisent ses compétences techniques, ainsi que son moindre intérêt pour le management : « *quand on a plusieurs voies c'est vrai que des fois on a tendance à favoriser celle qui nous plaît le plus, et puis à la fin à faire celle qui nous plaît le moins. Donc il y a des fois je suis un peu short en management, c'est vrai, je reconnais que ... mais enfin on fait ... c'est vrai que je me fais toujours un petit peu tirer l'oreille* » (M1-URR-2). Cependant plusieurs responsables d'équipe font état de ce comportement chez beaucoup de leurs collègues : « *il y a des managers techniques qui étaient experts dans leur équipe qui ont fait le pas de passer manager, donc de laisser leur expertise à d'autres. Mais ça veut dire qu'il faut partager le pouvoir et qu'on peut pas tout faire. Et il y en a d'autres qui ne l'ont pas fait* » (M1-AG-4) ; « *le métier traditionnel d'un Responsable d'Équipe c'est ... surtout dans une équipe technique, c'était et c'est toujours pour un grand nombre de mes collègues [...] d'être la référence technique pour ses collaborateurs* » (M1-AG-2).

Il semblerait ainsi qu'il y ait bien dans certains cas repli identitaire des managers sur leur expertise et sur leur métier d'origine : « *la majorité sont issus du métier et il y en a beaucoup qui restent dans le métier quand même, qui s'accrochent à ça* » (M1-AG-2). L'évolution du management et l'acceptation du nouveau rôle, donnant une importance nettement moindre à l'expertise, sont reconnues comme étant difficiles mais il semblerait, toujours aux dires de ce manager, que la volonté d'évoluer ne soit pas toujours présente chez les managers de premier niveau : « *la majorité des collègues qui sont dans le même cas que moi n'ont pas cette réaction-là, [abandonner la technique], cette approche plutôt parce qu'en fait c'est aussi une histoire de vouloir, de volonté* » (M1-AG-2). Du point de vue des managers qui ont accepté leur nouveau rôle, il est cependant nécessaire qu'ils abandonnent leur rôle technique pour bien manager : « *je pense qu'effectivement un manager qui est issu du métier, il faut vite qu'il s'en sorte. J'ai des exemples concrets, entre deux collègues issus ... qui faisaient le même métier, il y en a un qui est resté expert et l'autre qui ne l'est pas ... l'équipe n'est pas managée de la*

même manière » (M1-AG-4). Ces attitudes très différentes de la part des managers de premier niveau sont constatées par les membres de la Fonction Ressources Humaines.

2.3.3. Des attitudes contrastées notées par les membres de la FRH

Selon les représentants de la Fonction Ressources Humaines rencontrés à l'Agence et à l'URR, les managers de premier niveau de leur entité ont plutôt bien évolué et pris en charge la gestion RH de leurs équipes : *« ça se passe bien, mais ça s'est fait petit à petit déjà, ça ne s'est pas fait du jour au lendemain. [...] Mais dans l'ensemble ... ils ont bien intégré cette dimension-là »* (RH-URR-1). Bien évidemment l'ensemble des managers n'a pas totalement fait sienne cette redéfinition de rôle, mais la majorité semble s'y être pliée : *« personnellement je pense qu'on penche plutôt sur le côté maturité managériale côté RH ... mais je ne suis pas convaincu que c'est à 100%, je pencherais ... je pense que ça balance autour de 60% »* (RH-AG-1).

Les deux types de réactions des managers de premier niveau, acceptation de la redéfinition de rôle ou repli sur le métier, sont effectivement perçus, notamment dans le cas des managers encadrant des équipes techniques et étant eux-mêmes issus de la filière technique : *« il y en a que ... ça leur plaît, ça passe très bien, il y en a d'autres c'est plus dur parce qu'ils veulent garder cette expertise technique »* (RH-URR-1). Le Responsable du Département Interventions Clients Professionnels de l'Agence souligne lui aussi que les managers ont des comportements très différents face à leur nouveau rôle, mais, à l'inverse des membres de la FRH, est nettement moins optimiste en ce qui concerne la proportion de managers ayant réellement intégré leur nouveau rôle dans toutes ses dimensions : *« certains ont parfaitement compris quel était leur rôle et ont parfaitement compris que ce n'est plus du tout le rôle de celui qui distribuait le travail le matin, le rôle de ... Malheureusement je vais vous dire ceux qui ont parfaitement compris ça je n'en ai qu'un [sur près d'une dizaine] »* (M2-AG-1). Ainsi, alors que le nouveau rôle est axé sur la responsabilisation du manager, certains préféreraient ne pas avoir à prendre de décision concernant l'équipe et continuer à se protéger derrière la FRH ou la hiérarchie : *« ça les arrangeait dans un sens de ne pas décider, mais pour eux "ah on ne peut pas décider, il faut demander à la hiérarchie". Mais c'est vrai que le fait de décider ne les arrange pas et les gêne, les perturbe »* (RH-AG-1). Selon la responsable du département "Soutien / Contrôle" à la DRH de la Direction Régionale, les managers de premier niveau seraient en fait loin d'avoir intégré leur rôle tel qu'il leur est désormais demandé : *« intégrer justement les autres rôles de manager de proximité, RH notamment, je*

pense que dans les faits on n'en est pas tout à fait là. Je crois qu'on en est même encore loin » (RH-DR-1).

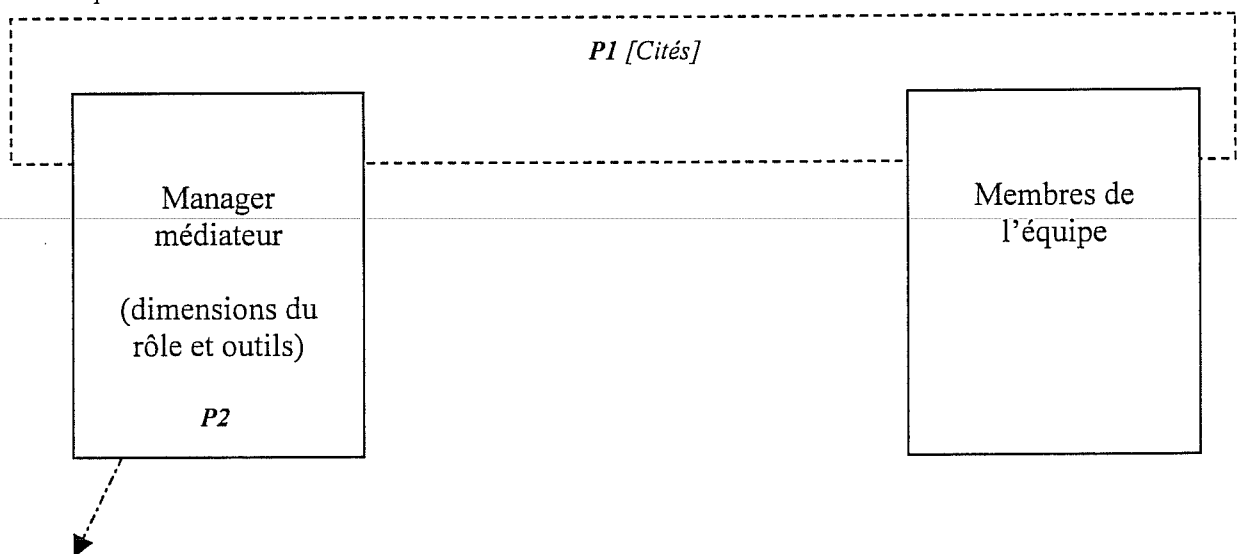
Ces difficultés ou ce refus d'évolution de managers de premier niveau vont bien au-delà de la gestion RH de leur équipe, puisque par exemple certains n'ont pas compris la transformation de France Télécom ainsi que ses objectifs et son fonctionnement. Difficile dans ces conditions de réussir à retransmettre ces messages aux membres de leur équipe : *« essayer d'expliquer au personnel le pourquoi des réorganisations dans le changement, dans l'évolution de France Télécom, ce qui n'est pas une chose simple et qui n'est pas toujours comprise par les managers, parce que à mon avis eux-mêmes ne sont pas prêts à recevoir le message, donc pas prêts à le faire passer »* (RH-AG-1).

Dans de rares cas, la redéfinition de rôle et les attentes des dirigeants envers les managers de premier niveau ont été trop lourdes, trop en décalage avec les compétences de certains managers et leur façon de concevoir leur métier. Quelques-uns ont alors demandé à quitter le management pour revenir à d'autres postes faisant appel à leur expertise : *« on a eu d'autres signes forts de managers qui ont souhaité par exemple quitter le métier de management, qui ont dit "maintenant on veut faire de l'expertise parce que c'est trop dur pour nous". Mais c'est ... c'est pas ... je dirais qu'on en a eu 10%, c'est pas ... je dirais qu'on aurait pu s'attendre à pire que ça. Je pense que les managers sont bien rentrés dans le jeu d'évoluer vers le management »*. Cette proportion de responsables d'équipes demandant à passer sur des postes d'une autre nature semble plus faible encore à l'URR, où un seul manager sur trente cinq aurait émis ce souhait.

Encore une fois le Responsable de Département de l'Agence résume bien ces deux comportements opposés de la part des managers, avec dans certains cas un repli sur le métier qui se justifie par la crainte de ne pas être en mesure de manager une équipe sans en connaître le métier en profondeur : *« deux types de réactions. Les managers qui voient un petit peu plus loin que le bout de leur nez et qui se disent ... qui comprennent le bien-fondé de la chose, et puis ceux qui n'en démordent pas et pour eux ... ils n'auraient pas l'aura qu'ils ont actuellement s'ils n'avaient pas leurs compétences techniques. Je pense qu'ils ne se sentiraient pas à l'aise, même avec un vernis je dirais ... on peut toujours donner un petit vernis aux gens, même avec un petit vernis ils s'imaginent qu'en grattant la couche de vernis tout ce qui est en dessous va partir »* (M2-AG-1).

Encadré 11. Synthèse des résultats sur la conversion ou le repli identitaire des managers médiateurs

La proposition de recherche P4, relative à l'adaptation des managers médiateurs à leur nouveau rôle, s'exprime comme suit : "*Certains managers ne veulent pas ou ne réussissent pas à mettre en œuvre le nouveau rôle. Il y a alors repli identitaire sur le métier*".



P3
[Conflits de rôle]
P4 [Identités professionnelles]

La théorie des identités professionnelles permet d'analyser la manière dont les managers médiateurs s'adaptent à leur nouveau rôle et dépassent la crise identitaire que constitue la redéfinition de rôle. Deux solutions sont possibles : conversion identitaire et adoption d'une identité d'entreprise, ou repli et adoption d'une identité de métier.

La majorité des managers médiateurs s'engage dans la redéfinition de rôle, à des degrés divers. Cependant, des managers de premier niveau, de même que des cadres de la FRH, notent que certains responsables d'équipe refusent l'évolution et demeurent fortement attachés à leurs connaissances sur le métier de l'équipe. **La proposition de recherche P4 peut être retenue : "*Certains managers ne veulent pas ou ne réussissent pas à mettre en œuvre le nouveau rôle. Il y a alors repli identitaire sur le métier*".** Ce comportement paraît plus marqué dans le cas des équipes techniques que dans celui des équipes commerciales.

Ces résultats font écho à ceux obtenus dans le cas d'une redéfinition de rôle similaire⁸⁴³, où les managers de premier niveau prenaient en charge la gestion des ressources humaines. Une partie d'entre eux s'est repliée sur le métier d'origine.

Ce constat de l'existence de replis identitaires pose la question de la capacité des managers médiateurs de procéder à la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels aux valeurs organisationnelles, sur laquelle influe probablement le degré d'intégration du nouveau rôle. Il paraît en effet peu probable qu'un manager de premier niveau, qui s'est replié sur son métier d'origine, réussisse à faire passer des messages incitant les membres de son équipe à s'investir dans la stratégie de France Télécom et dans les réorganisations mises en œuvre sur le terrain.

La redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau, à l'origine de ces conflits identitaires, incite également à s'intéresser à ses incidences sur la légitimité de ces nouveaux managers médiateurs.

SECTION 3.

UNE DÉSTABILISATION DE LA LÉGITIMITÉ DU MANAGER MÉDIATEUR

La légitimité du manager médiateur est une caractéristique qui influe sur la relation de management avec les membres de son équipe, laquelle met en jeu des processus très relationnels. Le rôle du manager changeant, il est possible que sa légitimité en soit affectée. Au regard du cadre webérien d'analyse de la légitimité, il semblerait que la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau puisse déstabiliser ses différentes sources de légitimité, sans que l'on ne puisse par avance en connaître les conséquences globales, d'où la proposition de recherche P5 : "*La redéfinition de rôle remet en cause les sources de la légitimité du manager médiateur*".

Le recours à la grille d'analyse permet de repérer certaines situations qui seraient sources de légitimité en ce sens qu'elles correspondent aux critères issus des travaux de Weber⁸⁴⁴ et de Laufer⁸⁴⁵ (par exemple le fait pour le manager médiateur d'être issu de la même famille professionnelle que les membres de l'équipe). Si ces informations sont présentes dans les entretiens, elles ne permettent cependant pas de savoir si elles sont ou non sources de légitimité. Ce n'est par conséquent que dans les cas où elles sont, aux dires des managers eux-mêmes, sources de légitimité, que ces informations ont été prises en compte dans l'analyse.

Comme cela a été indiqué dans la partie méthodologique, interroger les managers sur leur légitimité ne peut que difficilement se faire de manière directe, sauf à s'entendre dire par chaque manager qu'il est légitime. L'analyse se réalise par conséquent plus sur la base de traces présentes dans leurs discours que de réponses clairement exprimées sur ce qui fait la légitimité du manager de premier niveau, même si cette question a parfois été abordée assez directement avec certains d'entre eux lors de la seconde vague d'entretiens.

Les managers de premier niveau sont tout d'abord porteurs de la légitimité des dirigeants de l'entreprise (3.1.). La redéfinition de leur rôle influe sur les sources de légitimité rationnelle-

⁸⁴³ Buscatto M. (2002b), *op. cit.*

⁸⁴⁴ Weber M. (1995), *op. cit.*

⁸⁴⁵ Laufer R. (1996), *op. cit.*

légale (3.2.), traditionnelle (3.3.) et charismatique (3.4.). Ces évolutions, délimitées sur la base du discours des managers médiateurs, sont corroborées par les salariés opérationnels (3.5.).

3.1. Une légitimité déléguée par les dirigeants en probable recul

3.1.1. Le manager comme représentant de l'entreprise

La légitimité du manager de premier niveau est tout d'abord traditionnellement issue de sa position hiérarchique, du simple fait qu'il occupe cette position au sein de l'entreprise. En ce sens il représente l'entreprise aux yeux des membres de son équipe : *« le manager reste quand même toujours je dirais la référence, et puis c'est quand même ... c'est quand même lui qui est porteur de l'image de marque de l'entreprise »* (M1-AG-1). Plus précisément, il représente la hiérarchie dans son ensemble, et de ce fait les cadres dirigeants. Ceci est très clairement perceptible dans l'une des équipes techniques où, alors que les salariés s'adressent généralement à leur manager en le tutoyant, ils le vouvoient lorsqu'ils ont des critiques à faire envers les décisions des dirigeants : *« ce n'est pas après moi directement, manager de premier niveau, que les griefs se portent, c'est ... c'est après la hiérarchie dans sa globalité. D'ailleurs il y a quelque chose qui est assez symptomatique, significatif en fait de ... de la façon de penser la hiérarchie de la part des techniciens, c'est que quand il y en a un qui commence à vouloir m'apostropher ou m'interpeller sur une décision dont il sait très bien que ce n'est pas moi qui en suis à la base, il me vouvoie (rires) ! Quand on commence à me vouvoyer je sais que c'est pas à moi qu'on s'adresse »* (M1-AG-2).

3.1.2. L'influence de la supériorité hiérarchique et la clarté des rôles

La position hiérarchique du responsable d'équipe semble encore avoir un poids important dans les relations entre les salariés opérationnels et leurs responsables, voire suffire à faire en sorte que les décisions prises soient appliquées : *« c'est ... c'est quand même une personne qui est leur chef et puis ... je vais pas dire elles lui obéissent mais ... ils sont soumis à la décision de leur chef »* (RH-URR-1). Quoique la personne interviewée ne fournisse pas plus d'informations à ce sujet, cette situation paraît assez caractéristique des relations qui existent traditionnellement dans les équipes techniques.

Ce mode de management fondé sur le respect issu de la position hiérarchique évolue cependant au fil du temps. Dans un contexte où les managers cherchent moins à faire obéir

qu'à faire adhérer, ceux-ci se fondent en effet de moins en moins sur leur position hiérarchique et ont davantage recours au dialogue et à la discussion : *« je crois que de toute façon l'ère du commandant d'entreprise elle est finie, ça me paraît évident. Les gens ils ne peuvent plus accepter ça, maintenant c'est du dialogue, c'est de l'échange »* (M1-AG-7) ; *« essayer de faire jouer la confiance, essayer de pas forcément faire jouer l'aspect hiérarchique mais l'aspect relation d'égal à égal »* (M1-URR-5).

Si la position hiérarchique peut toujours être source de légitimité, elle est aussi historiquement source de tensions et de conflits entre les salariés et leur supérieur. Ainsi, le simple fait d'être responsable d'équipe risque d'entraîner des oppositions quant aux décisions prises ou aux positions adoptées : *« il a des personnes avec qui c'est plus difficile ...bon c'est aussi du principe "du moment que t'es le chef ça va pas" »* (M1-AG-10).

Selon l'un des managers encadrant une équipe de commerciaux en centre d'appels, il semblerait que la légitimité soit également en lien avec la clarté du rôle des uns et des autres : *« par rapport à la légitimité par rapport à l'équipe j'ai pas de souci à ce niveau-là, de toute façon aussi bien on rigole ensemble, aussi bien quand c'est le chef qui parle c'est le chef qui parle »* (M1-AG-7).

3.1.3. Une possible répercussion de la réduction de la légitimité des cadres dirigeants

Peu d'informations sont disponibles quant aux évolutions de cette légitimité déléguée par les dirigeants. Il semblerait cependant que les salariés accordent assez peu de légitimité aux cadres supérieurs de l'entreprise, leur reprochant notamment un manque d'explications quant aux évolutions organisationnelles, voire d'honnêteté : *« quand je dis l'honnêteté c'est pas ... vous voyez, c'est être clair, c'est bien expliquer, d'où on vient, où on veut aller, qu'est-ce que ça a comme conséquences »* (M1-AG-4). En effet, l'analyse du climat social réalisée par la responsable du Département Soutien/Contrôle à la DRH de la Direction Régionale révélerait au cours des dernières années une réduction de la légitimité des dirigeants de l'entreprise. Ceci s'explique par leur rupture avec les valeurs traditionnelles de service public, une perte de confiance liée à l'accroissement des difficultés financières de France Télécom malgré tous les efforts demandés aux salariés (notamment les redéploiements) et l'émergence d'une certaine défiance vis-à-vis de l'entreprise : *« c'est une analyse du climat social, avec tout ... le problème de la dette qu'on a découvert, les gens n'ont plus confiance on peut le dire, c'est ...*

il ne faut pas ... moi je ... je n'utilise pas la langue de bois, et là je pense que ce genre de discours marche moins bien. Et puis ils n'ont pas confiance, ça c'est clair. Ils n'ont pas confiance dans le management ... mais le haut management, parce que le management de proximité il est dans la même ... il est dans le même maelström » (RH-DR-1).

3.2. Les sources rationnelles-légales : une déstabilisation liée à la réduction de la dimension technique du rôle

La principale source de légitimité rationnelle-légale du manager de premier niveau est l'expertise dans le métier de l'équipe (3.2.1.). La connaissance du fonctionnement de l'entreprise (3.2.2.) et l'efficacité dans la gestion de l'équipe (3.2.3.) viennent la compléter.

3.2.1. L'expertise dans le métier comme fondement de la légitimité

3.2.1.1. L'expertise comme principale source de légitimité pour les salariés opérationnels

Le rôle traditionnel du responsable d'équipe, de l'agent de maîtrise, était centré autour de son expertise dans le métier, de sa capacité à venir en aide à ses membres dans la réalisation de leur travail : *« avant si vous voulez le manager c'était la référence technique » (M1-URR-4).* Sa légitimité se basait par conséquent sur *« son savoir » (M1-AG-2).* L'un des managers d'équipe technique, ayant par ailleurs totalement intégré la redéfinition de son rôle et se basant très peu sur ses connaissances métier pour manager son équipe, note à ce titre qu'il a été considéré comme légitime par les salariés au moment de son arrivée à la tête de l'équipe grâce à ses compétences techniques : *« j'ai un passé de technicien je vous l'ai déjà dit, donc au départ une certaine reconnaissance de la part des techniciens de ma compétence technique » (M1-AG-2).*

D'après la représentante de la Fonction Ressources Humaines rencontrée à la DRH de région, cette attente des salariés n'aurait pas fondamentalement changé : *« moi il me semble que les agents ils attendent toujours cette expertise technique et ... surtout pour le N+1. Je pense que s'il n'a pas cette expertise technique ... à mon avis la reconnaissance que le personnel peut en avoir ça doit être limité » (RH-DR-1).* Dans le cas des centres d'appels et CSRH, les managers de premier niveau perçoivent clairement que les salariés attendent des connaissances métier de leur part et que c'est sur cette expertise que se fonde principalement

leur légitimité à leurs yeux. Ainsi même lorsque le manager explique à ses collaborateurs qu'il n'a pas à occuper ce rôle d'expert, « *ils ont tendance [à croire] que le responsable doit savoir tout. Mais ce sont eux les spécialistes, ça, je leur dis bien* » (M1-ORA-2)

L'abandon de la dimension technique du rôle par les managers et, par conséquent, leur éloignement de l'activité de travail et de l'évolution des connaissances techniques, conduisent parfois les salariés opérationnels à remettre en cause leur manager sur la base de la perte de leur expertise : « *de temps en temps il peut y avoir le reproche qui est fait que le fait de ne plus être un référent technique et bien on perd un peu de pertinence dans les analyses qu'on peut porter sur le travail d'untel ou d'untel : "maintenant que tu es déconnecté de la technique tu ne peux pas savoir ...", ou "tu as tort de me reprocher tel truc parce que tu n'y comprends plus rien"* » (M1-AG-2). Cependant, du fait du caractère récent de la redéfinition de rôle et de la faible mobilité de l'encadrement de premier niveau à l'URR et à l'Agence, la plupart des managers y demeure issue de la même branche professionnelle que l'équipe qu'ils encadrent, et possèdent par conséquent toujours des connaissances relatives au métier : « *ils sont effectivement tous plus ou moins issus d'un domaine technique, même si c'est pas directement lié à l'intervention client. Mais ils ont la connaissance du réseau, ils ont la connaissance du matériel, etc., donc qui effectivement les légitiment d'une certaine manière* » (M2-AG-1).

Cette permanence de l'expertise métier comme fondement de la légitimité est reconnue par les responsables de ces entités (par conséquent N+2) : « *bien sûr ! Rien n'a changé !* » (M2-CSRHA-1). Il s'avère à cet égard difficile de réussir à faire comprendre aux salariés opérationnels que le rôle de leurs managers a changé et qu'ils n'ont plus à être des experts dans le métier pour réussir à gérer l'équipe. Dans l'un des CSRH, c'est l'image du chef d'orchestre qui a été utilisée pour tenter d'expliquer cette évolution : « *c'est quelque chose qu'il a fallu faire comprendre aussi et ça a été lent, c'est-à-dire que la Responsable d'Équipe n'en sache pas plus que l'assistante de gestion. Alors ... on a utilisé beaucoup l'image du chef d'orchestre, le chef d'orchestre il ne joue pas de tous les instruments et pourtant grâce à lui tout marche bien ensemble, voilà donc c'est ... enfin il faut quand même un vernis, il faut connaître le solfège* » (M2-CSRHB-1).

Les autres sources de légitimité que nous verrons par la suite sembleraient, du point de vue des managers médiateurs, avoir pour les salariés une importance moindre, le fondement de la légitimité du manager demeurant son expertise dans le métier. Ceci correspond vraiment à la

définition de la légitimité comme réponse à la question « *de quel droit agissez-vous ?* »⁸⁴⁶, puisque l'attente par les salariés d'une expertise métier va au-delà d'éventuelles demandes de soutien technique de la part de leur manager. C'est en effet le fait même de posséder l'expertise du métier qui confère au manager sa légitimité, sans pour autant qu'il ne lui soit demandé de la mettre en œuvre quotidiennement.

3.2.1.2. *Une redéfinition de rôle qui remet en cause la légitimité selon certains managers*

Plusieurs managers mettent en relation l'évolution de leur rôle avec celle de leur légitimité. Leur ancien rôle incluait ce qui fonde encore aujourd'hui leur légitimité aux yeux des membres de l'équipe, à savoir l'expertise : « *on avait ce côté CTDiv amélioré, vous connaissez le CTDiv ?, c'est l'Agent de Maîtrise en fait, qui connaît par cœur le boulot, qui peut l'expliquer, qui peut le montrer, et puis pourquoi amélioré ?, parce qu'on gérait le planning des vacances, les congés, les notations, les entretiens ...* » (M1-CSRHA-2) ; « *avant, un manager était reconnu s'il avait de la technique, mais maintenant on ne nous demande plus maintenant de connaître à fond un dossier* » (M1-CSRHB-1). La citation de ce dernier manager comprend la contradiction dans laquelle se trouvent désormais les managers de premier niveau, puisqu'il ne leur est plus demandé de posséder d'expertise mais que celle-ci continue d'être le fondement de leur légitimité : « *il m'a dit "tu ne connais rien aux RH". Donc vous voyez que même des fois, mêmes des gens ... des experts ... la reconnaissance se fait par la connaissance du processus identique. Donc vous voyez quand même que l'attente des salariés, que ce soit le salarié de base entre guillemets c'est pas péjoratif ce que je veux dire, mais quand on monte même dans les mêmes structures ... et bien la reconnaissance se fait parce que vous connaissez leur métier* ».

Les propos tenus par plusieurs managers mettent en évidence une remise en cause de leur légitimité liée à la diminution de leur intervention dans l'activité de l'équipe. L'un d'eux considère par exemple qu'il ne peut être légitime si ce n'est plus lui qui distribue le travail aux membres de son équipe : « *étant manager je ne conçois pas que quelqu'un d'autre donne le travail aux techniciens qui dépendent de moi, je les rencontrerais dans le couloir qu'est-ce que ... je ne vais rien leur dire, je ne sais pas s'ils ont du travail, je ne sais pas ce qu'ils sont en train de faire, et après qu'est-ce que je manage ? Je ferai un entretien de progrès sur*

⁸⁴⁶ Laufer R., Ramanantsoa B. (1982), *op. cit.*

quoi ? » (M1-URR-3). Cette situation est reconnue par le Responsable de Département selon qui il sera effectivement plus difficile aux managers de légitimer leur fonction en s'éloignant du travail des salariés : « c'est vrai que c'est plus facile de légitimer sa fonction en donnant le travail au technicien, en allant le juger ce travail, que d'avoir une fonction un petit plus retirée de l'activité quotidienne » (M2-AG-1).

3.2.1.3. Des cas de managers qui s'accrochent à leur expertise

L'un des managers explique l'importance qu'avaient dans son équipe précédente ses différentes activités techniques pour sa légitimité : *« dans le groupe de techniciens que j'avais auparavant, c'est vrai que j'étais à la fois le manager, l'expert référent technique et le conducteur d'activité. [...] Et je pense que la confiance que j'avais établie avec les techniciens elle venait justement de là » (M1-AG-10).* De manière générale les managers se sont historiquement sentis légitimes sur la base de leur technicité et apparemment nombre d'entre eux conçoivent difficilement qu'il en soit autrement : *« je dirais c'est surtout les managers qui se sont légitimés par leurs compétences techniques, eux ... pour en avoir déjà discuté avec eux, ils n'envisagent pas du tout autre chose » (M2-AG-1).*

Cette importance de l'expertise dans la légitimité est très fortement sensible dans les équipes techniques. L'un des managers commerciaux nous indique toutefois que c'est d'après lui également le cas pour des équipes de vendeurs. Impossible en effet selon lui de manager des commerciaux sans avoir été au préalable commercial, sans savoir par expérience comment mener une vente : *« il faut déjà comprendre le fonctionnement d'un diagnostic de vente. Et quelqu'un qui n'est pas vendeur ... il ne faut pas que dire [que le vendeur] n'a pas vendu. Il faut aussi expliquer et donner des pistes pour qu'on vende » (M1-AG-3).*

L'un des managers de premier niveau d'un CSRH, qui n'est pas originaire de la Fonction Ressources Humaines, considère nécessaire de posséder des connaissances dans le métier de l'équipe afin d'être en mesure d'apporter de l'aide aux assistantes de gestion. Il apprend par conséquent la réglementation RH chez lui et apprend également au contact des assistantes à traiter des dossiers : *« ce que je fais aussi pour apprendre, je vais avec une assistante et je traite des dossiers. Comme il y a des choses que je ne sais pas je dis quand y a un dossier à faire sur telle chose ça m'intéresse de le faire avec l'assistante » (M1-CSRHA-1).*

3.2.1.4. La nécessité d'un minimum de connaissances dans le métier

D'un point de vue quasiment général, malgré la redéfinition de rôle réduisant fortement le volet technique, il est tout de même nécessaire pour les managers, sans être des experts dans le métier de leurs collaborateurs, d'avoir un minimum de connaissances. Leur capacité à manager ainsi que leur crédibilité en dépendent : *« je pense que c'est important d'avoir au moins ... d'avoir des notions de ce que font les gens, comment ils le font »* (M1-AG-10). À ceci s'ajoute l'obligation pour le manager d'être présent sur le terrain auprès de ses collaborateurs : *« pour se faire respecter il est obligé d'aller sur le terrain, parce que ... si c'est le mec qui reste dans son bureau comme une araignée et qui guette les mouches qui passent il n'est pas crédible »* (M1-AG-3).

Plusieurs responsables d'équipe font part de cette nécessité d'apprendre un minimum de choses sur le métier de leur équipe, cela paraissant par ailleurs ne pas être trop difficile : *« un métier ça s'apprend très vite en fait, que ce soit un métier commercial ou un métier technique. Un métier technique peut sembler plus difficile pour quelqu'un qui n'est pas issu de la technique, mais je pense que pour n'importe quel esprit un peu ouvert et un peu ... l'essentiel on l'apprend vite quand même »* (M1-AG-2) ; *« il faut qu'on apprenne le fond de métier. Après c'est de la curiosité je veux dire. Mais on est normalement à un niveau où on devrait avoir suffisamment de curiosité pour apprendre ça »* (M1-AG-4).

Cette nécessité d'avoir des connaissances dans le métier, pour être en mesure de manager et d'être légitime, est reconnue aussi bien par la hiérarchie des managers de premier niveau que par les membres de la Fonction Ressources Humaines : *« on a beau dire, la technique elle est là quand même, un minimum de compréhension de ce qui se passe ça doit aider »* (RH-DR-1) ; *« c'est sûr que ... il ne faut pas qu'ils aient trop d'expertise mais enfin il faut quand même qu'ils sachent de quoi ils parlent, qu'ils puissent tenir une conversation »* (M2-AG-1).

3.2.1.5. L'importance moindre de la connaissance métier pour les N+2

Si l'expertise dans le métier de l'équipe paraît être le fondement de la légitimité des managers de premier niveau, cela est moins le cas pour les niveaux hiérarchiques supérieurs : *« par contre du N+2 qui est souvent le chef du Département, là c'est différent parce qu'il n'a pas besoin d'avoir une expertise technique, là on lui demande plus en matière d'organisation, de ... de management, on en attend plus »* (RH-DR-1). Cette citation pourrait laisser penser que cette attente est uniquement celle de l'entreprise vis-à-vis de ces cadres, mais le Responsable

de Département rencontré confirme cette impression : *« moi qui ne suis pas issu du domaine c'est vrai que là je suis en position un petit peu plus haute donc les techniciens n'essaieraient pas de me demander des renseignements techniques [...] ça n'empêche pas que je n'ai pas une certaine légitimité quand même. Peut-être même plus que certains de mes collègues responsables de département qui eux sont issus du corps je dirais (rires) ! Donc ça n'a peut-être ... je dirais ça n'a peut-être pas de rapport »* (M2-AG-1).

Le Responsable de Département ainsi que l'un des membres de la FRH relatent par ailleurs des cas qui vont à l'encontre de la légitimation des managers par leurs connaissances du métier. Le premier exemple est celui de managers ayant effectué l'ensemble de leur carrière dans la filière technique et qui ont pris en main des équipes commerciales sans difficulté : *« des gens qui étaient issus de chez moi, je ne l'ai pas vu ici mais je l'ai vu ailleurs, qui se sont très bien adaptés au commercial puisque c'est surtout là que les postes étaient à pourvoir »* (M2-AG-1). Le second exemple est encore plus frappant puisqu'il s'agit d'une femme, sans connaissance technique, qui a été embauchée pour encadrer une équipe d'agents des lignes : *« là on a recruté une jeune ACO, CDI cadre sup, qui a pris en charge une équipe de ... une équipe ligne de techniciens ... d'agents des lignes, donc des gens assez difficiles par définition. Une petite jeune qui sortait de l'école donc qui n'avait pas du tout la compétence France Télécom, et ça se passe très bien »* (RH-URR-1).

Au-delà de cette expertise dans le métier qui paraît fondamentale aux managers de premier niveau, la connaissance dans le fonctionnement de l'entreprise est aussi théoriquement source de légitimité.

3.2.2. Les connaissances dans le fonctionnement de l'entreprise

Alors que d'un point de vue théorique les connaissances relatives au fonctionnement de l'entreprise sont une source de légitimité, celles-ci n'ont quasiment jamais été citées par les managers rencontrés. Il est logique cependant que, de par la longue tradition technique de France Télécom, les managers de premier niveau citent plus spontanément l'expertise du métier comme source de légitimité ainsi que les difficultés liées au fait qu'ils n'ont plus à posséder cette expertise.

Seul un des managers de l'URR indique que la dimension RH de son rôle va participer à accroître sa légitimité : *« le fait qu'on fasse plus de RH je pense que ça assoie un peu plus notre autorité, j'en suis même persuadé »* (M1-URR-4). Si cette situation fait effectivement

appel aux connaissances RH, elle est néanmoins directement reliée à l'efficacité du gouvernement et à la réponse aux attentes des salariés.

3.2.3. L'efficacité du gouvernement : les réponses aux attentes des membres de l'équipe

3.2.3.1. La légitimité par l'atteinte des objectifs

Plusieurs des managers évoquent la part que prend l'atteinte des objectifs de l'équipe dans leur légitimité : « *c'est ce qui est quand même important, c'est ce qui vous permet de vous affirmer sur un métier, c'est le résultat* » (M1-AG-1) ; « *j'ai même l'impression d'être assez ... je dirais reconnu comme étant quelqu'un qui fait son boulot* » (M1-AG-4). Il semblerait cependant s'agir, au moins dans le premier cas, moins d'une légitimité par rapport aux membres de l'équipe que par rapport à la hiérarchie.

3.2.3.2. La gestion des hommes comme nouvelle source possible de légitimité

L'efficacité de la gestion des hommes pourrait devenir une nouvelle source de légitimité de l'encadrement de premier niveau, venant ainsi compenser la régression de la légitimité issue de l'expertise dans le métier : « *à l'heure actuelle ils gèrent plus des humains que de la technique, et je pense qu'ils vont être reconnus pour ça* » (RH-AG-1). Cette gestion pourrait en effet répondre à un certain nombre d'attentes de la part des salariés, et par conséquent participer à la légitimation par le biais de l'efficacité de gouvernement.

Le manager devant désormais prendre tout un ensemble de décisions sur tout ce qui touche à la gestion RH des membres de son équipe, la qualité de cette gestion influe directement sur sa légitimité. Il en va ainsi de la gestion du temps de travail et des congés : « *on se trouve mal si vous n'aviez pas pu les lui accorder avant pour des raisons de service, vous ne serez pas crédible. Donc vous devez vraiment pouvoir gérer les congés de vos agents* » (M1-AG-1).

3.2.3.3. Le soutien et l'apport de réponses

L'efficacité de l'aide que les managers sont en mesure d'apporter à leurs collaborateurs prendrait une part importante dans la légitimité issue de l'efficacité du gouvernement. Les salariés opérationnels attendent par exemple très clairement des réponses aux questions qu'ils peuvent se poser, quel qu'en soit le thème. La réponse à ces attentes est une obligation pour

les managers de proximité, sous peine d'une perte de confiance des salariés envers eux : *« c'est une obligation par contre à mon niveau d'être ... je vais pas dire performant mais ... d'être en recherche toujours de réponse aux questions qui ont été posées. Ça c'est obligatoire, sinon la confiance n'existe pas, puisque de toute façon "il n'apporte rien, il ne fait rien, il ne sert à rien mis à part nous dire qu'il va nous donner des congés" »* (M1-AG-4).

En se basant sur sa relation avec son propre supérieur hiérarchique, l'un des managers de premier niveau explique que le manager est légitime s'il soutient ses collaborateurs, même s'il n'a pas par ailleurs de connaissances sur le métier : *« je vois que par rapport à mon manager, si je me sens soutenu peu importe même s'il n'a pas la technique et qu'à partir du moment qu'il est là quand j'en ai besoin et que je me sens soutenu, je le reconnais en tant que manager »* (M1-CSRHB-1). La légitimité serait alors issue de la reconnaissance par les salariés que leur manager est en mesure de leur apporter du soutien, ce qui permet alors à ce dernier de fixer des objectifs à l'équipe en étant effectivement écouté : *« la reconnaissance je crois qu'elle vient quand ils voient que tu es capable de les dépanner. Ils demandent ... de temps en temps ils font deux-trois piques "tu n'as qu'à prendre notre place", des choses comme ça, mais sinon c'est ... c'est du joke quoi. Sinon c'est : du moment où ils sont dans la merde il faut être là. C'est ... c'est le plus gros point, je crois que c'est là que tu arrives à faire voir que tu es là, et que après tu as des billes pour dire "je veux que vous fassiez ça" »* (M1-AG-7).

L'efficacité du gouvernement transparaît également au travers de la justesse des décisions prises par les managers, notamment dans le cas de l'attribution des primes exceptionnelles. Les réactions des membres de l'équipe permettraient alors de se faire une idée de la légitimité du responsable : *« après derrière c'est là où on voit si on est reconnu en tant que manager ou pas ! »* (M1-CSRHB-1).

3.2.3.4. Une légitimité issue de la qualité de la relation avec les salariés

La place de pivot des managers de proximité est fréquemment soulignée dans la littérature et est ici rappelée par un manager à propos des sources de légitimité : *« l'aspect interface [...] avec les échelons supérieurs et puis l'équipe. C'est le fait de savoir faire quelque part le tampon, de peut-être modérer ou de quelque part tempérer ce qui nous arrive parfois du haut et qui est parfois un petit peu brutal ... c'est me semble-t-il cet aspect-là qui me paraît important »* (M1-AG-5). Il s'agit dans ce cas clairement d'efficacité du management de

l'équipe vu du côté de l'équipe, la légitimité du responsable d'équipe provenant alors de sa capacité à rendre moins difficiles pour les salariés les conséquences des décisions prises par sa propre hiérarchie.

Dans le prolongement de ce rôle tampon, le style de management influe également sur la légitimité. Un management laissant une large part à l'autonomie des membres de l'équipe et fondé sur la confiance paraît être une base de la légitimité du responsable : *« je pense que la vraie légitimité, enfin pour moi, mon responsable légitime c'est celui qui donne des objectifs, qui explique pourquoi on a besoin de ça, et qui contrôle a posteriori que ce qu'on a mis en place fonctionne »* (M1-AG-4). Le fait d'assumer les décisions prises, de même que l'honnêteté et la clarté dans le management sont également des sources de légitimité relatives à l'efficacité du gouvernement, en ce sens que cela répond aux attentes des salariés : *« l'honnêteté ... je veux dire "je dis ça et je le mets en œuvre" »* (M1-AG-4).

Outre les sources rationnelles-légales, la légitimité comporte également des sources traditionnelles, issues de la trajectoire professionnelle du manager médiateur.

3.3. Les sources traditionnelles : une légitimité issue de la trajectoire professionnelle

Dans le cas des managers de premier niveau, la composante traditionnelle de leur légitimité est relative à leur appartenance à la famille professionnelle dont sont issus les membres de leur équipe (3.3.1.), ou à leur appartenance préalable à l'équipe qu'ils encadrent désormais (3.2.2.).

3.3.1. L'appartenance à la même famille professionnelle : une facilitation des relations et de la compréhension

Le fait d'être originaire de la même famille professionnelle que celle dont fait partie l'équipe encadrée est un élément essentiel de la légitimité du manager de premier niveau. Dans l'ensemble, les analyses d'entretiens donnent l'impression que lorsque cela est le cas, le responsable d'équipe est assuré d'emblée d'une certaine légitimité à son arrivée à la tête de l'équipe, et a beaucoup moins qu'un autre manager besoin de faire ses preuves. : *« j'ai un certain ... comment ... c'est pas un privilège, c'est pas un avantage, le fait de bien connaître le métier pour en venir, même si je n'ai jamais fait leur métier j'ai fait beaucoup de technique*

et j'ai balayé beaucoup de techniques et ils le savent » (M1-AG-2). Avoir effectué sa carrière professionnelle au sein d'un même groupe de métiers aboutit également à en connaître les codes ainsi que le langage, comme le souligne ce manager en charge de la sécurité du travail : *« l'avantage d'avoir travaillé sur le terrain au départ me permet de parler le même dialogue, et ça c'est particulièrement important »* (M1-URR-6). L'expérience professionnelle dans le métier réalisé par l'équipe conduit également à comprendre plus facilement les difficultés auxquelles sont exposés les membres de l'équipe, ainsi que l'illustre ce manager de commerciaux en centre d'appels : *« en tant qu'ancien vendeur je sais ... j'ai un gros avantage c'est que je comprends, je sais ce qu'ils attendent, je sais »* (M1-AG-7).

Les deux exemples suivants mettent bien en évidence l'écart susceptible d'exister au moment de la prise en main d'une équipe entre un manager qui n'est pas originaire du métier et un manager qui l'est. Dans le cas du manager d'une équipe de Soutiens au sein de l'Agence, n'ayant jamais occupé lui-même un poste de Soutien, l'accueil des membres de l'équipe a été plutôt négatif. Celui-ci s'est en effet déroulé *« moyennement bien (rires) ! Moyennement bien effectivement »* (M1-AG-5). Selon lui *« les gens dans l'équipe ... je pense auraient certainement préféré avoir quelqu'un du métier, parce que c'est vrai que c'était dur ... c'était dur de parler »* (M1-AG-5). À l'inverse, le manager d'une équipe de commerciaux en centres d'appels, cité par ailleurs, a bénéficié d'un bon accueil après s'être présenté aux membres de l'équipe comme étant lui-même un ancien commercial : *« je me suis présenté comme tel, donc comme un ancien vendeur, donc je connais leurs préoccupations [...] donc ça a été bien pris je pense déjà par ce niveau-là »* (M1-AG-7).

Ainsi que nous l'avions indiqué, les managers sont pour l'instant encore très souvent issus de la même famille professionnelle que les équipes qu'ils encadrent. Il sera intéressant d'observer à l'avenir, au fil des mobilités et des recrutements, la nature de l'accueil réservé aux nouveaux managers non issus du même métier que leur équipe. Cette situation devrait en effet, aux dires des membres de la Fonction Ressources Humaines, être de plus en plus fréquente dans les années à venir.

Concernant cette appartenance à la même famille professionnelle que les membres de l'équipe, le Responsable de Département conclut que pour l'instant la légitimité des managers de premier niveau est plus issue de leur trajectoire professionnelle et des connaissances passées que de leur situation actuelle : *« ils sont toujours légitimes dans la mesure où ils ont*

toujours leur passé avec eux qui fait cette légitimité, et qui fait que à partir du moment où on l'a acquis on ne la perd pas ... » (M2-AG-1).

3.3.2. L'appartenance à l'équipe encadrée : des situations contradictoires

Le fait d'avoir été membre de l'équipe dont ils ont désormais la charge est, ou non, en fonction des entretiens et des managers rencontrés, une source de légitimité. Pour l'un des managers d'équipe technique, être originaire de l'équipe a plutôt été un atout lorsqu'il a pris la direction de l'équipe : *« je n'ai pas eu de problème majeur, au contraire, c'était plutôt un atout en fait » (M1-AG-2).* Cependant ceci peut probablement s'expliquer par le fait qu'il avait été préalablement positionné de manière informelle par son prédécesseur comme son adjoint, ce qui lui a permis de glisser sans difficulté sur le poste de responsable d'équipe lors du départ de celui-ci : *« la transition a été sans problème en fait. J'étais déjà considéré comme le chef bis avant, donc ça joue » (M1-AG-2).*

Deux autres managers, eux aussi d'équipes techniques, se sont trouvés dans des situations plus délicates et ont vu leur légitimité immédiatement remise en cause par les membres des équipes lorsqu'ils ont pris leurs fonctions. Le premier a retrouvé dans son équipe une partie des collègues avec lesquels il travaillait près de vingt ans auparavant : *« l'année dernière j'ai passé une année difficile en reprenant des techniciens que en plus j'ai travaillé pendant des années avec eux. Au départ ce n'était pas un cadeau qu'on me faisait. J'ai dit « vous êtes un peu gonflés parce que ... » ... je les ai quittés en 83, on travaillait ensemble enfin pas avec tous mais avec une partie ». Le second encadre également des personnes qui ont été ses collègues mais qui, en plus, lui ont également appris le métier. Du fait de l'importance de l'expertise technique et du fonctionnement traditionnel des équipes de techniciens, ce manager n'a pas été considéré du tout comme légitime par ces personnes lors de son arrivée à la tête de l'équipe : « je me retrouvais à commander des gens qui m'avaient, dix ans avant, montré le travail, et qui ne m'ont jamais reconnu comme leur chef ».*

Si les sources traditionnelles sont inscrites dans une trajectoire professionnelle, la légitimité peut également trouver ses sources dans l'individu qu'est chaque manager médiateur, au travers de sa dimension charismatique.

3.4. Les sources charismatiques : être ou non manager

Les sources charismatiques de légitimité tiennent à la personne même du manager. Pour plusieurs des managers interviewés, la capacité de management répond à des qualités intrinsèques des personnes, qui ne peuvent être apprises. Les propos d'un manager technique l'illustrent : « *j'ai toujours une phrase, je dis "on ne devient pas manager, on est manager" » ; « je dis tout le temps "on sait ou on ne sait pas manager, mais je ne pense pas qu'on puisse apprendre à manager" » ; « moi je dis le management c'est quelque chose qui ne s'apprend pas, c'est quelque chose d'inné » (M1-URR-2). Un manager d'un CSRH tient le même discours : « *il y a des formations sur les techniques de management mais il me semble qu'on est manager ou on ne l'est pas quoi. C'est ce que je pense, quelqu'un qui n'est pas manager, on aura beau lui donner tous les cours qu'on veut, s'il n'est pas fait pour manager des hommes il ne sera jamais fait » (M1-CSRHB-1).**

De la même manière, d'autres parlent de fibre managériale : « *c'est sûr que pour certains managers qui n'avaient pas pour moi la fibre managériale, ils se retrouvent ... pris en défaut » (RH-AG-1), de personnalité : « c'est une question de personnalité plutôt. Je pense ... enfin de personnalité, de force de conviction » (M2-AG-1), ou de caractère : « je pense aussi que ça dépend beaucoup du caractère des gens » (M1-AG-7).*

Enfin, même s'il le déplore, un manager souligne l'importance de l'apparence physique liée à l'âge dans la légitimité de la personne qui encadre une équipe : « *même physiquement je veux dire, si on paraît plus vieux ... c'est idiot mais c'est comme ça, c'est évident. Moi je le ressens, je le ressens, c'est plus facile [...] Ça on ne peut pas y échapper. Et je crois quel que soit le métier qu'on fasse c'est ... on doit être plus crédible quand on fait plus vieux. C'est idiot mais ... c'est comme ça, il faut faire avec » (M1-URR-4).*

Beaucoup plus que le charisme, le point de vue des salariés opérationnels vient conforter l'importance de la connaissance dans le métier de l'équipe comme source majeure de légitimité.

3.5. Le point de vue des salariés opérationnels : une légitimité du manager toujours fondée sur son expertise dans le métier

Seuls les entretiens réalisés à l'USO ne fournissent pas d'information quant aux sources de la légitimité des managers de premier niveau. Il faut par contre remarquer la forte convergence observée sur ce point dans les réponses des salariés des quatre autres entités étudiées (centres d'appels Orange, Wanadoo, CSRH A, CSRH B).

3.5.1. L'expertise comme source majeure de légitimité : une incompréhension par les salariés de l'évolution du rôle des managers

La principale source de légitimité des managers de premier niveau est restée la même, à savoir les connaissances dans le métier. Dans toutes les entités étudiées, des salariés regrettent ce manque de connaissances de la part de leurs managers, ne comprennent pas, voire n'acceptent pas que des personnes qui ne sont pas expertes dans le métier puissent être à la tête des équipes. Il est intéressant de constater que, alors même que les CSRH et centres d'appels sont des entités récentes, aux métiers parfois nouveaux, la légitimité demeure fondée sur la connaissance du métier.

De nombreux salariés ont conservé l'image classique de l'agent de maîtrise et trouveraient presque inconcevable qu'un manager n'ait pas plus de connaissances dans le métier que ses collaborateurs : « *je pensais qu'un superviseur, il aurait dû être beaucoup plus compétent que les téléconseillers [...] La logique voudrait qu'un superviseur hiérarchique soit meilleur que vous* » (TC-WOO-3) ; « *[la connaissance] normalement ils sont censés l'avoir hein !* » (AG-CSRHA-5). Il y a par conséquent de manière régulière un regret de la part des salariés de voir au-dessus d'eux des managers qui, selon eux, manquent de connaissances : « *notre responsable n'était pas en RH avant, elle connaît son travail mais elle n'est pas assez experte* » (AG-CSRHB-4). Ceci fait par conséquent dire à ces salariés que les managers devraient acquérir les mêmes connaissances qu'eux pour pouvoir manager l'équipe : « *qu'elle s'intègre, qu'elle apprenne comme nous quoi !* » (AG-CSRHA-3). En effet, dans le cas des centres d'appels Orange et Wanadoo, comme dans celui des CSRH, ces entités sont récentes et les managers ne peuvent par conséquent pas s'appuyer sur leur expérience professionnelle pour connaître le métier de l'équipe. Ceci est d'autant plus vrai dans les cas d'Orange et de Wanadoo où les centres d'appels sont des organisations récentes, où la téléphonie mobile et l'internet sont des technologies modernes. Cette demande de la part des membres de l'équipe

a amené l'un des managers de CSRH à essayer d'apprendre la réglementation RH en travaillant chez lui le soir : « *il y a des choses qu'il ne connaît pas encore mais il a des cours comme tout le monde. Il potasse énormément chez lui donc !* » (AG-CSRH-6).

Ce manque de connaissance du métier fait dire de manière plus spécifique aux membres des équipes que les managers n'ont pas de légitimité pour fixer des objectifs de productivité à atteindre « *c'est bien gentil de dire faut faire des chiffres, faut faire ci et faut faire ça, mais il faut voir comment on le fait* » (TC-WOO-5), ni pour expliquer aux salariés ce qu'ils doivent faire pour améliorer leurs performances : « *eux ils prennent pas d'appel et ils vont vous dire comment faut travailler, je suis pas d'accord* » (TC-WOO-9) ; « *quand ils disent que mon temps d'appel n'est pas bon, je veux bien mais dans ce cas qu'ils me disent où je dois faire des efforts et quelles sont les solutions. Me dire que le temps est pas bon...et me parler des choses théoriques dans les temps d'appel, pour réduire un temps d'appel. Ça donne pas envie d'écouter* » (TC-WOO-8).

Par ailleurs, pour être considérés comme légitimes, les responsables d'équipe devraient être en mesure de renseigner les salariés qui se trouvent en difficulté dans la réalisation de leur travail, ce qu'ils ne savent pas faire : « *qu'il sache nous répondre quand nous on peut pas répondre, si on arrive pas ou bien qu'on coince, qu'il puisse au moins nous répondre, nous donner quelque chose de valable, une bonne réponse* » (TC-ORA-3).

Selon ce téléconseiller, issu de la filière technique et employé à France Télécom depuis trente ans, les managers ne sont pas légitimes, non seulement parce qu'ils ne peuvent pas apporter un soutien métier, mais également parce qu'ils adoptent envers les salariés un contrôle infantilisant : « *moi, si j'étais superviseur, [...] un collègue qui a un problème, moi je prendrais ses appels. S'il y a un problème, même si j'en sais pas plus que lui, je l'épaulerais, ça ça serait un boulot intéressant. Mais pas faire ce qu'ils font là, des stats, passer à 11 heures 30 : "Tiens, tu vas manger à quelle heure ?", comme si je ne savais pas l'heure à laquelle je devais manger. C'est pas du boulot ça* » (TC-WOO-3). Tout comme pour les objectifs à atteindre, les membres des équipes acceptent mal que quelqu'un qui n'est pas expert dans le métier puisse contrôler leur travail : « *leur boulot c'est garde-chiourmes. On est revenu au système blouse bleu, blouse blanche [...]. Je ne veux pas être jugé par quelqu'un qui ne sait pas faire le boulot* » (TC-WOO-9) ; « *c'est un petit peu le garde-chiourme, il faut dire ce qui est, il est plus là pour contrôler les pauses, les retraits, gérer les*

pauses repas, voir le trafic. Mais ils sont pas mal déconnectés puisqu'ils ne prennent jamais d'appels » (TC-WOO-10).

Alors même que l'on pourrait supposer que les Soutiens comprennent plus facilement le nouveau rôle des managers de premier niveau, l'un d'eux exprime son incompréhension. Sans aller jusqu'à l'expertise dans le métier, des connaissances dans l'activité de l'équipe sont cependant nécessaires : *« personnellement j'arrive pas à comprendre comment on peut manager une équipe quand on ne connaît pas le travail »* (SAM-CSRHB-1). Il semblerait selon lui que l'une des équipes dont le manager est issu du métier soit justement plus performante que les autres : *« il y a un pôle où ça marche bien, la responsable est issue de RH et en plus elle faisait des formations en paye et c'est un des pôles où ça marche vraiment bien »* (SAM-CSRHB-1).

L'efficacité du gouvernement, source rationnelle-légale de légitimité tout comme l'expertise, est assez peu présente dans les discours recueillis. Seul l'un des téléconseillers Orange trouve son manager illégitime car qu'il n'assume pas ses responsabilités : *« c'est le premier responsable que je vois aussi incompetent. Il ne prend pas de responsabilité »* (TC-WOO-6).

3.5.2. La légitimité traditionnelle : des cas de managers en rupture avec les règles de fonctionnement traditionnelles des équipes

La dimension traditionnelle de la légitimité du manager de premier niveau semble être elle aussi remise en cause, puisque l'on voit apparaître au travers de certains entretiens l'idée d'une rupture dans le mode de fonctionnement traditionnel des équipes, dans les règles de vie qui y prévalaient. Ceci ne peut cependant être considéré comme une tendance, mais uniquement la situation de quelques managers relatée par des membres de leurs équipes.

L'un des managers souligne le décalage qui existe désormais entre les salariés et leurs managers, du fait de la redéfinition de rôle qui implique que le manager s'occupe beaucoup moins qu'auparavant de tout ce qui a trait au métier en lui-même : *« on a très peu de contacts avec notre responsable. Ils ne savent pas trop comment on travaille, ils ne savent pas ce qu'on a besoin. Il y a un décalage entre nous et le premier niveau »* (TC-WOO-5).

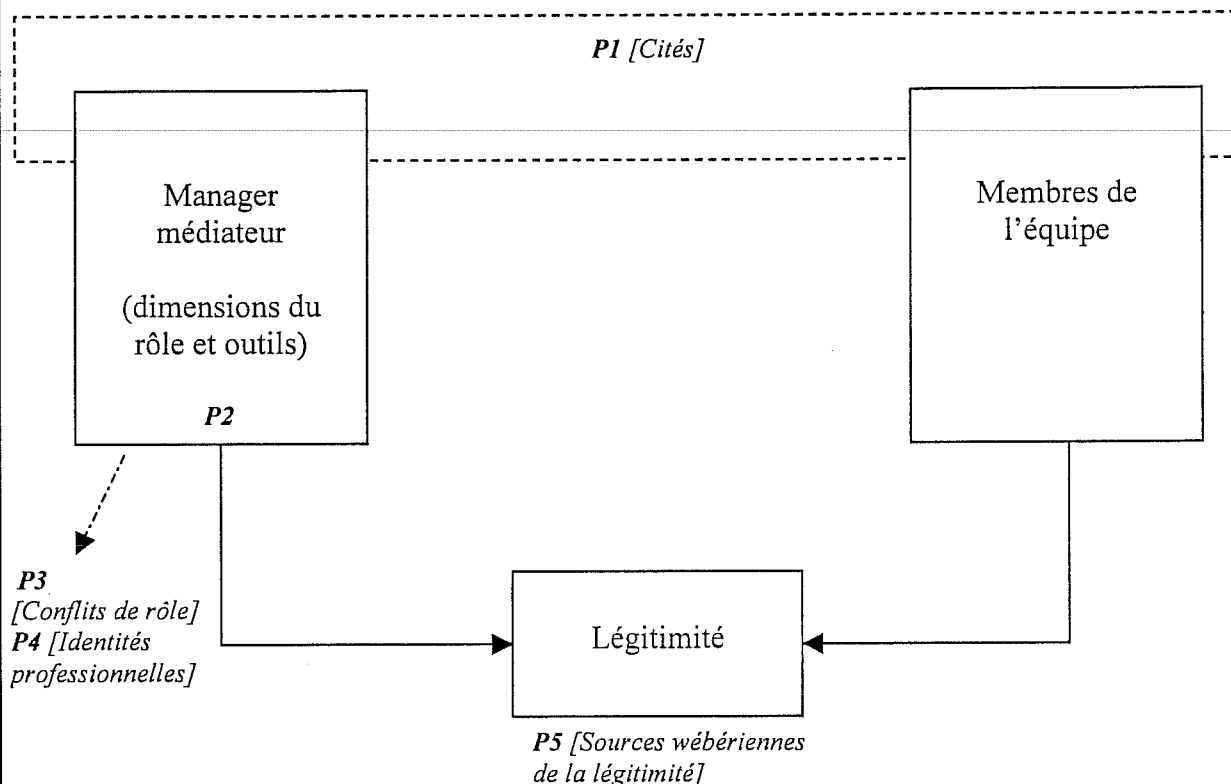
Par ailleurs, même si cela semble plutôt relever de la personnalité de quelques managers, plusieurs salariés font part d'un manque de légitimité de leur supérieur hiérarchique lié à la nature de sa relation avec les membres de l'équipe, marquée par un manque de considération,

voire de politesse : « *je pense que pour être responsable d'équipe il faut avoir un certain tact, un certain doigté pour parler aux conseillers-clients, ça c'est une grosse partie parce qu'on a pas mal de responsables d'équipes qui n'ont pas leurs places en tant que responsable d'équipe, [...] il faut savoir manager une équipe, manager et la ménager* » (TC-ORA-8) ; « *il passe et dit pas bonjour. C'est incorrect. Je ne le vois pas comme bon responsable* » (TC-WOO-6).

Ceci s'applique également aux managers de rangs hiérarchiques supérieurs, par exemple lorsque les salariés ont l'impression qu'ils manquent de clarté et d'honnêteté envers eux : « *il peut dans la même journée avoir trois discours différents. Ça dépend du sens du vent qu'il faut prendre* » (TC-WOO-9).

Encadré 12. Synthèse des résultats sur la déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs

Sur la base du constat de l'évolution des différentes dimensions constitutives du rôle des managers médiateurs, dans le cadre de la redéfinition de rôle, il semblerait que les sources de leur légitimité puissent être affectées, ce que traduit la proposition de recherche P5 : "la redéfinition de rôle remet en cause les sources de la légitimité du manager médiateur".



L'analyse wébérienne de la légitimité⁸⁴⁷ distingue trois sources de légitimité, que sont les sources rationnelles-légales, traditionnelles, charismatiques. Dans le prolongement des travaux de Laufer⁸⁴⁸, nous les avons adaptées à la situation des managers médiateurs, afin de disposer d'une grille de lecture. À ces trois sources s'ajoute la légitimité des dirigeants de l'entreprise dont ils se trouvent également dépositaires.

En fonction des résultats relatifs aux différentes sources de légitimité passées et actuelles des managers de premier niveau, la proposition de recherche P5 peut être retenue : "la redéfinition du rôle remet en cause les sources de la légitimité du manager médiateur". Les résultats soulignent principalement les conséquences négatives de la réduction de la dimension technique du rôle des managers de premier niveau. Les salariés opérationnels paraissent en effet accorder encore une large place à la connaissance métier de leur manager dans la légitimité qu'ils lui attribuent. En outre, la légitimité déléguée par les dirigeants tend également à s'affaiblir, du fait de la perte de confiance des salariés à leur égard.

La question de l'incidence de la redéfinition de rôle sur la légitimité des managers médiateurs est d'importance. Le nouveau rôle, principalement dans sa composante de recherche de l'adhésion des salariés, fait appel à des processus très relationnels de management. Dans le cas d'une déstabilisation de leur légitimité, les managers de premier niveau pourraient être confrontés à de probables difficultés pour les mettre en œuvre, notamment en vue d'obtenir l'adhésion des salariés opérationnels aux valeurs organisationnelles et à la stratégie décidée par les dirigeants.

⁸⁴⁷ Weber M. (1995), *op. cit.*

⁸⁴⁸ Laufer R. (1996), *op. cit.*

SECTION 4.

L'OBTENTION DU FATALISME PLUS QUE DE L'ADHÉSION

L'évolution de l'organisation du travail, dans le sens de l'autonomie des salariés opérationnels, affaiblit le poids du commandement hiérarchique au profit de modalités de coordination fondées sur l'adhésion de l'ensemble des salariés de l'entreprise aux valeurs organisationnelles. L'encadrement de premier niveau, en étant en relation directe et quotidienne avec les salariés opérationnels, occupe une place cruciale dans la mobilisation de leur subjectivité en faveur des objectifs des dirigeants. Son but est que ces salariés orientent leur comportement au travail dans le sens de l'atteinte de ces objectifs. De ceci découle la proposition de recherche P6 : *"le manager médiateur tente d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux réorganisations mises en œuvre"*.

Comme nous l'avons précisé au cours de la revue de la littérature, nous considérons le responsable d'équipe comme un manager médiateur en ce sens, d'une part, qu'il est le vecteur et donc le média des décisions des dirigeants et plus généralement de leur manière de voir le monde et, d'autre part, que son rôle intègre la recherche de l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise et aux réorganisations mises en œuvre.

De manière générale les managers de premier niveau réalisent, de manière plus ou moins marquée cependant, cette recherche de l'adhésion des salariés, ce que résume ce manager à propos de ses réunions d'équipe : *« c'est ça en fait, à la fois ... expliquer les évolutions qu'on me demande ou que moi je souhaite, et puis ... et puis voilà ... discuter et puis voir pourquoi, voir comment, voir ce qui est bien, voir ce qui est pas bien, ce qu'il faudra faire de toute façon et puis la marge qu'on a. Voilà ... faire partager »* (M1-AG-2). Ayant comme objectif d'aboutir à cette adhésion (4.1.), les managers médiateurs ont recours de manière significative à la communication orale (3.2.) afin de décliner la stratégie de l'entreprise et d'expliquer la nécessité de s'y investir (3.3.). Ceci aboutit cependant plus à une acceptation fataliste qu'à une réelle adhésion (3.4.).

4.1. L'adhésion comme objectif du manager médiateur

Dans l'approche de la sociologie de l'action managériale⁸⁴⁹ comme dans celle des conventions⁸⁵⁰, les managers sont à la recherche de la conformité des comportements de leurs collaborateurs au travers de la recherche d'adhésion. Ceci implique notamment de réussir à faire adopter aux salariés une vision commune de l'entreprise et de son contexte, de les faire s'engager dans les réorganisations qui sont décidées par les dirigeants, de faire passer l'idée d'une convergence d'intérêts entre l'entreprise et les salariés.

4.1.1. Voir en France Télécom une entreprise privée

En lien avec les écarts mis en évidence entre les objectifs économiques et les valeurs, notamment de service public, auxquelles sont encore attachés de nombreux salariés, le discours que véhiculent les managers médiateurs vise tout d'abord à faire en sorte que les salariés comprennent le contexte dans lequel évolue désormais France Télécom. Le prolongement en est logiquement la nécessité de performance économique : *« c'est un tournant qu'il a fallu leur faire prendre, avant techniciens purs et durs, service public, on donne tout à tout le monde, faire passer ça dans les mentalités qu'aujourd'hui on est une entreprise, le business c'est le business, il faut que ça rapporte, c'est déjà moins facile »* (M1-AG-6).

Ces exigences liées à la concurrence sont difficiles à faire passer auprès des techniciens, population historique de France Télécom attachée au service public et à l'excellence technique, mais elles le sont également, et peut-être plus paradoxalement, parfois auprès des commerciaux de l'entreprise : *« maintenant il y a des vendeurs, il faut qu'ils vendent, s'ils ne vendent pas il faut ... on n'a pas le choix. Donc ça c'est un langage que j'ai réussi à faire passer »* (M1-AG-7).

4.1.2. S'investir dans la stratégie locale

Étant orientée en direction de la performance économique, la stratégie de France Télécom est elle aussi en décalage avec les valeurs traditionnelles des salariés. Au travers de l'exposé et de la déclinaison de la stratégie globale de France Télécom, en expliquant que *« tout le monde est acteur de la stratégie locale donc on a des ... démarches ... sur le sens de l'action, le sens*

⁸⁴⁹ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

⁸⁵⁰ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

... on a des ... orientations et puis par rapport à ça, on adapte notre stratégie locale par rapport à ces orientations » (M1-URR-1), les managers tentent de faire en sorte que les membres de leur équipe y adhèrent et par la suite s'y investissent activement : « c'est l'implication ce qu'on appelle dans la stratégie de France Télécom » (M1-AG-1).

4.1.3. Accepter les réorganisations et s'y engager

Les réorganisations, quelle que soit leur ampleur (réorganisation de la Fonction Ressources Humaines ou réorganisation des équipes qui composent un Département d'Intervention), sont dans la droite ligne de la stratégie et des nécessaires économies à réaliser dans l'entreprise. L'objectif des managers médiateurs est alors de faire en sorte que les salariés acceptent les réorganisations qui touchent leur équipe, et par conséquent les efforts qui leur sont demandés (par exemple les changements de postes, les nouvelles organisations du travail, les objectifs de productivité).

L'adhésion à ces réorganisations vise par conséquent à transformer le comportement des salariés de manière à ce qu'ils s'engagent dans les évolutions : *« faire évoluer les gens d'une partie ... tout ce que ... qu'ils grognent à chaque fois qu'on leur propose quelque chose, vers une partie où ils disent "ça c'est un super truc" » (M1-AG-3).* Comme l'explique ce manager, avec cette adhésion des salariés aux orientations de France Télécom, tout se passerait comme si ceux-ci considéraient l'atteinte des objectifs comme allant de soi : *« de façon à ce que un maximum de personnes se sente investi d'une mission pour respecter [les objectifs] » (M1-AG-6).*

4.1.4. Établir un lien entre l'avenir de l'entreprise et celui des salariés

Afin d'obtenir la conformité des comportements des salariés et par conséquent leur participation active et volontaire à l'atteinte des objectifs économiques de l'entreprise, l'action des managers médiateurs envers les membres de leur équipe vise également à les convaincre d'une confusion entre l'avenir de l'entreprise et le leur : *« on veut sauvegarder le chiffre d'affaires de France Télécom, et bien il faut être conscient aussi que c'est notre emploi de demain qu'on sauvegarde par la même occasion » (M1-AG-1).*

Ceci vise de manière plus générale à tenter d'instaurer une nouvelle cohésion au sein de l'entreprise, à réduire les écarts entre la hiérarchie et les membres des équipes. Le responsable d'équipe sert alors de *« relais entre le discours de la Branche ou le discours du Directeur*

d'Agence et puis le technicien. Il y a un décalage, il y a un fossé entre j'allais dire les exécutants et puis les encadrants. Ça existe partout mais c'est certainement assez exacerbé en ce moment chez nous. Donc ce fossé moi j'essaie d'être la passerelle au milieu » (M1-AG-2). La communication orale joue un rôle important dans l'atteinte de cet objectif.

4.2. L'importance de la communication orale dans la recherche d'adhésion

Les modalités, les conditions dans lesquelles les managers médiateurs réalisent la recherche de l'adhésion des membres de leur équipe, renvoient au dispositif matériel de l'approche conventionnaliste, c'est-à-dire ce qui assure le transfert d'informations sur l'existence de la convention. La communication s'opère principalement lors des réunions d'équipe (4.2.1.), mais fait également appel à des supports écrits et des relations plus informelles (4.2.2.).

4.2.1. Un cadre formel : des réunions d'équipe favorisant l'échange

4.2.1.1. Des pratiques de réunion d'équipe variables

À quelques rares exceptions près, tous les managers rencontrés organisent des réunions d'équipe avec leurs collaborateurs. Celles-ci diffèrent cependant par leur contenu (certains managers restant centrés sur des problèmes opérationnels et n'abordant pas la stratégie de France Télécom) et leur périodicité. Si dans la plupart des équipes les réunions sont mensuelles, elles sont parfois un peu moins fréquentes ou à l'inverse beaucoup plus fréquentes, certains managers se basant sur un rythme hebdomadaire. Les pratiques diffèrent également sur l'endroit où se déroule la réunion, l'un des managers expliquant par exemple la nécessité de ne pas la faire se dérouler dans la salle où il croise les membres de son équipe au quotidien : *« il est important une fois par mois, on formalise une réunion, c'est-à-dire qu'on ne la fait pas au même endroit, parce que je me suis aperçu que ce n'était pas bon, il faut sortir les gens de leur tanière et le fait de ... si on les laisse là où ils sont il y a un chahut pas possible »* (M1-URR-4). Un autre, encadrant une équipe de vingt-huit techniciens, favorise les réunions d'équipe par petits groupes, plus efficaces, et n'organise des réunions avec l'ensemble de l'équipe que *« deux trois fois par an parce qu'il faut que tout le monde se voie et puis parce que ça sert d'exutoire »* (M1-AG-2).

Le contenu des réunions d'équipe diffère également, puisque certains managers n'effectuent pas la communication que leur demandent les dirigeants ou le font sans grand enthousiasme : « *je passe tout ce que je dois leur présenter, c'est-à-dire la politique générale de France Télécom, ça ils n'aiment pas trop, puisqu'on m'a dit de le communiquer je le communique quand même* » (M1-URR-4). Les autres thèmes abordés sont plus opérationnels, en lien direct avec le travail réalisé par l'équipe, de même que le suivi des résultats de l'équipe et les éventuelles actions correctives à mettre en place : « *je présente le tableau de bord de l'équipe du mois écoulé, savoir les résultats qu'on a eus, pourquoi on a été bon ou pas bon* » (M1-URR-4) ; « *en termes financiers, sur ce qu'on coûte et sur ce qu'on rapporte, donc ça ça passionne bien les foules donc ça va* » (M1-AG-2).

Plusieurs des managers avec lesquels se sont déroulés les entretiens invitent également des personnes extérieures à l'équipe sur certaines thématiques spécifiques : « *on fait venir des intervenants extérieurs, donc l'autre fois il y avait le CLS [Conseiller Local de Sécurité]* » (M1-AG-4) ; « *on m'a posé des questions sur les JTL [Jours de Temps Libre], donc là je vais demander certainement à RH qu'ils viennent nous faire le point. Et puis sur la concurrence, sur la veille concurrentielle, donc j'ai invité en réunion d'équipe une personne qui s'occupe de ça* » (M1-AG-8). Dans le cas de messages difficiles à faire passer auprès de l'équipe (comme l'annonce de redéploiements à venir), l'un des supérieurs hiérarchiques du responsable d'équipe peut intervenir : « *si besoin ... si c'est plus hard, s'il y a plus de risque, là le directeur des ventes viendra ou la responsable du département viendra. Donc ça dépend un petit de ... on a toujours ce système-là suivant l'importance de la réaction qu'il peut y avoir ... parce qu'il y a des trucs parfois qui sont un petit peu ...* » (M1-AG-7).

4.2.1.2. Un lieu de discussion et d'échange sur les décisions à prendre

Même si beaucoup d'informations descendantes et de présentations de résultats sont diffusées lors des réunions d'équipe, il semblerait que celles-ci soient un moment important d'échange et de discussion entre les membres de l'équipe et leur manager. Comme le rappelle ce manager d'équipe technique, à son poste « *il faut quand même beaucoup discuter, beaucoup ...* » (M1-URR-1). Un autre souligne l'intérêt de multiplier les réunions d'équipe, afin de limiter le temps nécessaire pour réaliser la transmission d'informations descendantes et favoriser ainsi les échanges : « *plus on en fait, je l'ai vu au mois de juillet quand on en fait qu'une par mois c'est plus descendant, quand on en fait plus régulièrement il y a plus d'échanges, et plus on en fera mieux ce sera* » (M1-AG-4).

Certains moments des réunions sont consacrés à l'expression du ressenti des salariés, aux échanges non seulement avec le responsable d'équipe, mais également entre eux : « *ils échangent aussi leurs points de vue. Je lance aussi un débat généralement sur les points de nos difficultés* » (M1-AG-8). Au-delà de cette impression d'échange et de partage entre le manager et son équipe, la réunion est également l'occasion pour certains salariés de mettre en difficulté leur supérieur : « *systématiquement en fin de réunion il y a un tour de table où les gens abordent leurs ... les sujets qu'ils veulent voir abordés ou posent la question qu'ils veulent poser parce qu'il y a des gens qui ... il y a des gens qui attendent la réunion d'équipe pour poser la question qui fait mal (rires) !* » (M1-AG-10).

Lors des réunions d'équipe, les managers associent également les techniciens ou les vendeurs aux décisions relatives aux mesures à prendre pour atteindre les objectifs qui ont été fixés à l'équipe. Ces réflexions communes, qui s'écoulent parfois sur plusieurs mois, permettent de faire en sorte que les salariés acceptent des changements qui sont de toute façon inéluctables, en réussissant parfois à les améliorer un peu de leur point de vue : « *on fait des brainstormings, le pour le contre, on discute, tout ça par petits groupes, je présente aux autres et après on fera une synthèse. De toute façon ça passera ... c'est pas un truc qui va passer du jour au lendemain, il faut deux ou trois mois de boulot avant d'arriver à un compromis (rires)* » (M1-AG-2). L'un des managers d'équipe technique fait remarquer l'intérêt d'associer les membres de l'équipe à ses décisions, puisqu'en y participant ils en deviennent en même temps les auteurs et les acceptent plus facilement : « *ça ne gêne pas au fonctionnement et puis c'est eux qui l'apportent, c'est encore mieux, le message il passera encore plus vite. C'est mieux puisque eux ils auront une part de responsabilité dans l'organisation qu'on met en place* » (M1-URR-3).

4.2.2. Les autres moyens de passer l'information : supports écrits et relations informelles

Les réunions d'équipes ne sont évidemment pas le seul moment au cours duquel les managers transmettent des informations aux salariés opérationnels, même si elles paraissent être le support essentiel de la recherche d'adhésion. L'écrit demeure un média de communication de base pour toutes les informations simples et factuelles, ce qui passe désormais par l'utilisation de la messagerie électronique : « *si c'est une info si c'est des trucs comme ça donc ça peut passer par mail [...], donc les infos rapides je mets ça c'est à eux de relever leurs infos* » (M1-AG-7). L'un des managers adopte une attitude relativement différente, fondée sur la

responsabilisation des salariés opérationnels, et considère que ceux-ci sont en mesure de s'informer par eux-mêmes des évolutions générales de France Télécom : *« je ne fais pas d'affichage contrairement à ce qu'on nous demande de faire, non pas parce que ça me prendrait du temps, je les lis comme tout le monde donc je pourrais très bien afficher, j'estime que les gens [...] se doivent de se tenir au courant »* (M1-AG-4).

Par ailleurs, les échanges entre manager et managés se font au quotidien de manière informelle, sauf dans les équipes où les salariés ne sont pas situés sur la même localité que leur responsable (cas des Soutiens et des vendeurs itinérants par exemple). Ces discussions informelles sont la base du travail du manager, lui permettant de transmettre des informations et d'être immédiatement au courant de tout problème de quelque nature que ce soit : *« il y a beaucoup de petites informations qui s'échangent comme ça de manière très peu formelle par contact, directement comme ça, ça c'est quasi quotidien »* (M1-AG-6) ; *« on fait beaucoup plus d'informations informelles au café qu'on en fait ailleurs »* (M1-AG-4). Les messages véhiculés par ces différents médias de communication tiennent notamment à la déclinaison de la stratégie de France Télécom.

4.3. Le contenu des messages : déclinaison de la stratégie et nécessité de s'y investir

Le contenu des messages transmis par les responsables d'équipes à leurs collaborateurs renvoie à l'énoncé de l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise, à savoir ce qui donne du sens à la convention. On retrouve ici l'expression utilisée par de nombreux managers pour définir l'une des dimensions de leur rôle, "donner du sens".

4.3.1. La communication sur les évolutions générales de l'entreprise

Les premières informations que doit transmettre le responsable d'équipe sont celles générales relatives à France Télécom, la communication de l'entreprise. Toute une partie de cette communication, notamment celle relative aux politiques RH, était effectuée auparavant par des représentants de la FRH. Ceci fait désormais partie du rôle renouvelé des managers, ce qui rend celui-ci plus difficile à tenir : *« le manager il faudra qu'il fasse la com' sur les grandes évolutions RH. C'est vrai que ce n'est pas toujours confortable pour eux, parce que c'est vrai que c'est plus confortable effectivement que ce soit la RH qui vienne dire certaines choses qui ne font pas toujours plaisir et dire "c'est la RH", ça c'est classique »* (RH-DR-1).

Toute une partie des réunions d'équipe est par conséquent consacrée à la transmission de ces informations d'ordre général : *« les infos ... j'allais dire de tous les jours, sur l'évolution globale de la maison, que ce soit la santé économique du groupe, la sortie de nouvelles offres, la réorganisation de tel ou tel service de façon générale ou dans la région, les informations générales »* (M1-AG-2). Encore une fois l'un des managers de premier niveau ne retransmet pas ces informations générales, en considérant que tous les membres de son équipe sont en mesure d'y accéder grâce aux moyens d'information dont ils disposent, principalement l'intranet : *« sur France Télécom en général je pense qu'aujourd'hui tout le monde est surinformé, Breton nous écrit directement, donc là-dessus je n'interviens pas vraiment sur le prix de l'action, le ... les résultats semestriels, on est inondé ... enfin on est inondé ... on a suffisamment d'informations »* (M1-AG-4).

Ces informations participent d'une mission plus large des managers médiateurs, qui est d'expliquer les raisons des évolutions vécues par l'entreprise et ses salariés : *« le rôle d'un manager à mon avis c'est de faire passer quand même le message de l'entreprise, essayer ... je dis bien essayer d'expliquer le pourquoi de la situation »* (M1-AG-6). Pour l'un des managers d'équipe commerciale, cela revient à porter la bonne parole des dirigeants auprès des membres de son équipe : *« réunion d'équipe lorsqu'il y a entre guillemets la bonne parole à faire passer, c'est à ce moment-là qu'elle passera »* (M1-AG-7).

Cette bonne parole, les responsables d'équipe l'ont eux-mêmes reçue lors des Conseils de Département, qui se passent entre le Responsable de Département et les managers de premier niveau. Toutes les informations reçues alors ne sont cependant pas à diffuser auprès des membres de l'équipe : *« enfin il nous dit aussi "ça c'est à communiquer, ça c'est pas à communiquer". Enfin on fait un tri de ce que les agents doivent savoir »* (M1-URR-4) ; *« tout n'est pas bon à dire, tout n'est pas ... il faut faire un tri »* (M1-AG-6). Le contexte dans lequel évolue France Télécom et les exigences qu'il entraîne font partie des messages à transmettre.

4.3.2. Le contexte de l'entreprise et les exigences concurrentielles

Toute une partie des messages a trait à l'environnement économique dans lequel évolue désormais France Télécom. Les managers expliquent ainsi le contexte, de même que le lien étroit entre le futur de l'entreprise et celui de chacun de ses salariés : *« ce client-là il avait le choix aujourd'hui de dire "je prends France Télécom ou je prends quelqu'un d'autre", donc il*

valait mieux pas qu'il dise "je prends quelqu'un d'autre", parce que quelque part ce client-là c'est lui qui assure notre salaire tous les mois. Donc c'est le message que je fais passer en permanence ... » (M1-URR-2). L'évolution du contexte a en effet des implications concrètes au quotidien, notamment en termes de perte d'acquis qui ont été très longs à obtenir, ce qui est évidemment difficile à accepter pour les salariés les plus anciens : « c'est sûr qu'ils ont perdu ... ils perdent peu à peu les avantages qu'ils ont mis trente ans à acquérir et il faut leur expliquer pourquoi, comment, et peu à peu ça finit par entrer dans les mentalités » (M1-USO-1). Il est par conséquent nécessaire d'expliquer à tous pourquoi il leur est demandé de faire des efforts importants, et pourquoi le mode de fonctionnement de France Télécom doit obligatoirement évoluer : « leur dire qu'on est là pour travailler et après leur expliquer pourquoi on leur demande de faire plus de ça ou ça. Quand on a l'explication c'est mieux ! » (M1-WOO-2).

Étant entrée dans le secteur concurrentiel, France Télécom est confrontée à la nécessité de s'adapter compte tenu de la compétition avec les autres opérateurs : « on a envie aussi d'expliquer à nos agents que ce n'est pas évident, que maintenant on est obligé de le faire. Si [le centre d'appels Orange], j'allais dire, ne fait pas ses objectifs, la plate-forme peut être très bien supprimée. Nous sommes, quand même, sous-traitant de notre filiale » (M1-ORA-2). La performance économique, la rentabilité, sont des nécessités auxquelles est confrontée l'entreprise afin d'assurer sa survie, langage que les techniciens ont parfois encore du mal à comprendre : « il faut derrière accompagner tout le monde dans cette philosophie ... à la fois le fait d'être sur la sellette, c'est une philosophie que les techniciens ont du mal à ... à accepter, et puis en même temps l'impératif d'être rentable » (M1-AG-2). La stratégie mise en œuvre face à cet environnement est également à expliquer et à décliner auprès des salariés opérationnels.

4.3.3. La stratégie globale et ses déclinaisons

La communication réalisée par les managers médiateurs à l'occasion des réunions d'équipe porte également sur la stratégie de France Télécom et ses déclinaisons locales. Ces moments, où l'ensemble de l'équipe est généralement réunie, sont l'occasion de faire passer des messages sur les orientations stratégiques de l'entreprise, ainsi que sur les objectifs à atteindre, comme cela a pu être le cas lors de l'arrivée de Thierry Breton à la direction de l'entreprise : « l'arrivée du nouveau Président, [...] encore qu'il y ait beaucoup de flou dans les objectifs puisqu'on ne sait encore pas trop là où on va aller, mais bon il y a quand même

la présentation, son passé, les objectifs ... la grosse priorité des priorités c'est d'exploser le quatrième trimestre, on a pas mal discuté là-dessus, on a refait une présentation, par quels moyens on pourrait éventuellement y arriver » (M1-AG-6).

La stratégie globale de France Télécom est déclinée au niveau des différentes branches, des Directions Régionales puis des Départements. Les managers doivent par conséquent en expliquer les répercussions sur le fonctionnement de l'équipe : *« la stratégie qui est déclinée du niveau national, donc il y a des messages à faire passer, et puis il y a des messages après moi en tant que chef de groupe pour mon équipe, le fonctionnement, tout ça » (M1-URR-5).* Il s'agit pour eux de réussir à exposer et à décliner la stratégie, d'expliquer ses raisons, ses modalités, ses conséquences : *« si [le Président] a décidé qu'on avait huit axes prioritaires, alors à nous de leur donner les huit axes prioritaires, et à expliquer aussi, ça peut aussi ... s'ils ne comprennent pas » (M1-URR-3); « la stratégie de l'URR, leur expliquer et puis l'évolution, où on va dans ... quel est le but par exemple de la réorganisation qu'on est en train de faire actuellement » (M1-URR-3).*

L'objectif pour tous ces managers médiateurs, en vue de faire adhérer les salariés aux finalités de l'entreprise, est de ne pas laisser l'image de la stratégie comme quelque chose de désincarné et de théorique, mais au contraire de la mettre en relation avec le quotidien vécu par les membres des équipes de travail : *« adapter et donner du sens, montrer la relation entre les objectifs qui peuvent être décidés au niveau du Président et le travail de tous les jours » (M1-AG-6).* Ce discours met par conséquent l'accent sur l'importance qu'a chaque salarié dans la réussite globale de son entreprise : *« il faut bien montrer aux gens leur contribution aux objectifs de la stratégie locale, ça c'est à nous de proposer, de montrer aux gens un petit peu leur action » (M1-URR-1).* Cette phase de rapprochement de la stratégie globale et de la réalité quotidienne est nécessaire, et correspond également à une demande de la part des salariés : *« c'est ce que je m'oblige à faire, à aborder aussi des sujets qui sont plus proches des gens, parce que les gens ils disent des fois "tout ce que tu nous racontes là c'est bien joli, mais moi, moi mon boulot de tous les jours, il faut aller ..." » (M1-AG-10).* Les manifestations concrètes de la stratégie sont parfois directement ressenties par les salariés opérationnels, comme dans le cas de réorganisations.

4.3.4. Les réorganisations mises en œuvre

L'une des conséquences de la stratégie de France Télécom et des réductions de coûts en est la multiplication des réorganisations au sein de l'entreprise. Cet enchaînement des réorganisations est à expliquer sans cesse aux salariés, ce qui semble parfois laisser les managers face à une certaine perplexité : *« ce qu'il faut c'est expliquer. Ils sont d'accord ou pas d'accord, on explique et puis on va puisque c'est comme ça ... »* (M1-URR-3).

L'arrivée de Thierry Breton à la direction de France Télécom s'est traduite quelques mois plus tard par la mise en œuvre des chantiers TOP, afin de réaliser d'importantes économies sur le fonctionnement de l'entreprise. Les managers médiateurs ont par conséquent eu à faire une communication d'envergure sur ces différents chantiers, qui se manifestent parfois de manière très sensible dans le quotidien des salariés : *« avec les chantiers TOP c'est vrai que tout le monde a la pression de partout pour faire des économies. Donc les managers en premier plan puisqu'ils doivent quand même communiquer de façon à ce que leurs agents arrivent à ... à faire des économies. Donc il y a tout un travail de communication et c'est vrai que ça ça a quand même été ... on leur a demandé beaucoup puisqu'il y a quand même eu beaucoup d'évolutions dans le sens où ça restreint le ... les habitudes, je pense par exemple les déplacements, donc tout ça a été minimisé. On a revu ... enfin tout, tout est recalculé au moindre coût, donc au niveau de la formation ... enfin au niveau de tout, c'est allé jusqu'au papier, jusqu'au crayon. Donc il y a eu un message fort à faire passer, donc c'était eux en première ligne »* (RH-URR-1). L'obligation de mettre en œuvre de telles réorganisations et programmes d'économies s'accompagne de la nécessité de l'investissement de chacun.

4.3.5. La nécessité de s'investir pour garantir l'avenir

En mettant en évidence les contraintes auxquelles est confrontée France Télécom, les managers médiateurs insistent par là même sur le nécessaire investissement des salariés dans leur travail et dans leur entreprise, parfois même en dehors de l'entreprise quand il s'agit de défendre son image : *« transmettre et diffuser une bonne image de marque de France Télécom, ça c'est un message de l'entreprise, donc qu'on doit inculquer à ses vendeurs et qui ne s'arrête pas je dirais lorsque l'on quitte le bureau et qui peut se développer le soir lorsque vous avez des amis ou lorsque vous êtes en vacances. Vous continuez quand même à véhiculer l'image de votre entreprise, donc si vous entendez quelqu'un qui dénigre France Télécom il a tout à fait le droit, on est bien d'accord, mais vous pouvez vous peut-être lui expliquer qu'il*

n'a peut-être pas toujours tout à fait raison, et puis que France Télécom a aussi des produits qui sont très compétitifs » (M1-AG-1).

Le message véhiculé est que la réussite de l'entreprise est le résultat de la volonté de chacun de ses salariés, que chacun en est un acteur important : *« tout le monde est acteur de la stratégie locale »* ; *« tout le monde est acteur dans le processus »* (M1-URR-1). Au-delà de leurs objectifs individuels, les membres de l'équipe doivent s'investir personnellement pour la réussite du collectif : *« je leur ai dit que c'était très bien de travailler dans l'entraide et je leur ai dit qu'on ne travaille pas que pour un plateau mais pour un CSRH et pour France Télécom »* (M1-CSRHA-1). Au final le message transmis est bien celui d'une convergence d'intérêts entre le collectif des salariés et l'entreprise, représentée par le manager de premier niveau : *« elles se rendent compte quand même qu'on est tous dans le même bateau, que moi je ne suis là que pour les aider à arriver au but ... »* (M1-AG-9).

Si la convergence à long terme des intérêts de l'entreprise et de ceux des salariés est mise en exergue par les managers médiateurs, certains insistent néanmoins sur le fait que, compte tenu de l'imprévisibilité de l'avenir, personne dans l'entreprise ne peut savoir quel sera son poste dans quelques années. Il est par conséquent préférable pour les salariés de se concentrer sur leur investissement personnel immédiat : *« une chose que j'essaie de faire passer auprès des techniciens de mon équipe c'est qu'il ne faut pas trop se creuser la tête sur ce qu'on fera dans trois ans ni même dans un an, qu'il faut s'investir dans ce qu'on fait aujourd'hui en sachant qu'on est quand même dans une boîte qui a quand même des reins solides quoi qu'on en dise et qui de toute manière ne va pas foutre son personnel à la porte du jour au lendemain »* (M1-AG-2).

4.3.6. Une nécessaire communication préalable envers les managers

Ces actions de communication de la part des managers de premier niveau nécessitent qu'ils soient eux-mêmes en mesure de comprendre et de retransmettre les informations qui leur ont été transmises en Conseil de Département ou par d'autres voies d'information. Le Responsable de Département a par conséquent lui-même un rôle d'explication des évolutions envers les responsables d'équipe de son département : *« essayer d'expliquer, et ça c'est le plus difficile, essayer d'expliquer la politique de l'entreprise aux cadres »* (M2-AG-1). Pour certains de ces managers de premier niveau, n'ayant pas toujours pleinement intégré les nouvelles orientations de France Télécom, des explications plus individuelles doivent parfois

être fournies : « *des actions je dirais de communication puisque certains cadres n'ont pas forcément tout compris* » (M2-AG-1).

Les Directions des Ressources Humaines en Directions Régionales, de même que les Responsables Ressources Humaines en Unités Opérationnelles, participent à la propagation des messages des dirigeants auprès des managers de premier niveau comme c'est le cas, par exemple, à l'URR où ont régulièrement lieu des "ateliers RH". Leur action participe à la construction et à la diffusion, au niveau local, et quelle que soit l'activité principale des Unités Opérationnelles (commerciale dans le cas des Agences, technique dans celui des URR), d'une image globale et cohérente de France Télécom en tant que grande entreprise de services. À ces managers médiateurs de la relayer par la suite auprès des membres de leur équipe. Un parallèle intéressant s'établit alors avec la notion de DRH médiatique que présentent Pichault et Rorive⁸⁵¹, dont l'objectif est de construire aux yeux du client l'image d'une entreprise uniforme, alors même que le service qu'il consomme est l'agrégation des prestations de plusieurs entreprises composant un réseau.

Au regard des résultats obtenus, la recherche de l'adhésion mise en œuvre par les managers médiateurs est néanmoins assez peu efficace.

4.4. Les difficultés à obtenir plus que l'acceptation par fatalisme

Les managers médiateurs éprouvent des difficultés à jouer leur rôle de recherche d'adhésion (4.4.1.). La communication qu'ils opèrent en direction des membres de leur équipe est parfois difficile à réaliser (4.4.2.). Au final, la recherche de l'adhésion apparaît globalement peu efficace (4.4.3.).

4.4.1. Les difficultés des managers médiateurs

La déclinaison et l'explicitation de la stratégie ne sont pas choses aisées pour les managers de premier niveau. Comme l'indique le Responsable de Département, si les responsables d'équipe apprécient de recevoir beaucoup d'informations en Conseil de Département, tous ne sont cependant pas en mesure d'en faire réellement profiter les membres de leur équipe : « *c'est dans l'ensemble assez bien perçu cette partie parce qu'ils y apprennent beaucoup de choses. L'usage qu'ils en font après est assez variable selon les managers, il y en a qui se*

⁸⁵¹ Pichault F., Rorive B. (2003), *op. cit.*

contentent de relayer le compte-rendu, d'autres vont plus loin et vont vraiment expliquer aux techniciens ce qu'il se passe » (M2-AG-1).

Comme il le fait encore remarquer, étant donné que la communication n'est pas réellement une nouvelle dimension de rôle, il aurait été possible de supposer que les managers auraient été en mesure de l'assumer : *« ça je dirais que ce n'est à mon sens pas trop une nouveauté. Je dirais que quand j'étais manager il y a encore quelques années à mon poste précédent ça se faisait déjà, quand je suis rentré dans la boutique en 93 ça se faisait déjà. Là-dessus je pense qu'il n'y a pas une trop grosse évolution » (M2-AG-1).* La situation est toutefois plus ardue, compte tenu de la nature des messages à faire passer aux salariés, qui sont beaucoup plus difficiles à accepter par ces derniers. Les managers n'aiment par conséquent pas avoir à décliner la stratégie locale de France Télécom et à en expliquer les implications opérationnelles : *« ils n'aiment pas. Et ça c'est dur, et je comprends que c'est dur. C'est quand même des messages forts, nous on leur demande ... à chaque niveau c'est réinterprété ... c'est humain de toute façon, donc eux ils arrivent à la fin ... enfin ils ont du mal et je comprends. Déjà le sujet est délicat ... » (RH-URR-1).* Comme le résume la responsable du Département Soutien/Contrôle à la DRH de la Direction Régionale à propos de la situation dans laquelle se trouvent les responsables d'équipe : *« disons ... oui, je leur souhaite du courage aux managers » (RH-DR-1).* De ce fait, dans certaines entités, quasiment aucun manager ne réaliserait cette explication de la stratégie et sa mise en relation avec le travail quotidien des salariés : *« sur la stratégie je pense qu'il n'y en a pas du tout » (M1-CSRHA-2).* L'une des solutions adoptées par certains managers serait alors d'éviter d'organiser des réunions d'équipe, et d'avoir recours à la messagerie électronique pour retransmettre les informations, ce qui ne correspond évidemment pas aux attentes de leur hiérarchie : *« maintenant avec le mail l'information ... il y en a qui utilisent très bien la fonction transfert, mais c'est peut-être pas ce que j'attends d'un cadre » (M2-AG-1).*

L'une des difficultés principales auxquelles sont exposés les managers médiateurs est, pour une partie d'entre eux, d'avoir à faire passer des messages auxquels ils n'adhèrent pas eux-mêmes. Cette situation semble surtout être le cas de responsables d'équipes techniques, comme par exemple le responsable de l'équipe de maintenance de la boucle locale : *« on doit faire passer des choses auxquelles on n'adhère pas forcément, même des choses que je trouve complètement absurdes, mais mon boulot de cadre c'est de les faire passer aussi. Et puis d'être convaincant. Ça c'est difficile aussi, essayer de convaincre quelqu'un d'un truc pour lequel je ne suis pas du tout convaincu. Mais c'est mon boulot quand même. Et ça c'est dur*

aussi, arriver à prouver à quelqu'un que ce que je lui dis c'est bien alors que moi, au fond de moi, je sais que c'est des conneries ... là c'est pas évident et c'est ce que nous demande en fait » (M1-URR-4). Cette situation difficile est reconnue par la hiérarchie, qui note des attitudes différentes de la part des cadres de premier niveau qui sont en opposition avec les orientations stratégiques de France Télécom et les plans d'action qu'il leur est demandé de mettre en œuvre. Certains réussissent à accepter cette situation et à accomplir pleinement leur rôle, alors que d'autres ne sont pas en mesure de le faire, volontairement ou involontairement : *« ce sont des gens qui n'adhèrent pas eux-mêmes donc il est très difficile de leur demander de faire la promotion des idées de l'entreprise. Même si certains ont quand même suffisamment d'intelligence pour faire la part des choses et pour dire ... pour communiquer en réunion d'équipe sans faire part de leur impression personnelle, mais pour certains c'est plus fort qu'eux donc ... (rires) ! Même s'ils ne le disent pas ça transpire (rires) ! »* (M2-AG-1). Quelle que soit l'attitude des managers médiateurs, le comportement des membres de leur équipe les place parfois en situation d'échec dans la communication qu'ils tentent d'opérer.

4.4.2. L'échec de la communication : cas particuliers ou généralité ?

De manière générale, les managers médiateurs font part d'une évolution des salariés opérationnels au fil des années, lesquels s'éloignent de la farouche opposition qui les animait lors des premières orientations clairement commerciales de France Télécom durant la seconde moitié des années 1990 : *« le personnel de France Télécom s'est bien habitué aussi à toutes ces restructurations. Maintenant dans toutes les réunions il n'y a plus les clashes qu'il y avait il y a trois – quatre ans. Parce que il y a trois – quatre ans tu pouvais vider une salle, c'était des trucs qui paraissaient tellement ... »* (M1-AG-7). L'esprit dans lequel se déroulent les réunions d'équipe, ainsi que l'attitude plus générale des salariés opérationnels envers les réorganisations et les efforts qui leur sont demandés ont également évolué favorablement à l'entreprise : *« ils ont aussi mûri, c'est flagrant. Les réunions d'équipe au début c'était beaucoup d'animosité, aujourd'hui les gens discutent sur l'organisation, c'est beaucoup plus positif »* (M1-AG-8).

Les responsables d'équipe avec lesquels se sont déroulés les entretiens font néanmoins part de réactions régulièrement négatives de la part de leurs collaborateurs envers certains messages qui leur sont adressés. C'est le cas notamment dans l'équipe de maintenance de la boucle locale dont les membres ne semblent pas convaincus de ce que dit le manager pendant la

réunion : « *alors bien sûr on a droit à tous les quolibets, à ... c'est la vie quoi, c'est normal* » (M1-URR-4). De même, certaines assistantes de gestion de l'un des CSRH ne réussissent pas à comprendre l'évolution de l'environnement et la nécessité des efforts qui leur sont demandés : « *pour certaines personnes, changer de métier, dans leur tête c'est pas encore naturel. Ce sont des gens qui n'avaient pas vu que l'entreprise changeait beaucoup et qu'on était amené à changer de métier* » (M1-CSRHA-1). Enfin, quelques personnes dans l'entreprise adoptent une position de principe et refusent d'évoluer, arguant de leur statut de fonctionnaire pour repousser toute évolution dans le sens d'une vision économique de leur activité : « *c'est ce qu'on a eu à affronter en fait, des gens qui disent "tu me gonfles, de toute manière mon salaire il vient à la fin du mois, m'emmerde pas, je fais ce que je peux". Et il y en a encore quelques uns comme ça [...] que la PVV ne fait pas avancer, que les challenges ne font pas avancer, que l'argent ne fait pas avancer ...* » (M1-AG-7).

Le Responsable de Département de l'Agence va bien au-delà du constat de ces quelques cas de salariés pour lesquels la recherche d'adhésion est inefficace. Lorsqu'il lui est demandé si le discours des managers sur la concurrence, la nécessité de performance économique etc., est ou non efficace pour obtenir l'adhésion des salariés, sa réponse est très claire : « *alors pas du tout. Je dirais pas du tout. C'est même un sujet qu'il vaut mieux éviter d'aborder. Parce qu'on est issu effectivement d'une situation [...] où France Télécom était en situation de monopole, était une administration, qui n'avait rien à demander à personne. Aujourd'hui on parle de concurrence, la première réaction des techniciens vis-à-vis des cadres, franchement comme si on était responsable de la situation, c'est de nous dire "mais pourquoi vous nous avez privatisés ? Pourquoi vous nous avez mis la concurrence ? etc" [en] nous mettant à nous la responsabilité sur le dos sans voir effectivement les évolutions qui se présentent dans le monde qui nous entoure. [Quand on parle de concurrence] c'est "on n'avait qu'à pas aller dans cette voie-là", en gros c'est le langage qu'ils tiennent. C'est pas un argument* » (M2-AG-1). Il est assez édifiant de constater ce décalage entre l'avis du Responsable de Département et celui de ses cadres de premier niveau, plus optimistes sur l'évolution réalisée par les salariés. Par ailleurs, les managers médiateurs essuieraient régulièrement des revers lorsqu'ils tentent d'aborder ces thématiques avec leurs collaborateurs : « *je ne vais pas dire qu'ils n'essaient pas, mais à chaque fois ils se prennent des volées dans la figure* » (M2-AG-1). Au final, la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels apparaît peu efficace.

4.4.3. Une recherche d'adhésion globalement peu efficace

4.4.3.1. *La compréhension de la situation de France Télécom et de ses implications*

À tout le moins, il semblerait que la très grande majorité des salariés opérationnels ait compris l'environnement dans lequel évolue désormais l'entreprise, ait accepté le fait que France Télécom ait perdu son statut de monopole public : *« je pense que maintenant la concurrence c'est acquis mais ça n'a pas été évident au départ, je pense qu'il y a beaucoup de personnes chez nous qui n'ont pas voulu ou qui n'ont pas compris ou qui n'ont pas voulu comprendre que France Télécom ne sera plus un monopole. Donc moi je dis que les gens qui ont compris ça ils ont évolué très rapidement »* (M1-USO-2).

La concurrence étant reconnue comme un fait avéré, ils reconnaissent par ailleurs que certaines évolutions sont inéluctables, notamment la baisse d'effectifs dans les équipes techniques. En effet, en plus des impératifs de rentabilité, l'évolution technique fait que le réseau téléphonique demande beaucoup moins d'interventions humaines que par le passé : *« il y en a plus de la moitié quand on les prend individuellement et qu'on leur explique ils en sont conscients, et ils le comprennent en plus [...] Ils connaissent bien leur technique donc ils voient bien où on va, et ce qu'il reste à faire pour que à la limite ... j'allais dire ça tourne tout seul, qu'on n'ait plus à intervenir, on a des réseaux, des systèmes qui sont très fiables »* (M1-URR-3). Les salariés comprennent par conséquent les implications opérationnelles de la situation concurrentielle dans laquelle se trouve France Télécom, notamment en termes de réflexion sur l'intérêt de procéder ou non à un recrutement lorsqu'une personne quitte l'équipe : *« les gens sont intelligents pour la plupart de nos collaborateurs [...]. C'est vrai que c'est dans l'air du temps chaque fois qu'il y a un départ de dire "on remplacera ? On remplacera pas ?" », [...] c'est normal qu'on se pose la question, c'est dans l'air du temps. On leur dit ça, ils percutent »* (M1-AG-8). Certains vont jusqu'à adhérer effectivement aux orientations stratégiques.

4.4.3.2. *L'adhésion aux orientations stratégiques*

Peu de managers médiateurs parlent véritablement d'adhésion des membres de leur équipe aux orientations actuelles de France Télécom. Nous avons vu auparavant, notamment avec le responsable de l'équipe du SAV des terminaux, qu'associer les salariés aux prises de décision concernant les actions à mettre en œuvre facilite leur implication dans les réorganisations

décidées par les niveaux hiérarchiques supérieurs. Le manager de l'équipe commerciale proactive met par ailleurs l'accent sur le fait que, étant en contact direct et quotidien avec des anciens clients partis à la concurrence, les membres de son équipe ne peuvent faire autrement que comprendre la situation de l'entreprise et adhérer à sa stratégie ainsi qu'à ses concrétisations locales : « *c'est vrai qu'une équipe de vente et en plus en proactif aujourd'hui on est tout à fait lucide quand même. Je dirais que l'équipe avait parfaitement bien compris où était notre intérêt, et où était la survie de France Télécom* » (M1-AG-1). Mais, globalement, c'est plutôt le fatalisme qui domine.

4.4.3.3. *Le fatalisme face au changement*

Au-delà du discours que développent les managers médiateurs, l'un d'eux souligne que les réactions des salariés aux demandes qui leur sont adressées relèvent d'une adhésion sous contrainte, issue de l'observation par chacun des menaces qui s'exercent sur lui. L'extrait d'entretien suivant illustre bien cette situation, et renvoie à la notion de menace crédible développée par Courpasson⁸⁵² : « *je ne sais pas si c'est uniquement le discours. Parce que d'un côté effectivement il y a le discours par exemple sur la concurrence, il y a aussi la pression qu'on met par ailleurs sur le statut, sur le fait que il y a toujours un ou deux exemples qui font toujours un petit peu peur de cas qui se sont relativement mal passés pour certaines personnes, donc ... je crois qu'il y a aussi quelque part [...] le bâton qui est un petit peu par derrière. Je pense que les gens sont quelque part ... comment dire ... ils savent ce qu'ils ont, ce qui ... [...] Les gens adhèrent, effectivement, mais ils adhèrent on va dire un petit peu aussi quelque part sous la contrainte. On comprend bien qu'il y a des changements, que ça évolue, qu'il faut se bagarrer, ça je pense que depuis le temps c'est acquis, mais que quelque part il y a aussi l'intérêt de chacun qui fait que ... il vaut mieux quelque part adhérer* » (M1-AG-5).

Un manager médiateur de l'Agence, ancien permanent syndical, mettant l'accent sur l'importance des salariés comme ressource de l'entreprise et essayant de gérer son équipe de manière à ce que ses collaborateurs s'y épanouissent, note que les salariés adoptent deux comportements divergents, à savoir le fatalisme ou la recherche de perspectives de développement : « *il y a le fatalisme. Les gens "de toute façon on s'en fiche, on veut rester là donc on fera ce qu'on nous dira à condition qu'on ne vende pas notre âme", c'est clair. Vous*

⁸⁵² Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

avez ce genre de comportement, il ne faut pas le nier, et puis il y a l'autre comportement qui consiste à dire "moi si je fais ça qu'est-ce qu'on a comme perspective aussi nous de développement ?" » (M1-AG-4).

Le comportement le plus fréquent chez les salariés paraît être du point de vue de leurs managers l'acceptation par fatalisme des réorganisations et actions engagées. Ce fatalisme est associé à la compréhension de la situation de France Télécom que nous avons déjà évoquée, mais l'engagement des salariés dans les efforts demandés semble limité à ce qui ne leur nuit pas directement : *« de toute façon il n'y a pas de miracle à attendre, il n'y a pas d'adhésion comme ça du jour au lendemain ... [Il n'y a] pas forcément une adhésion mais une compréhension. Donc il peut y avoir adhésion à partir du moment où ça semble ne pas être préjudiciable ... pour la personne de base, mais dès l'instant où il y a quelque inconvénient d'une décision quelconque pour une personne de terrain ... il n'y aura pas d'adhésion. Mais par contre il n'y a pas forcément d'animosité, il peut y avoir compréhension, il y a souvent compréhension » (M1-AG-2).*

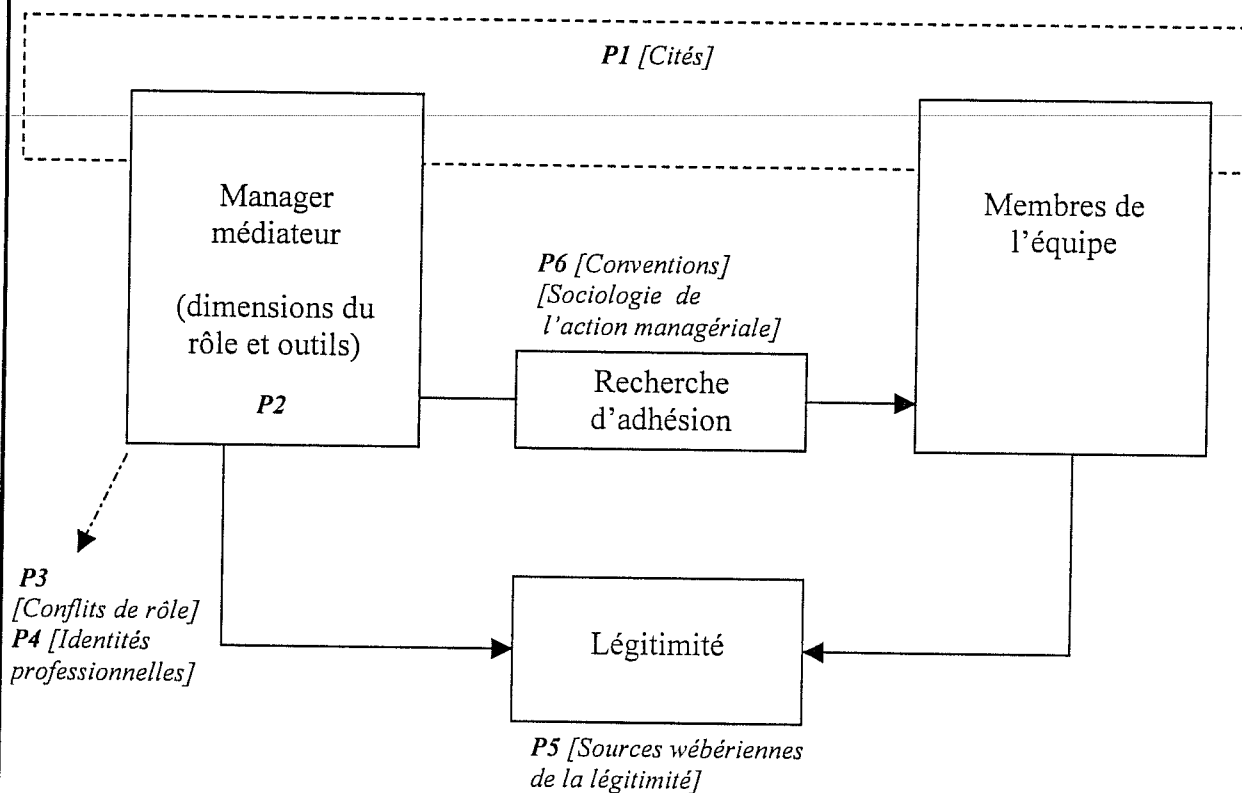
Ce fatalisme n'est pas spécifique aux équipes techniques, puisqu'il s'observe également dans des équipes commerciales, où les vendeurs ne refusent pas les demandes de leur hiérarchie mais ne s'y engagent pas non plus avec grand enthousiasme : *« les vendeurs ça fait déjà bientôt maintenant si tu te retournes pas loin de dix ans qu'on a commencé la révolution. Donc ... je ne vais pas dire qu'ils sont fatalistes maintenant ... si ... je te dis, si tu es cohérent ça passe, les gens ils comprennent. Ils comprennent que notre vie, notre survie ... si on ne vend rien on va couler, ça c'est intégré chez nous » (M1-AG-7) ; « ils sont plus fatalistes, ils se disent "le chef a expliqué, la politique pour ce trimestre-là c'est ça, et bien on va faire, on va faire ..." » (M1-AG-3).*

Cette acceptation passive des évolutions correspond à une certaine résignation de la part des salariés, qui pour certains se raccrochent à leurs valeurs traditionnelles et travaillent peut-être plus pour satisfaire les clients que pour atteindre les objectifs de l'entreprise : *« les gens sont résignés, sont ... Les gens continuent à travailler malgré tout, heureusement, les résultats sont bons, les gens ... Mais bon, ils travaillent, mais voilà. Mais plus forcément pour la boîte, c'est plus pour les clients, pour faire plaisir au client, relever le dérangement ... L'aspect client ça ils l'ont toujours, ça c'est clair, mais ... est-ce que c'est vraiment pour France Télécom ? » (RH-DR-1).* Ce comportement des salariés semblerait par ailleurs s'accompagner, au fur et à mesure des annonces de difficultés de l'entreprise malgré les efforts demandés aux salariés,

d'une défiance croissante envers les dirigeants : « *c'est plus une acceptation par fatalisme, tout en pensant et en disant "oui, on va ... je pense qu'on va dans le bon sens". Mais ... contrairement à la période avant le changement de direction, je pense qu'il y a une certaine méfiance : "On avance encore un peu avec l'entreprise, mais attention". Je pense qu'il faudra que ... que les résultats soient là, où qu'il y ait des signes d'amélioration sinon ça n'ira pas, ça n'ira plus, à mon avis* » (RH-AG-1).

Encadré 13. Synthèse des résultats sur la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels par les managers médiateurs

Afin que les salariés opérationnels adoptent un comportement qui aille dans le sens de la stratégie et des objectifs fixés par les dirigeants, la proposition de recherche P6 avancée est que "le manager médiateur tente d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux réorganisations mises en œuvre".



L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise et la sociologie de l'action managériale mettent l'accent sur le rôle des managers de premier niveau dans la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels, au travers de la manipulation de la conviction sur la convention pour la première, de l'enrôlement cognitif pour la seconde.

Au regard des résultats obtenus, la proposition de recherche P6 peut être retenue : "le manager médiateur tente d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux réorganisations mises en œuvre". Dans la plupart des cas en effet, les managers médiateurs déclinent la stratégie de France Télécom, la justifient au regard du contexte de l'entreprise, expliquent l'importance de la participation de chacun à la réussite globale, tentent de convaincre les membres de leur équipe du bien fondé de la stratégie suivie et de la nécessité de s'y engager. Ceci confirme des conclusions obtenues sur d'autres terrains de recherche, où était noté l'objectif des managers de premier niveau d'aboutir, de la part des salariés opérationnels, à une intériorisation des objectifs de l'entreprise⁸⁵³.

Les composantes de l'énoncé et du dispositif matériel permettent de décrypter comment s'opère cette recherche d'adhésion. Cependant, plus qu'une réelle adhésion, le résultat obtenu par les managers médiateurs s'apparente plus à une acceptation par fatalisme des orientations de l'entreprise et des réorganisations. La question qui se pose alors est de savoir pourquoi les managers médiateurs ne parviennent pas à obtenir plus que ce fatalisme des membres de leur équipe. Le lien avec la déstabilisation de leur légitimité se doit d'être interrogé.

Tableau 7. Synthèse de l'analyse descriptive

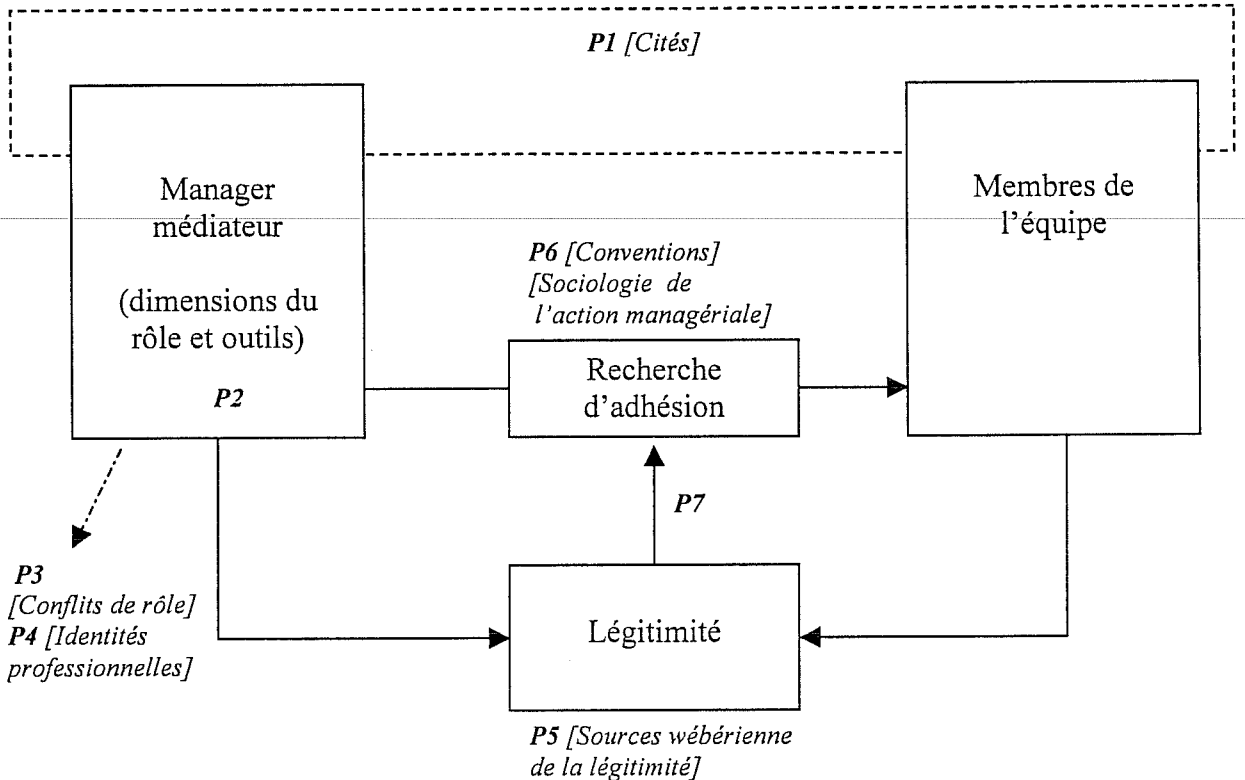
Proposition de recherche	Cadre théorique	Résultats	Conclusion
P1 : <i>Il existe un écart entre d'une part les valeurs et objectifs défendus par les dirigeants de France Télécom, et d'autre part les valeurs des salariés opérationnels de l'entreprise.</i>	Économies de la grandeur	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeants : cité marchande • Salariés opérationnels : cités civique et industrielle • Managers médiateurs : situations diverses 	Proposition de recherche acceptée
P2 : <i>La redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau se caractérise notamment par la disparition de son rôle d'expert dans le métier de l'équipe.</i>	Dimensions de rôle notées dans la littérature	<ul style="list-style-type: none"> • Logique de gestion globale de la performance de l'équipe • Nouveauté : prise en charge de la GRH • Développement d'un management d'équipe très relationnel • Forte réduction de la dimension technique • Diminution des rôles traditionnels d'organisation du travail et de gestion de production 	Proposition de recherche à relativiser : il n'y a pas disparition du rôle d'expert dans le métier, mais celui-ci est notablement réduit
P3 : <i>La redéfinition de son rôle peut mettre le manager médiateur face à un conflit de rôle : les attentes des dirigeants envers lui diffèrent de celles des membres de son équipe.</i>	Conflit de rôle	<ul style="list-style-type: none"> • Attentes des dirigeants : performance, préservation du climat social • Attentes des salariés opérationnels : majoritairement de nature plus sociale, à savoir du soutien et de la reconnaissance 	Proposition de recherche à nuancer : 1) certaines attentes des salariés peuvent rejoindre celle de performance des dirigeants 2) la stabilité du climat social nécessite de répondre aux attentes des salariés opérationnels
P4 : <i>Certains managers ne veulent pas ou ne réussissent pas à mettre en œuvre le nouveau rôle. Il y a alors repli identitaire sur le métier.</i>	Théorie des identités professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Managers qui adoptent le nouveau rôle (manager de n'importe quel type d'équipe) : conversion identitaire • Managers qui rejettent le nouveau rôle : repli sur le rôle antérieur, fondé sur les connaissances métier 	Proposition de recherche acceptée
P5 : <i>La redéfinition de rôle remet en cause les sources de la légitimité du manager médiateur.</i>	Analyse wébérienne de la légitimité adaptée au cas des managers médiateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Recul de la légitimité déléguée par les dirigeants • Recul de la légitimité rationnelle-légale liée à l'expertise métier • Amélioration de la légitimité rationnelle-légale liée à l'efficacité 	Proposition de recherche acceptée

⁸⁵³ Notamment Bellini S. (2002), *op. cit.*

		<p>du gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interrogations sur la légitimité traditionnelle • Légitimité charismatique inchangée 	
<p>P6 : <i>Le manager médiateur tente d'obtenir l'adhésion des membres de son équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux réorganisations mises en œuvre.</i></p>	<p>Approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise Sociologie de l'action managériale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la recherche d'adhésion par les managers médiateurs • Communication orale, essentiellement en réunion d'équipe • Messages fondés sur le contexte concurrentiel, le lien entre l'avenir de l'entreprise et celui des salariés, la déclinaison de la stratégie, le rôle de chacun dans la réussite • Résultat : compréhension et fatalisme, mais peu d'adhésion 	<p>Proposition de recherche acceptée</p>

Conclusion du chapitre 4

L'analyse descriptive apporte des premiers éléments de résultat à la problématique, relative aux implications de la redéfinition du rôle des managers médiateurs sur leur légitimité, ainsi que sur leur management d'équipe. La figure suivante reprend les différentes propositions de recherche et les grilles de lecture théoriques qui y correspondent.



Les six premières propositions de recherche ont été examinées, et des tendances marquées ressortent pour chacune d'elle au travers de l'analyse thématique de contenu qui a été opérée. Les résultats mettent en évidence que les propositions de recherche P1 à P6 peuvent être, selon les cas, soit retenues en l'état soit être légèrement amendées.

L'examen des cités auxquelles dirigeants et salariés se réfèrent a, tout d'abord, permis de mettre en évidence les écarts importants qui séparent les dirigeants, pleinement entrés dans la logique d'une entreprise privée soumise à une forte pression concurrentielle, des salariés opérationnels, qui demeurent pour une part importante d'entre eux attachés à l'idée de service public mais également d'excellence technique. L'existence de tels écarts justifie l'action des managers médiateurs envers les membres de leur équipe afin d'obtenir leur adhésion.

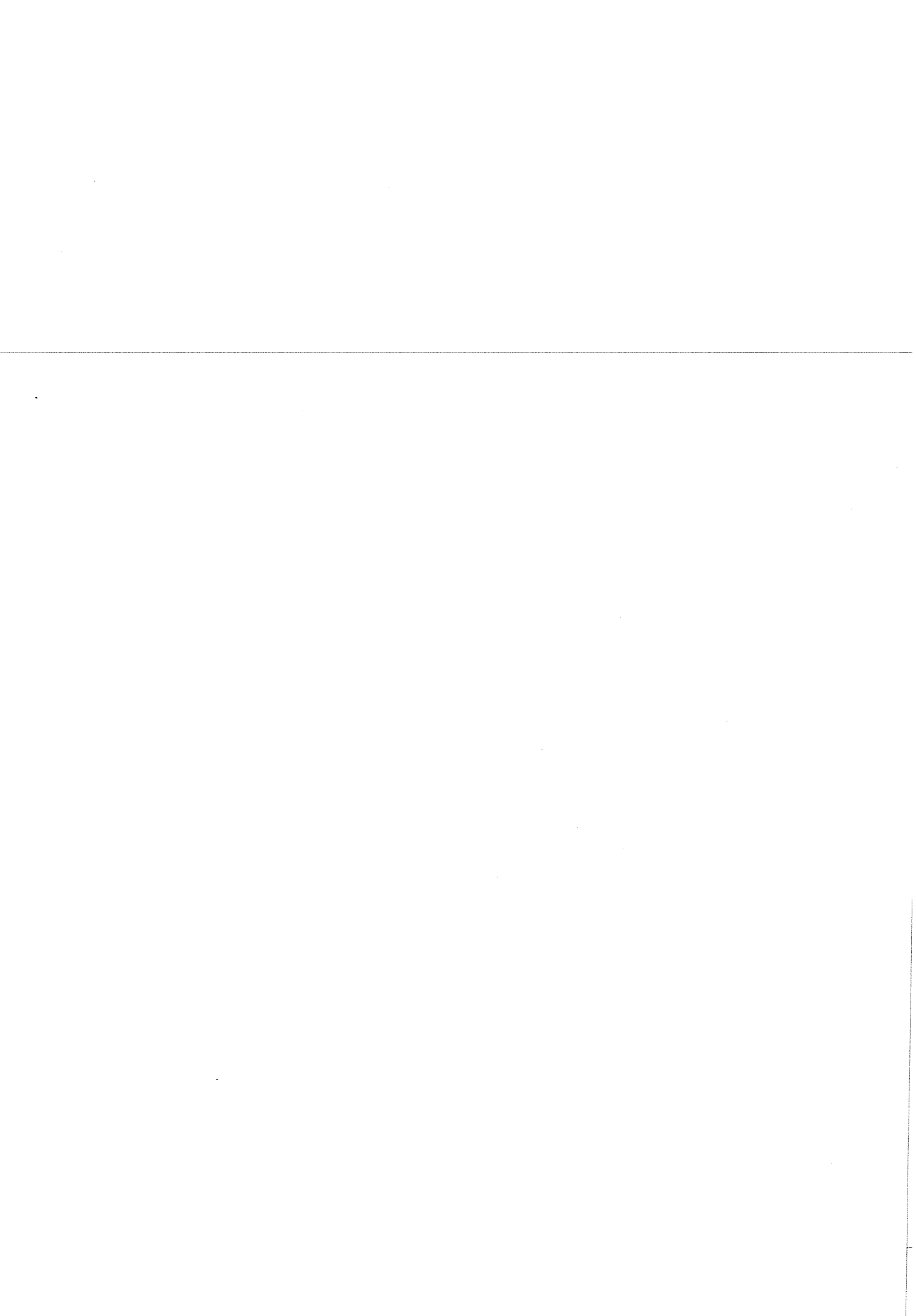
La redéfinition du rôle des managers de premier niveau se caractérise, pour sa part, par une évolution vers la responsabilisation de ces managers, au travers des objectifs de performance qui leur ont été fixés. Le management de l'équipe se fait plus relationnel en essayant de soutenir les salariés au-delà de la technique, mais toujours au service de la recherche de la performance. Par ailleurs, dans le cadre du projet "RH Demain", les responsables d'équipe prennent en charge la gestion des ressources humaines sur de multiples facettes. Ceci s'intègre dans la reconfiguration de la FRH, mais participe également au mouvement d'individualisation de la GRH dans le but d'améliorer la performance de chaque salarié. À l'inverse, l'expertise et le soutien dans le métier de l'équipe, qui étaient historiquement leur dimension de rôle la plus prégnante, est en très forte réduction. Si certains des managers réussissent à accepter ce nouveau rôle, ce n'est pas le cas de quelques-uns d'entre eux qui se replient alors sur leurs compétences dans le métier.

L'analyse des sources de légitimité des managers tend à mettre en évidence leur déstabilisation. Ce sont tout particulièrement les sources rationnelles-légales qui se trouvent dégradées au travers de la

remise en cause de l'expertise dans le métier de l'équipe. À l'inverse, le management plus relationnel pourrait améliorer l'efficacité du gouvernement. Au final, il semblerait que la légitimité des managers médiateurs soit plutôt diminuée du fait de la redéfinition de leur rôle, mais aussi de la réduction de la légitimité des dirigeants de l'entreprise, dont les managers de premier niveau se trouvent porteurs.

Enfin, ces managers médiateurs tentent d'obtenir l'adhésion des membres de leur équipe aux orientations stratégiques de France Télécom ainsi qu'aux réorganisations inhérentes. Les réunions d'équipe sont le lieu régulier où se déroule ce que d'aucuns nomment la transmission de la "bonne parole" de l'entreprise, l'accent y étant mis sur la situation concurrentielle dans laquelle se trouve France Télécom, et sur la nécessité pour les salariés de s'investir afin de préserver l'avenir de l'entreprise ainsi que le leur. Ceci n'aboutit cependant majoritairement qu'à une compréhension de la situation et à un fatalisme face aux évolutions et aux objectifs.

Reste cependant à comprendre ces phénomènes pris dans leur ensemble. L'analyse descriptive a montré d'une part que la redéfinition du rôle des managers de premier niveau entraîne une déstabilisation de leur légitimité, d'autre part que les managers médiateurs tentent pour la plupart d'obtenir l'adhésion des membres de leur équipe à la stratégie des dirigeants, mais qu'ils n'aboutissent majoritairement qu'à une compréhension de la situation de France Télécom et à un fatalisme face aux évolutions. Cette cooccurrence constatée, le lien entre la légitimité et l'efficacité de la recherche d'adhésion se doit maintenant d'être interrogé.



CHAPITRE 5.
ANALYSE EXPLICATIVE : COOCCURRENCE DE LA
DÉSTABILISATION DE LA LÉGITIMITÉ DU MANAGER
MÉDIATEUR ET DU FATALISME DES SALARIÉS

L'analyse descriptive a permis de mieux comprendre la nature de la redéfinition de rôle de l'encadrement de premier niveau, ainsi que ses implications sur les managers médiateurs eux-mêmes (conflit de rôle, identité professionnelle, légitimité). Une interrogation demeure néanmoins sur le lien qui peut unir la légitimité à l'efficacité de la recherche d'adhésion. Les résultats montrent en effet une déstabilisation des sources de légitimité des managers médiateurs et, dans le même temps, un certain échec de la recherche d'adhésion.

La recherche de l'adhésion des salariés opérationnels est tout d'abord analysée par le biais de l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise et de la sociologie de l'action managériale. Toutes deux mettent en effet l'accent sur la nécessité de convaincre les salariés opérationnels d'un certain nombre de croyances partagées afin qu'ils adoptent le comportement qui leur est demandé, lequel est alors jugé comme le seul comportement possible. Le maniement de l'information apparaît par conséquent comme le levier sur lequel agissent les responsables d'équipe pour influencer sur le comportement de leurs collaborateurs. Les discours qu'ils véhiculent sont porteurs d'une victimisation de l'organisation, c'est-à-dire de l'idée d'une nécessaire convergence d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés (la survie de l'organisation). Il semblerait, cependant, que cette victimisation ne se traduise majoritairement que par un fatalisme des salariés opérationnels (Section 1).

L'interprétation des résultats relatifs à la légitimité des managers médiateurs, grâce au cadre wébérien, souligne l'importance de la relation entre les connaissances dans le métier de l'équipe et la légitimité que confèrent les salariés opérationnels à leur manager. Les sources rationnelles-légales aussi bien que traditionnelles sont réduites suite à la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau. La cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité du manager médiateur et du fatalisme auquel aboutit la recherche d'adhésion étant constatée, il est nécessaire d'essayer d'y trouver des pistes d'explication. Deux interprétations complémentaires sont alors avancées, mettant en relation la redéfinition de rôle des managers

médiateurs, la déstabilisation de leur légitimité, le fatalisme des salariés opérationnels et la constatation de leur part que les concessions qu'ils ont faites n'ont abouti qu'à une dégradation de la situation financière de France Télécom (Section 2).

SECTION 1.

LES DÉBOIRES D'UNE RECHERCHE D'ADHÉSION QUI N'ABOUTIT QU'AU FATALISME : ANALYSE PAR LES CONVENTIONS ET LA SOCIOLOGIE DE L'ACTION MANAGÉRIALE

L'existence d'écarts entre les dirigeants et les salariés a été mise en évidence grâce à l'analyse des cités auxquelles se réfèrent les uns et les autres. Les objectifs et les discours des dirigeants les rapprochent de la cité marchande, en faisant notamment appel au principe supérieur commun qu'est la concurrence. Les salariés opérationnels montrent, eux, un fort attachement aux cités civiques et industrielles, la première étant prédominante. Il y a par conséquent un écart important entre les orientations actuelles de France Télécom et les valeurs des salariés opérationnels de l'entreprise, ce qui nécessite et justifie l'action des managers médiateurs afin de tenter d'amener les membres de leurs équipes à adhérer à la stratégie de l'entreprise et à ses conséquences en termes de réorganisations internes.

L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise et la sociologie de l'action managériale permettent d'analyser cette recherche d'adhésion, tant du point de vue de son déroulement (1.1.) que de son efficacité (1.2.).

1.1. La mise en œuvre par les managers médiateurs de la recherche d'adhésion

À travers la recherche de leur adhésion, les managers médiateurs tentent d'obtenir de la part des salariés opérationnels qu'ils adoptent un comportement favorable à l'atteinte des objectifs de l'entreprise (1.1.1.). Cette recherche d'adhésion passe par le maniement de l'information diffusée auprès des membres de l'équipe (1.1.2.). Dans certains cas, la dimension hiérarchique demeure néanmoins nécessaire (1.1.3.).

1.1.1. L'objectif de l'action des managers médiateurs : aboutir à une croyance partagée de l'ensemble des salariés afin qu'ils adoptent le comportement souhaité

Aussi bien l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise que la sociologie de l'action managériale mettent l'accent sur l'adoption d'un comportement collectif homogène,

sur le fait de réussir à convaincre les salariés opérationnels que le comportement souhaité par les dirigeants est également celui qui est préférable pour eux. Dans le cas de France Télécom, ce comportement correspond à leur engagement dans le travail afin d'obtenir la rentabilité souhaitée dans le cadre des réorganisations mises en œuvre. Cette situation, s'appuyant notamment sur la diffusion en interne d'une image dynamique et innovante de l'entreprise, correspond à une modification des mécanismes de coordination dans le sens de l'adhésion aux valeurs organisationnelles⁸⁵⁴. Elle ne se limite pas à France Télécom, mais reflète une évolution plus générale dans le fonctionnement des entreprises, où le commandement hiérarchique régresse au profit de la recherche d'une internalisation par les salariés des valeurs et objectifs organisationnels⁸⁵⁵.

Dans la plupart des équipes dont les managers ont été rencontrés, l'organisation du travail met l'accent sur l'autonomie des salariés opérationnels qui, s'ils se voient attribuer leur travail par leur manager ou par une entité externe (comme la Conduite d'Activité), sont cependant grandement autonomes dans la manière de le réaliser. Ceci se constate quelle que soit la nature de l'équipe, technique, commerciale ou autre, hormis dans les équipes de centres d'appels puisque dans ce cas le travail y est très formalisé. Comme l'avait noté Courpasson⁸⁵⁶, l'action des managers médiateurs ambitionne dans ce cadre de concilier ces actions décentralisées et autonomes des opérationnels avec une philosophie managériale globale afin de préserver la cohérence de l'entreprise dans son ensemble. C'est cette philosophie globale qui vise à obtenir l'homogénéisation des comportements en faveur des objectifs des dirigeants.

L'adoption de ce comportement souhaité résulte d'une croyance partagée par l'ensemble des salariés « *de façon à ce que un maximum de personnes se sente investi d'une mission pour respecter [les objectifs]* » (M1-AG-6). Cette méthode de management rappelée par un responsable d'équipe technique renvoie à ce que Gomez⁸⁵⁷ considère être de la part des managers la recherche de la conviction sur la convention, afin que les comportements ainsi véhiculés soient effectivement adoptés par les salariés. Il s'agit alors de convaincre d'un objectif commun d'efficience tous les acteurs de l'entreprise, de manière à ce qu'ils adaptent leur comportement à ce but. Dans le cas de France Télécom, cet objectif commun d'efficience

⁸⁵⁴ Nizet J., Pichault F. (1995), *op. cit.*

⁸⁵⁵ Linhart D. (2001), *op. cit.*

⁸⁵⁶ Courpasson D. (1997), *op. cit.*

⁸⁵⁷ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

paraît être la nécessaire amélioration de la situation économique et financière de l'entreprise, voire à l'extrême sa survie. Le discours que véhiculent les dirigeants n'est cependant pas récent, ce que pourraient laisser penser à première vue l'ouverture du capital de France Télécom ainsi que ses difficultés financières. Il était en effet déjà largement palpable au début des années 1990, comme le mettent en évidence les arguments qu'avance le manager dans la discussion entre Alter et Dubonnet⁸⁵⁸.

L'analyse développée par Courpasson⁸⁵⁹ est proche, puisque l'adoption par les salariés du comportement souhaité par les dirigeants est la conséquence de la certitude partagée que les normes sont incontournables pour tous. L'action des managers médiateurs a par conséquent comme objectif d'obtenir cette certitude, notamment en mettant en évidence l'existence d'un lien étroit entre l'avenir de l'entreprise et celui de ses membres face aux menaces de l'environnement. Ils interviennent en ce sens en expliquant la nature hostile de l'environnement dans lequel évolue France Télécom, l'inclusion de l'entreprise dans un "marché" ouvert, ce qui correspond de leur part à une construction de la menace externe.⁸⁶⁰

Cette certitude partagée s'inscrit selon la sociologie de l'action managériale dans les outils de gestion, lesquels apparaissent comme des moyens de contrainte, servant aussi bien à objectiver les menaces issues de l'environnement concurrentiel qu'à homogénéiser les comportements des individus. Au travers des entretiens réalisés, il semblerait par exemple que cette certitude partagée s'inscrive dans l'outil de Performance Individuelle Comparée développé, comme son nom l'indique, pour comparer dans chaque équipe la performance de ses membres. L'objectif est bien, par l'affichage et la discussion des résultats issus de cet outil de mesure et de comparaison des salariés, de faire en sorte que chaque membre de l'équipe s'investisse plus afin d'améliorer sa productivité et par là même celle de l'équipe. C'est également cette certitude partagée que les managers médiateurs tentent d'obtenir par le maniement de l'information diffusée aux membres de l'entreprise.

1.1.2. Le maniement de l'information par les managers médiateurs comme levier du comportement des salariés opérationnels

Pour qu'il puisse y avoir conviction sur la convention, il doit nécessairement y avoir cohérence entre les éléments qui la composent. Les différentes informations qui arrivent à la

⁸⁵⁸ Alter N., Dubonnet C. (1994), *op. cit.*

⁸⁵⁹ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

connaissance des salariés ne doivent par conséquent pas être contradictoires, sans quoi la conviction sur la convention s'en trouverait réduite, et par là même les chances de voir les salariés adopter le comportement souhaité. La convention proposée par les dirigeants de France Télécom et relayée par les managers médiateurs paraît être cohérente dans son ensemble, comme tendent à le montrer plusieurs éléments constitutifs de son énoncé, à propos duquel on dispose de plus d'informations que sur le dispositif technique.

La concurrence, la compétitivité, constituent le principe supérieur qui caractérise la convention, mais également la situation à laquelle est quotidiennement confrontée toute une partie des salariés. Les différentes catégories d'acteurs sont pour leur part clairement définies, les principales étant les clients, les dirigeants et les salariés opérationnels. Les clients sont les acteurs vers lesquels est tourné le fonctionnement de France Télécom, puisque sa survie dépend de leur satisfaction. En effet, contrairement au passé, c'est désormais, compte tenu de la concurrence, l'entreprise qui doit s'adapter à ses clients et non plus l'inverse. Face à cette situation concurrentielle, les dirigeants définissent les orientations stratégiques, décident et mettent œuvre des réorganisations internes afin d'assurer la compétitivité face aux concurrents. Enfin, les salariés sont présentés comme les acteurs principaux de la réussite de France Télécom, ayant en main la survie de leur entreprise. Les sanctions positives et négatives vont dans le même sens que le principe supérieur et la distinction entre les adopteurs. La Part Variable des Vendeurs ainsi que les primes exceptionnelles font partie des sanctions positives, lesquelles encouragent les salariés à adopter le comportement souhaité. Les sanctions négatives sont plus difficiles à discerner, notamment du fait du statut protecteur dont dispose la très grande majorité des salariés, embauchée à l'époque sous statut fonctionnaire. Cependant, compte tenu de la fréquence des redéploiements de personnel à travers l'entreprise, il est possible que ceux-ci puissent être considérés par certains salariés comme une sanction envisageable en cas de non-conformité au comportement demandé.

Quelques dissonances sont cependant perçues par certains managers et le sont également par les salariés opérationnels eux-mêmes, principalement dans les cas des centres d'appels étudiés. Celles-ci ont principalement trait à l'écart qui existe entre le discours des dirigeants qui présente les salariés comme la principale richesse de l'entreprise, et la réalité du terrain où les redéploiements s'effectuent selon une logique quantitative et sans prendre en compte les

⁸⁶⁰ Nizet J., Pichault F. (1999), *op. cit.*

compétences. Ce constat opéré dans les centres d'appels est proche de celui d'Honoré⁸⁶¹, qui remarque le ressentiment d'assistantes (d'ingénieurs ou de directeurs de site) arrivées dans des centres d'appels suite à des redéploiements, ce qui correspondait à une brisure dans leur trajectoire professionnelle. Dans l'ensemble, et plus particulièrement à l'Agence et à l'URR, la convention paraît néanmoins suffisamment cohérente et convaincante pour que le comportement des salariés se rapproche de celui que souhaiteraient les dirigeants.

Tout comme les médias de communication interne, tels que les journaux d'entreprise⁸⁶², l'encadrement de premier niveau à France Télécom est le porteur des valeurs et des messages des dirigeants auprès des salariés, mettant notamment l'accent sur le principe supérieur qu'est la compétitivité et sur le rôle important que joue chaque salarié dans la réussite de l'entreprise. En ce sens, le manager médiateur est bien tel que le considère Gomez un manipulateur de la conviction des acteurs sur la convention, son rôle dans le cadre de la recherche de l'adhésion des membres de son équipe étant alors de « *jouer avec les techniques de la conviction, manipuler de manière à rendre convaincant et à conduire à l'adhésion volontaire au comportement normatif* »⁸⁶³. Une telle transmission par des managers de premier niveau de valeurs, et plus généralement de messages mobilisateurs provenant du sommet de l'entreprise, est également remarquée sur d'autres terrains par Bellini⁸⁶⁴. De même, en montrant aux yeux des membres de leur équipe leur propre redéfinition de rôle, certains managers médiateurs sont porteurs d'une nouvelle représentation du fonctionnement de l'entreprise, ce qui participe également à faire évoluer le comportement des salariés opérationnels⁸⁶⁵.

Ce maniement de l'information afin d'obtenir le comportement souhaité est également au cœur de la sociologie de l'action managériale⁸⁶⁶. Celle-ci traite en effet de la recherche de l'enrôlement cognitif des salariés, de leur adhésion idéologique aux objectifs de l'entreprise. Elle s'obtient par le partage de la conviction que l'entreprise est soumise à des contraintes exogènes et que, pour garantir sa survie, les dirigeants n'ont d'autre possibilité que de prendre des décisions parfois difficiles pour les salariés. L'accent mis par les managers médiateurs sur la soumission de France Télécom à son environnement est évident. Ils retransmettent alors des

⁸⁶¹ Honoré L. (2002), *op. cit.*

⁸⁶² Lagacé C. (1998), *op. cit.*

⁸⁶³ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*, p.266.

⁸⁶⁴ Bellini S. (2002), *op. cit.*

⁸⁶⁵ Malherbe D. (2002), *op. cit.*

⁸⁶⁶ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

constats issus de l'expérience quotidienne de l'équipe (comme par exemple l'équipe proactive, en contact avec les clients qui ont quitté France Télécom), mais également le discours reçu de leur hiérarchie et dont ils ont été imprégnés, celui-ci ayant pour finalité qu'ils prennent en charge leur nouveau rôle et s'investissent dans les réorganisations.

Cette victimisation de l'organisation s'accompagne du développement de l'idée de la convergence d'intérêts entre l'entreprise et les salariés face au marché (« *faire croire à la vulnérabilité commune des personnes et des organisations* »⁸⁶⁷), et de la diffusion de la certitude partagée que les normes prescrites sont incontournables pour tous. Dans cette optique, ce n'est en effet que l'adoption par les salariés du comportement souhaité par les dirigeants qui permettra de préserver les intérêts de l'entreprise et par conséquent ceux de ses membres. Cependant, lorsque le comportement des salariés opérationnels dévie trop de ce qui est demandé, le retour à la relation hiérarchique traditionnelle s'avère nécessaire.

1.1.3. Une relation hiérarchique qui demeure pour éviter les comportements déviants

L'analyse développée par Courpasson⁸⁶⁸ met l'accent sur un déplacement des formes du contrôle organisationnel en direction de l'adhésion idéologique des salariés et du contrôle de leur engagement, de même que Gomez⁸⁶⁹ accorde une place centrale à la recherche de la conviction sur la convention. Cependant, les deux auteurs reconnaissent la possibilité pour les managers d'être directifs, voire d'avoir recours à la violence. La directivité, voire les sanctions, demeurent présentes dans certaines situations chez les managers médiateurs observés à France Télécom, plus particulièrement lorsque des salariés opérationnels n'adhèrent pas à ce qui leur est demandé et n'adoptent pas le comportement attendu. Cette situation rappelle l'analyse de la domination par Weber⁸⁷⁰, pour qui la légitimité n'exclut pas pour autant certaines formes de violence. Ce recours à des procédés directifs, en plus de la recherche de l'enrôlement cognitif, s'inscrit bien dans le rôle du manager tel que le présente Courpasson, pour qui « *le meilleur manager est [...] celui qui sait le mieux faire appliquer [les procédures], par les moyens qui lui sembleront les plus efficaces, coercitifs ou non* »⁸⁷¹.

⁸⁶⁷ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.279.

⁸⁶⁸ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

⁸⁶⁹ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

⁸⁷⁰ Weber M. (1995), *op. cit.*

⁸⁷¹ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.274.

L'utilisation conjointe par les managers médiateurs à France Télécom du maniement de l'information afin de tenter d'obtenir l'adhésion des salariés, et des mesures coercitives pour décourager les comportements déviants, s'inscrit par conséquent dans un style de management qui articule « *un contrôle serré et la création d'une proximité et d'une confiance suffisante avec le "terrain"* »⁸⁷² sans laquelle l'adhésion ne pourrait être espérée. Avec la réduction fréquemment observée dans la littérature de la relation de commandement traditionnelle⁸⁷³, la réussite dans l'adoption de ce nouveau rôle, qui implique une proximité avec les membres de l'équipe, nécessite des qualités relationnelles de la part des managers médiateurs⁸⁷⁴. Cette recherche de l'adhésion aboutit néanmoins majoritairement à une acceptation fataliste par les salariés opérationnels des évolutions de France Télécom.

1.2. Les raisons possibles du fatalisme auquel aboutit la recherche d'adhésion

Les managers médiateurs ne font pas que transmettre de manière désincarnée les messages en provenance des dirigeants. L'adhésion des salariés opérationnels est influencée par leur propre adhésion (1.2.1.). Par ailleurs, l'accent mis dans les discours sur la soumission de France Télécom à son environnement semble conduire au fatalisme des salariés opérationnels (1.2.2.).

1.2.1. Une dépendance logique à la propre adhésion du manager

La recherche d'adhésion mise en œuvre par les managers médiateurs aboutit à des résultats extrêmement divergents, allant de l'adhésion effective aux orientations stratégiques de France Télécom au refus des évolutions, en passant majoritairement par le fatalisme.

Le rôle des managers médiateurs consiste à transmettre des informations, à discuter et échanger avec les membres de leur équipe, plus généralement à réussir à les convaincre du bien-fondé de la stratégie et des réorganisations, à les y faire adhérer afin qu'ils adoptent un comportement qui aille dans ce sens. Mais encore faut-il qu'ils soient eux-mêmes convaincus pour qu'ils puissent faire passer ces messages, ce qui n'est pas toujours le cas. Certains des résultats ont mis en évidence les difficultés auxquelles se trouvent confrontés quelques-uns

⁸⁷² Courpasson D. (1997), *op. cit.*, p.57.

⁸⁷³ Trouvé P. (1997), *op. cit.*

⁸⁷⁴ Barel Y. (2002), *op. cit.*

des managers avec lesquels se sont déroulés les entretiens, ainsi que d'autres responsables d'équipe dont les cas ont été relatés. La constatation d'un échec relatif de la recherche d'adhésion se doit d'être lue à l'aune des analyses réalisées sur les cités auxquelles appartiennent les managers de premier niveau, et sur leur sortie de la phase de crise identitaire que constitue la redéfinition de leur rôle (conversion ou repli).

Comme l'a mis en évidence l'analyse des cités auxquelles se rattachent les différentes catégories d'acteurs présents dans l'entreprise, certains des responsables d'équipes sont beaucoup plus proches des valeurs de leurs collaborateurs que de celles défendues par les dirigeants. Les valeurs des salariés opérationnelles sont encore proches de celles qu'avaient pu repérer Alter⁸⁷⁵, Defélix⁸⁷⁶, ou Metzger⁸⁷⁷, à savoir axées sur le service public et la performance technique. D'après ces managers, il leur est difficile de réussir à convaincre les membres de leur équipe du bien-fondé de décisions, de stratégies, de réorganisations, à propos desquelles ils sont eux-mêmes dubitatifs. Mais encore une fois les attitudes des managers sont divergentes puisque, même si certains n'adhèrent pas aux orientations de l'entreprise, cela ne les empêche pas de faire leur travail de manager médiateur auprès des membres de leur équipe, avec toutefois plus de difficultés que les responsables d'équipe qui sont en accord avec les orientations stratégiques de France Télécom.

Le lien avec les identités professionnelles⁸⁷⁸ paraît poindre ici, puisque, de la manière dont les managers vivent la redéfinition de leur rôle, de la position qu'ils adoptent désormais, dépend la démarche de recherche d'adhésion qu'ils sont en mesure de mettre en œuvre. Difficile en effet pour les managers qui n'ont pas accepté leur nouveau rôle et se sont repliés sur leur métier d'origine, de réussir à mettre en œuvre la recherche d'adhésion. Cependant, le lien entre identités professionnelles et capacité à rechercher l'adhésion n'est pas aussi simple que cela puisque, même dans des cas de repli, certains réussissent à faire comprendre la nécessaire évolution. Ainsi, des managers médiateurs ne sont pas forcément en opposition avec les orientations stratégiques de l'entreprise mais seulement avec le rôle qu'on lui demande d'adopter, c'est-à-dire avec l'abandon de la dimension technique. Dans ce cas, ils sont en mesure de véhiculer le message de la vulnérabilité commune des salariés et de l'entreprise

⁸⁷⁵ Alter N., Dubonnet C. (1994), *op. cit.*

⁸⁷⁶ Defélix C. (1995), *op. cit.*

⁸⁷⁷ Metzger J.-L. (2000), *op. cit.*

⁸⁷⁸ Dubar C. (1991), *op. cit.*

face à la concurrence, et par conséquent celui de la convergence des intérêts. Il semblerait néanmoins que celui-ci aboutisse à la résignation et au fatalisme des salariés opérationnels.

1.2.2. Une victimisation qui n'aboutit qu'au fatalisme

L'action des managers médiateurs paraît, à leurs dires ainsi qu'à ceux du Responsable du Département Interventions Clients Professionnels et des membres de la Fonction Ressources Humaines, n'aboutir que rarement à une réelle adhésion de la part des salariés. La victimisation portée par leur discours, la présentation de l'entreprise comme soumise à des lois du marché inéluctables qui imposent des réorganisations internes aux conséquences importantes dans le quotidien des salariés, ne sont pas en mesure de susciter chez ces derniers une volonté franche de s'investir afin de mener à bien la stratégie décidée par les dirigeants ainsi que ses déclinaisons locales. Cette mise en évidence de la vulnérabilité de France Télécom et de ses salariés aboutit bien plus à leur fatalisme, comprenant la situation dans laquelle se trouve l'entreprise et adoptant les comportements demandés sans pour autant y adhérer réellement. Ces résultats confortent l'analyse de Courpasson selon qui « *nul ne peut prédire l'adhésion que peut susciter cette forme de légitimation par le tragique auprès des personnes* »⁸⁷⁹.

Cette adoption fataliste des réorganisations et des comportements visant à améliorer la performance de France Télécom est également liée à l'existence de menaces crédibles aux yeux des salariés, c'est-à-dire que les discours « *peuvent se concrétiser en événements dramatiques sur le plan individuel* »⁸⁸⁰. Il en va ainsi des redéploiements, tout comme d'une possible remise en cause du statut des salariés. Par ailleurs, les salariés sont soumis à un classement sous une forme ou sous une autre dans la plupart des entités étudiées : dans les centres d'appels leurs performances sont suivies selon des critères quantitatifs, dans les différentes équipes de l'URR et de l'Agence des démarches PIC sont mises en place afin de comparer la performance des salariés et d'améliorer la rentabilité des équipes. Tout ceci concourt, notamment dans les services dans lesquels ont déjà eu lieu des redéploiements, à ce que les salariés opérationnels évitent de s'exposer à des jugements négatifs et à ce qu'ils se conforment aux comportements souhaités. Les résultats par Dany⁸⁸¹ mettent également

⁸⁷⁹ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.280.

⁸⁸⁰ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.278.

⁸⁸¹ Dany F. (2002), *op. cit.*

l'accent sur l'importance des menaces crédibles et des jugements permanents comme facteurs d'influence du comportement des salariés.

Courpasson note également l'existence d'une démobilisation politique de la part des salariés, c'est-à-dire qu'ils s'éloignent de ce qui peut influencer le collectif organisationnel et que ce qui compte pour eux, « *et ce qui est déjà assez complexe, c'est de gérer au mieux leur propre trajectoire* »⁸⁸². Cette démobilisation politique est marquée dans la plupart des entités étudiées. La démobilisation politique est également le résultat de la volonté des dirigeants de réduire l'influence des organisations syndicales en nommant certains de leurs membres à des postes à responsabilité au sein de l'entreprise. Deux des dix managers de premier niveau rencontrés à l'Agence sont ainsi d'anciens permanents syndicaux.

La victimisation, les menaces crédibles, la démobilisation politique, font que l'action des managers médiateurs permet en effet d'obtenir de la part des salariés les comportements souhaités par les dirigeants, c'est-à-dire, dans un contexte de changement perpétuel, l'adoption dans leur travail quotidien de contraintes de rentabilité afin d'améliorer la performance de France Télécom. Ces comportements résultent cependant plus d'un fatalisme des salariés que d'une adhésion aux orientations stratégiques et aux réorganisations mises en œuvre.

⁸⁸² Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.280.



La recherche de l'adhésion des salariés opérationnels aux orientations stratégiques de France Télécom et son efficacité ont été analysées principalement au travers des conventions et de la sociologie de l'action managériale. Plus précisément, l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise permet de comprendre comment s'effectue concrètement la mise en œuvre de la recherche de l'adhésion, alors que la sociologie de l'action managériale explique pourquoi les salariés opérationnels agissent dans le sens voulu par les dirigeants et contribuent à atteindre les objectifs de performance fixés. Leur engagement, sans enthousiasme néanmoins puisque la recherche d'adhésion n'aboutit qu'au fatalisme, résulte principalement de la victimisation de l'organisation et de l'existence de menaces crédibles. Cette faible efficacité de la recherche d'adhésion est, pour partie, dépendante de l'acceptation par le manager médiateur des orientations stratégiques de France Télécom et des réorganisations mises en œuvre, ce que permettent d'éclairer les économies de la grandeur et la théorie des identités professionnelles.

Il s'avère désormais nécessaire d'essayer d'aller plus avant dans l'analyse de la relation entre, d'une part, la déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs et, d'autre part, le fatalisme des salariés opérationnels comme résultat principal de la recherche d'adhésion. Il s'agit alors de savoir si l'échec relatif de cette recherche d'adhésion est dû ou non à la déstabilisation de la légitimité, elle-même consécutive à la redéfinition de rôle.

SECTION 2.

LA COOCCURRENCE DE LA DÉSTABILISATION DE LA LÉGITIMITÉ DU MANAGER MÉDIATEUR ET DU FATALISME DES SALARIÉS : PISTES D'EXPLICATION

Les résultats obtenus à l'issue de la recherche empirique ont permis d'examiner les six premières propositions de recherche. Les dernières analyses doivent permettre d'apporter des éléments de réponse à la dernière proposition P7, qui avance que "*dans le cas où la légitimité du manager médiateur est réduite, la recherche de l'adhésion de l'équipe est rendue plus difficile*". Les causes de la déstabilisation de la légitimité du manager médiateur doivent tout d'abord être rappelées et analysées au regard des écrits de Weber⁸⁸³ (2.1.). La cooccurrence de cette déstabilisation et du fatalisme des salariés étant constatée, plusieurs pistes d'explication complémentaires sont suggérées (2.2.).

2.1. Une légitimité déstabilisée : l'amélioration liée à l'efficacité du gouvernement ne compense pas la perte de l'expertise dans le métier

L'analyse de l'évolution des sources de légitimité des managers médiateurs s'est opérée par le biais d'une adaptation du cadre théorique weberien à leur situation spécifique (2.1.1.). Les résultats ainsi obtenus sont confrontés aux écrits originels de Weber⁸⁸⁴ (2.1.2.). L'importance dans la légitimité de la connaissance du manager de premier niveau dans le métier de son équipe peut être, dans le cas de France Télécom, exacerbée du fait des caractéristiques historiques de l'entreprise (2.1.3.). Au-delà du constat de la déstabilisation de la légitimité, celle-ci n'est un problème managérial que dans le cas où les managers médiateurs sont effectivement à la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels (2.1.4.).

2.1.1. La nécessité d'adapter le cadre d'analyse weberien

Le cadre d'analyse de la légitimité, tel qu'il a été développé par Weber au début du 20^{ème} siècle, ne peut pas servir tel quel de grille de lecture aux conséquences de la redéfinition du

⁸⁸³ Weber M. (1995), *op. cit.*

⁸⁸⁴ *Ibid.*

rôle des managers médiateurs sur leur légitimité. Ce n'est pas l'ancienneté de ce cadre théorique qui est en cause, mais uniquement le fait qu'il ne permet d'appréhender l'encadrement de premier niveau seulement qu'en tant que membre de la direction administrative. En effet, les managers médiateurs ne sont pas les dominants de l'entreprise, mais leurs représentants. Il a par conséquent été nécessaire d'adapter ce cadre théorique, dans la lignée de ce que Laufer a réalisé pour détailler la légitimité des dirigeants d'entreprise⁸⁸⁵.

En considérant que l'encadrement de premier niveau est lui-même le dominant de son équipe, il est possible de transposer à sa situation particulière les origines de la légitimité des dirigeants définies par Laufer, et ainsi de se fonder sur les trois sources wébériennes : rationnelle-légale, traditionnelle, charismatique. Il ne faut cependant pas perdre de vue que ces managers sont également membres de la direction administrative, et par conséquent porteurs de la légitimité des dominants. Ceci implique de compléter les trois sources wébériennes par une légitimité déléguée des dirigeants de l'entreprise.

Il est alors intéressant, au regard des résultats obtenus grâce à cette grille d'analyse, d'opérer un retour sur l'analyse de la légitimité telle que l'a initialement réalisée Weber.

2.1.2. La déstabilisation de la légitimité du manager médiateur : une lecture par les catégories wébériennes

2.1.2.1. La légitimité rationnelle-légale : la part primordiale de la connaissance du métier de l'équipe

Le savoir est la composante fondamentale de la légitimité rationnelle-légale dans l'optique de Weber, pour qui « *l'administration bureaucratique signifie la domination en vertu savoir : c'est son caractère fondamentale spécifiquement rationnel* »⁸⁸⁶. Comme cela va être rappelé, ce savoir est remis en cause dans le nouveau rôle des managers médiateurs.

La redéfinition de rôle conduit les responsables d'équipe à voir leur légitimité réduite du fait de la diminution très sensible de leur rôle technique, qui les plaçait auparavant en tant qu'experts dans le métier de l'équipe. Les entretiens réalisés avec les salariés opérationnels montrent l'importance qu'ils accordent à la connaissance qu'a leur manager dans leur propre activité, même dans le cas de métiers nouveaux comme celui de téléconseiller. La situation est

⁸⁸⁵ Laufer R. (1996), *op. cit.*

néanmoins complexe, car la légitimité qu'accordent les salariés à leur manager, sur la base de ses connaissances métier, n'implique pas pour autant que l'intervention du manager en tant qu'expert ou soutien dans le métier soit nécessaire. Ainsi, certains des managers rencontrés, légitimes aux yeux des membres de leur équipe, possèdent les connaissances dans le métier mais n'interviennent plus en réponse aux questions techniques. L'absence de connaissance dans le métier de l'équipe serait par contre beaucoup plus dommageable à la légitimité. Globalement, cette perte de l'expertise technique paraît être le principal facteur qui explique la réduction de la légitimité des managers médiateurs. Les résultats obtenus corroborent l'assertion de Weber à propos de la place majeure du savoir comme source de légitimité, celui-ci parlant de « *l'énorme position de puissance que détermine le savoir spécialisé* »⁸⁸⁷. Du fait de la moindre intervention des managers de premier niveau dans l'activité quotidienne de l'équipe, ce que Weber nomme le "savoir du service" est également réduit, alors qu'il constitue d'un point de vue théorique un renforcement de la légitimité rationnelle-légale issue du savoir spécialisé : « *la bureaucratie (ou le détenteur du pouvoir se servant de celle-ci) a tendance à accroître encore davantage sa puissance par le savoir du service : les connaissances de fait acquises ou "issues des dossiers" dans le cours du service* »⁸⁸⁸.

Le nouveau management, plus relationnel et visant à la prise en charge par le manager de l'ensemble des éléments qui influent sur le travail des salariés, améliorerait la légitimité issue de l'efficacité du gouvernement en ce sens qu'il permet de répondre plus directement et mieux qu'auparavant aux attentes des salariés. Cette amélioration ne suffit cependant pas en l'état à compenser la perte de légitimité liée à la disparition du rôle d'expert dans le métier. L'analyse conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise⁸⁸⁹, aussi bien que la sociologie de l'action managériale⁸⁹⁰, reconnaissent comme source de légitimité l'efficacité du gouvernement, le fait pour le manager de gérer au mieux compte tenu des contraintes exogènes. On retrouve par exemple dans la latitude dont disposent les managers pour gérer leur équipe, dans leur volonté de prendre en considération dans leur management d'équipe les salariés ou à l'inverse de se concentrer totalement sur les objectifs à atteindre, l'idée d'effectivité du gouvernement avancée par Courpasson⁸⁹¹. En ce sens, certains managers médiateurs tentent de profiter au mieux des marges de manœuvre que leur laissent les

⁸⁸⁶ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.299.

⁸⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸⁸ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.300.

⁸⁸⁹ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

⁸⁹⁰ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

contraintes exogènes qui se répercutent sur les objectifs de leur équipe, et ainsi répondre à une partie plus ou moins importante des attentes des salariés. Constaté que répondre aux attentes des salariés est un facteur de légitimité renvoie à la nécessité, dans l'analyse webérienne, d'apporter une prospérité aux personnes soumises à la domination afin de maintenir son caractère légitime : « *si, surtout, son gouvernement n'apporte aucune prospérité à ceux qu'il domine, alors son autorité [...] tend à disparaître* »⁸⁹². Cette inscription dans le temps de la légitimité apparaît également dans les sources traditionnelles de légitimité.

2.1.2.2. La légitimité traditionnelle : une facilitation du management liée à une légitimité immédiate

Les sources traditionnelles de légitimité sont liées à la trajectoire professionnelle des managers, à savoir le fait d'être issu de l'équipe encadrée (ce qui a un effet difficile à déterminer sur la légitimité) et d'être originaire de la même famille professionnelle que l'équipe. Ce dernier cas semble être un facteur de légitimité pour les managers médiateurs, puisqu'il a été observé que, à leur arrivée à la tête de leur équipe, les managers issus de la même famille professionnelle disposent immédiatement d'une légitimité du point de vue des salariés opérationnels. Ceci est vrai quel que soit le type d'équipe encadré. Cette situation renvoie à une source traditionnelle de légitimité, où « *le groupement de domination est, dans le cas le plus simple, principalement fondé sur le respect et déterminé par la communauté d'éducation* »⁸⁹³. C'est cette communauté d'éducation qui rend possible l'intercompréhension immédiate entre les membres de l'équipe et leur manager nouvellement arrivé, et permet à ce dernier de se comporter tel que l'attendent ses collaborateurs.

Si le fait d'être issu de la même famille professionnelle de l'équipe est considéré comme une source traditionnelle de légitimité, le lien est néanmoins évident avec l'importance de la connaissance dans le métier qui vient d'être rappelée. La communauté d'éducation a en effet pour corollaire le savoir spécialisé qui correspond à la connaissance métier attendue par les membres de l'équipe.

Du fait de la nouvelle orientation que souhaite donner l'entreprise au rôle de ses managers de premier niveau, cette source traditionnelle de légitimité se réduit, puisque certains d'entre eux ont commencé à prendre en charge des équipes exerçant des activités éloignées de ce qu'ils

⁸⁹¹ *Ibid.*

⁸⁹² Weber M. (1995), *op. cit.*, p.322.

ont pu faire au cours de leur carrière. Ce mouvement est amené à se poursuivre dans la même direction puisque, aux dires des membres de la Fonction Ressources Humaines, les managers médiateurs seront à l'avenir de moins en moins issus du même métier que les membres de leur équipe. À l'inverse de la légitimité traditionnelle, la légitimité charismatique est uniquement dépendante des caractéristiques propres de l'individu.

2.1.2.3. La légitimité charismatique : une indépendance face à la redéfinition de rôle

La légitimité charismatique des managers médiateurs n'est pas affectée par la redéfinition de leur rôle, puisqu'elle est dépendante de la personne même qu'est chacun d'eux. Les résultats issus des entretiens avec les managers de premier niveau, qui insistent sur le fait "d'être manager ou non", sur l'impossibilité de former à cette fonction, renvoient très directement à l'image de dépeint Weber du leader charismatique, « *personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout du moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessibles au commun des mortels* »⁸⁹⁴.

En plus de ces trois premières sources, les managers médiateurs sont également porteurs de la légitimité des dirigeants de France Télécom.

2.1.2.4. La légitimité déléguée par les dirigeants : une direction administrative affectée par la réduction de la légitimité des dominants

Quelles que soient les formes de légitimité sur lesquelles est assise la domination, l'existence d'une direction administrative est, selon Weber, nécessaire afin d'assurer la mise en œuvre et le maintien de cette domination : « *dans toutes les formes de domination est vital le fait de l'existence de la direction administrative et de son action continue en vue du maintien de la docilité qui tend à l'exécution des ordres sous la contrainte* »⁸⁹⁵. Les managers de premier niveau, ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques, composent dans l'entreprise cette direction administrative.

Dans l'analyse wébérienne, la direction administrative est porteuse de la légitimité dont disposent les détenteurs du pouvoir. Dans le cas de France Télécom, les analyses du climat

⁸⁹³ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.302.

⁸⁹⁴ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.320.

⁸⁹⁵ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.346.

social réalisées au sein de la DRH de la Direction Régionale montrent une perte de confiance et une certaine défiance des salariés opérationnels vis-à-vis des dirigeants de l'entreprise. L'amointrissement de la légitimité des dirigeants qui en résulte semblerait par conséquent se répercuter sur les managers médiateurs. Il semblerait que les caractéristiques de France Télécom puissent aboutir à accentuer la déstabilisation de la légitimité des managers de premier niveau.

2.1.3. Des tendances plus marquées, liées aux caractéristiques de France Télécom

Les conséquences de la redéfinition de rôle sur l'évolution de la légitimité des managers de premier niveau est peut-être exacerbée dans le cas spécifique de France Télécom, où la culture technique a historiquement une importance considérable depuis le rattrapage des années 1970⁸⁹⁶. Cette situation pourrait amplifier le poids qu'accordent les salariés à l'expertise métier dans la légitimité de leurs supérieurs hiérarchiques directs.

Les attentes des salariés à ce propos se constatent, certes dans les équipes techniques, mais également dans les équipes commerciales, ce qui n'est cependant pas si étonnant que cela au regard du déroulement de carrière qu'a connu la majorité des salariés. Il semblerait en effet que, tout du moins pour ceux qui sont dans l'entreprise depuis plus d'une quinzaine d'années, le passage par une équipe technique ait été une étape fréquente de leur carrière. Ils pourraient, par conséquent, reproduire au sein des équipes commerciales les attentes en termes d'expertise métier du manager qui sont traditionnellement constatées dans les équipes techniques.

Ce n'est cependant que dans le cas où le manager médiateur cherche à obtenir l'adhésion des membres de son équipe que sa légitimité acquiert une dimension véritablement managériale.

2.1.4. La légitimité des managers médiateurs : une problématique managériale uniquement s'ils mettent en œuvre la recherche d'adhésion

Rares sont les recherches en Sciences de Gestion qui s'intéressent à la légitimité des individus dans les organisations, plus rares encore celles qui portent sur l'encadrement, et quasi

⁸⁹⁶ Metzger J.-L. (2000), *op. cit.*

inexistantes celles qui tentent de l'analyser de manière empirique. Chambrier⁸⁹⁷ est à notre connaissance l'un des seuls à l'évoquer, de manière très rapide cependant. Dans le cas étudié, les chefs de ligne manquent de légitimité, car ils travaillent à la fois en tant qu'opérateurs et en tant qu'agents de maîtrise, devant alors faire respecter des objectifs de rendement.

Le recours au cadre wébérien d'analyse de la légitimité, une fois adapté au cas des managers de premier niveau, permet de procéder à une telle analyse. Il présente notamment l'intérêt de mettre en évidence l'existence de différentes sources de légitimité, puisque « *la croyance au "prestige" du ou des gouvernants [...] n'a que rarement une signification unique* »⁸⁹⁸. De plus, ces sources de légitimité ne sont pas statiques, ce qui fait que certaines peuvent se développer alors que, dans le même temps, d'autres régressent.

Weber insiste également sur la nécessité, afin de garantir l'efficacité de la domination, d'une solidarité d'intérêts entre dominants et direction administrative : « *la solidarité d'intérêts (idéaux ou matériels) de la direction administrative et du détenteur du pouvoir est décisive* »⁸⁹⁹. Ce point est intéressant au regard des valeurs que défendent les managers médiateurs, mises en évidence auparavant au travers de l'analyse des cités. Nous avons vu que certains managers épousent les valeurs et objectifs des dirigeants, alors que d'autres sont très proches des valeurs défendues par les membres de leur équipe. Pour les premiers, cette solidarité d'intérêts est bien présente. Le cas des seconds est plus compliqué, puisque s'y retrouvent les deux comportements observés chez les managers de premier niveau qui n'adhèrent pas eux-mêmes aux valeurs de l'entreprise : relayer la stratégie auprès des membres de l'équipe ou non.

En effet, lorsque les managers de premier niveau relaient la stratégie, s'il n'y a pas solidarité dans les intérêts idéaux, il peut néanmoins y avoir solidarité dans les intérêts matériels, à savoir la "survie" de France Télécom. Les managers médiateurs participent alors à la domination et, en diffusant tout de même les messages des dirigeants auprès des salariés opérationnels, cherchent à obtenir leur comportement dans le sens souhaité. Dans le second cas, où les managers ne tentent pas d'obtenir l'adhésion, ce comportement nuit à l'efficacité de la domination sur les salariés opérationnels telle que la souhaiteraient les dirigeants de l'entreprise. Les membres de l'équipe peuvent néanmoins tout à fait considérer leur manager

⁸⁹⁷ Chambrier L. (2002), *op. cit.*

⁸⁹⁸ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.345.

⁸⁹⁹ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.347.

légitime s'il a les connaissances dans le métier, est issu de la même famille professionnelle, répond à leurs attentes, etc. Ce n'est alors pas parce qu'il y a légitimité du manager de premier niveau qu'il y a recherche de l'adhésion des salariés opérationnels, et moins encore performance en ce sens. C'est par conséquent uniquement s'il y a mise en œuvre de la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels, que la légitimité du manager médiateur est un problème managérial à étudier. Lorsque cela n'est pas le cas, le fait que le manager soit légitime ou non n'a pas d'intérêt du point de vue d'une recherche en Sciences de Gestion, puisqu'il n'essaie pas d'obtenir de la part des salariés opérationnels le comportement qui va dans le sens de la réussite de la stratégie de l'entreprise.

Dans notre échantillon, la majorité des managers médiateurs développe une communication envers les membres de leur équipe afin d'obtenir leur adhésion aux valeurs et aux orientations stratégiques de l'entreprise. Ceci n'aboutit néanmoins majoritairement qu'à un fatalisme des salariés opérationnels face aux demandes qui leur sont adressées. La redéfinition du rôle des managers de premier niveau tendant à déstabiliser leur légitimité, la relation entre ce phénomène et celui du fatalisme des salariés opérationnels doit être plus précisément examinée.

2.2. Des pistes d'explication à la cooccurrence des deux phénomènes : redéfinition du rôle des managers et perception par les salariés de l'inefficacité des efforts consentis

Les données recueillies dans le cadre de la recherche ne sont pas suffisamment précises pour permettre de déterminer de manière individuelle un lien entre légitimité du manager médiateur et efficacité de sa recherche d'adhésion. L'analyse doit par conséquent s'arrêter à constater la cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité et du fatalisme des salariés opérationnels (2.2.1.). Deux explications à cette cooccurrence sont avancées (2.2.2.).

2.2.1. Le lien individuel entre les deux phénomènes : des données imprécises

La déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs constitue en soi un problème managérial, en ce sens que l'échec relatif de la recherche de l'adhésion des salariés paraît y être lié. On ne peut en effet parler que d'un échec relatif puisque, même si les salariés semblent majoritairement fatalistes, cela ne les empêche pas d'accepter les réorganisations

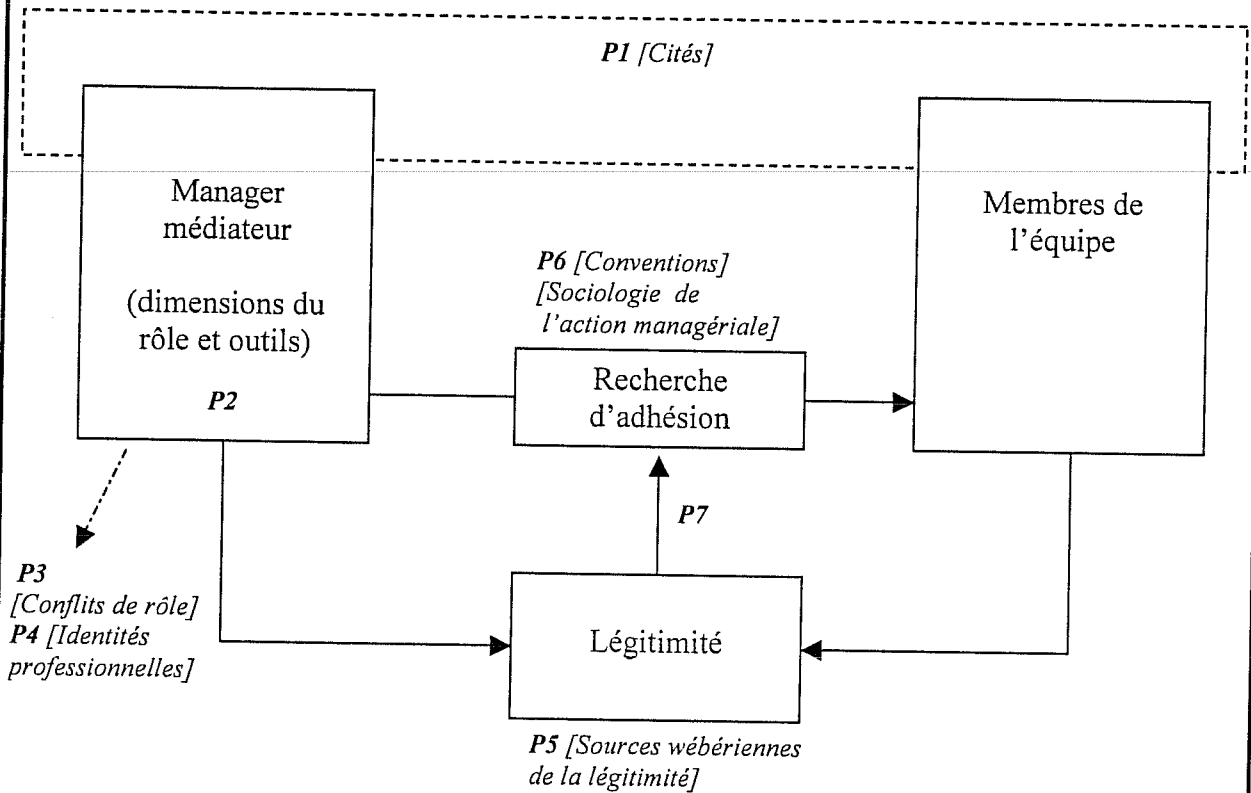
mises en œuvre et d'adopter des comportements leur permettant d'atteindre les objectifs de rentabilité qui ont été fixés.

La cooccurrence de la réduction de la légitimité des managers et du fatalisme des salariés a été constatée à l'issue de l'analyse des entretiens réalisés avec les différentes catégories de membres de l'entreprise. Cependant, compte tenu des données collectées, il n'est pas possible de relier des "profils" de déstabilisation de la légitimité avec des "profils" d'efficacité de la recherche d'adhésion. Ces données, insuffisamment précises en ce qui concerne la situation de chaque manager sur le niveau de sa légitimité et la performance de sa recherche d'adhésion, ne permettent en effet pas de réaliser une telle mise en relation. Ceci s'explique du fait de la méthodologie employée et de la nature même de ces deux phénomènes.

Impossible en effet, par le biais d'entretiens semi-directifs avec les managers médiateurs eux-mêmes, de réussir à évaluer précisément leur légitimité auprès des membres de leur équipe, de même que d'appréhender finement le niveau d'adhésion de ces derniers. Les informations collectées par le biais des récits recueillis, qui concernent directement la personne interrogée ou relatent la situation d'autres personnes, permettent néanmoins de distinguer des tendances marquées en matière d'évolution de la légitimité et de performance de la recherche d'adhésion. Il est par conséquent préférable de se limiter à constater la cooccurrence de ces tendances sur l'ensemble de l'échantillon.

Encadré 14. Synthèse des résultats sur le lien entre déstabilisation de la légitimité du manager médiateur et fatalisme des salariés opérationnels

Compte tenu des processus très relationnels mis en œuvre dans le cadre de la recherche d'adhésion, la proposition de recherche P7 qui avait été avancée est que "dans le cas où la légitimité du manager médiateur est réduite, la recherche de l'adhésion est rendue plus difficile".



Les difficultés qu'éprouvent les managers médiateurs à mettre en œuvre la recherche de l'adhésion des membres de leur équipe aux orientations stratégiques de l'entreprise et aux réorganisations ont été mises en évidence auparavant, de même que le fatalisme des salariés auquel cela semble aboutir. La déstabilisation des différentes sources de la légitimité des managers médiateurs a également été constatée et analysée. Cependant la proposition de recherche P7, "dans le cas où la légitimité du manager médiateur est réduite, la recherche de l'adhésion de l'équipe est rendue plus difficile", ne peut être retenue puisque les données empiriques ne permettent pas de lier au cas par cas réduction de la légitimité et difficultés dans la recherche de l'adhésion. La cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs et de l'acceptation fataliste des évolutions par les salariés doit par contre être soulignée, et son explication recherchée.

2.2.2. Deux explications complémentaires à la cooccurrence

Au regard des données collectées, quelles sont les raisons possibles à la constatation de la concomitance de la réduction de la légitimité et du fatalisme auquel aboutit la recherche d'adhésion ? Il paraît envisageable d'y apporter deux explications.

2.2.2.1. *La conséquence de la perte de légitimité consécutive à la redéfinition de rôle : un discours moins convaincant*

La première explication se fonde sur le constat que la redéfinition de rôle déstabilise la légitimité des managers, par le biais de la réduction de l'expertise dans le métier de l'équipe encadrée qui était le fondement historique de cette légitimité. À celle-ci vient s'ajouter la réduction de la légitimité déléguée par les dirigeants, du fait de la perte de confiance des salariés envers les instances dirigeantes de France Télécom.

Par ailleurs, ces managers médiateurs, eux-mêmes pas toujours convaincus du bien-fondé des messages qu'ils doivent transmettre, tentent d'obtenir l'adhésion des membres de leur équipe aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise ainsi qu'aux réorganisations internes qui en sont le corollaire, en déclinant la stratégie, en la mettant en relation avec le quotidien des salariés, en mettant en évidence l'importance du rôle de chacun dans la réussite de l'entreprise, etc. Cette dimension de rôle, correspondant à l'activité de médiateur, implique par conséquent une confiance et une proximité entre le manager et ses collaborateurs afin de réussir à convaincre ces derniers, généralement attachés à des valeurs issues du service public et, par conséquent, plutôt opposés aux orientations commerciales de France Télécom.

Mais, le manager médiateur ayant perdu de sa légitimité, les salariés ne sont pas convaincus par son discours et par ses explications. Rappelons-le une nouvelle fois, « *être légitime, c'est être capable de répondre de façon satisfaisante à quiconque pose la question "de quel droit agissez-vous ?" »*⁹⁰⁰. Or ce droit ne se fonde plus ni sur la légitimité déléguée des dirigeants, ni sur l'expertise métier. Le manager médiateur perdrait par conséquent dans le même temps le droit de demander à ses collaborateurs d'adhérer aux nouveaux objectifs. Ceci est d'autant plus vrai que ce manager non légitime demande une adhésion à des orientations contraires à ce qu'étaient les valeurs historiques de l'entreprise, à savoir celles de l'époque où le manager était encore considéré légitime.

⁹⁰⁰ Laufer R., Ramanantsoa B. (1982), *op. cit.*, p.21.

Cependant, comme les salariés comprennent malgré tout la transformation de l'environnement dans lequel évolue France Télécom ainsi que les contraintes économiques qui pèsent sur sa survie (d'autant plus qu'existent des menaces crédibles comme les redéploiements), ils adoptent un comportement fataliste face aux réorganisations, aux objectifs fixés, et se plient de manière générale au comportement qu'il leur est demandé d'adopter.

2.2.2.2. Les conséquences de l'inefficacité des efforts fournis : fatalisme des salariés opérationnels et réduction de la légitimité déléguée

La seconde explication se fonde sur l'écart qui existe entre les efforts individuels des salariés et la performance globale de l'entreprise. Les salariés, sous statut fonctionnaire et attachés aux valeurs de service public, ont assisté depuis le début des années 1990 à une métamorphose de France Télécom, tant du point de vue de ses activités (avec le développement de la téléphonie mobile, de l'internet, du transport de données à l'international pour les grandes multinationales, etc.) que de celui de ses finalités, désormais orientées vers la performance économique et financière. Ces évolutions considérables se sont traduites en interne par des réorganisations de services, de Départements, de Branches, et, plus globalement, par l'impression d'un changement permanent, ne laissant pas aux salariés opérationnels le temps de récupérer de la réorganisation précédente (voir par exemple le cas d'une téléopératrice de l'USO ayant vécu trois redéploiements en cinq ans).

Ceux-ci ont l'impression d'avoir accepté beaucoup de sacrifices et ont découvert durant les dernières années que tous les efforts qu'ils ont consentis n'ont servi à rien, que leur engagement dans la stratégie de France Télécom avait mené à une situation financière catastrophique de leur entreprise. Comme cela a été constaté par des membres de la Fonction Ressources Humaines, l'adhésion des salariés opérationnels s'est, de ce fait, réduite au cours des dernières années. Même si l'on peut discuter d'une telle "découverte" de la dette de France Télécom par les salariés, on ne peut que constater, dans le prolongement de l'analyse du climat social réalisée à France Télécom et déjà citée auparavant, que, du point de vue des salariés, les changements adoptés, les contraintes acceptées, n'ont pas été bénéfiques pour l'entreprise. Il s'agit ainsi, au niveau de l'ensemble de France Télécom, d'une sorte d'inefficacité du gouvernement dont les conséquences se répercutent sur le manager médiateur, puisque celui-ci se faisait le porteur de la "bonne parole" (pour reprendre les termes de certains managers) des dirigeants. La légitimité de l'ensemble de la population des managers médiateurs en est par conséquent affectée et dégradée.

2.2.2.3. Une complémentarité des deux pistes d'explication

Ces deux explications sont bien plus complémentaires que réellement divergentes. De façon résumée, les efforts concédés par les salariés opérationnels dans le sens voulu par les dirigeants n'ont pas eu, aux yeux des premiers, de conséquences positives sur la situation financière de l'entreprise, d'où leur désengagement et dans le même temps la réduction de la légitimité des dirigeants dont les managers médiateurs se trouvent porteurs. À ceci vient s'ajouter la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau qui affaiblit la légitimité fondée sur l'expertise métier. Au total, la conséquence en est une diminution sensible de la légitimité des managers médiateurs, qui ne peuvent convaincre les membres de leur équipe d'adhérer à ce qui leur est demandé, d'autant plus que cela va à l'encontre des valeurs de ces derniers, qui ont par ailleurs constaté l'inefficacité de la politique menée. Néanmoins, les salariés opérationnels comprennent les contraintes fortes qui pèsent sur France Télécom et sont convaincus du lien étroit entre son futur et leur propre situation à venir dans l'entreprise. Ils sont, par conséquent, fatalistes face aux évolutions, acceptent sans enthousiasme les réorganisations qui leur sont imposées, de même que la recherche d'une certaine productivité de leur part. Cette situation est source d'interrogations en ce qui concerne le futur, notamment celui des managers médiateurs.

2.2.3. Des interrogations sur l'avenir

Il est probable que la déstabilisation de la légitimité des managers de premier niveau, du fait de la redéfinition de leur rôle, n'en soit qu'à ses débuts, sans pour autant qu'il soit possible d'augurer de ce qu'il adviendra. La redéfinition de rôle, notamment en ce qui concerne les activités RH prises en charge par le responsable d'équipe, s'est en effet déroulée jusqu'au premier semestre de l'année 2003. Les implications à l'heure actuelle sur la légitimité n'en sont par conséquent qu'émergentes. En outre, pour la plupart d'entre eux et sauf cas de réorganisations ou de fusions d'équipes, les managers encadrent toujours la même équipe qu'auparavant. De même, ils sont encore très souvent issus du même métier que l'équipe encadrée ou d'un métier connexe, alors que selon les membres de la Fonction Ressources Humaines cela devrait être moins courant à l'avenir.

Le caractère contemporain de la redéfinition de rôle au déroulement de notre travail doctoral explique, pour partie, que nous ne disposons à l'issue de la recherche que de peu d'informations très claires sur l'évolution de la légitimité des managers médiateurs. La déstabilisation de la légitimité et, plus généralement, son évolution, seront à étudier dans le

temps, notamment une fois que la majorité des managers aura vécu une mobilité pour prendre en charge la gestion d'une autre équipe que celle qu'ils encadrent actuellement. Peut-être alors l'expertise dans le métier ne sera-t-elle plus considérée comme la principale source de légitimité ? De même, une fois que les salariés auront véritablement compris le rôle de leur manager par rapport à eux, peut-être n'auront-ils plus exactement la même conception de ce qu'ils estiment être un manager légitime ? Il est néanmoins également envisageable que la légitimité des managers médiateurs demeure nettement déstabilisée et réduite du fait de la perte de l'expertise métier, qui serait encore accentuée lorsque, suite aux mobilités, les managers encadreront des équipes dont l'activité sera éloignée de ce qu'était leur propre métier d'origine. La possibilité selon laquelle les managers pourraient disposer d'une nouvelle légitimité liée à l'efficacité de leur management peut également être envisagée, puisque l'on constate dès à présent que quelques-uns des managers rencontrés, ne s'impliquant pas dans les aspects techniques du métier des membres de leur équipe, semblent légitimes par l'efficacité de leur management.

Une autre interrogation se pose sur l'intérêt même de poursuivre la recherche de l'adhésion des salariés. En effet, l'acceptation des réorganisations et des objectifs par fatalisme ne se suffit-elle pas à elle-même ? Il y aurait alors, dans ce cas, plus besoin d'une obéissance minimale des salariés à leurs managers que d'une véritable légitimité de leur part. Cette supposition reviendrait cependant à oublier la nature de l'organisation du travail qui se développe, laissant une large place à l'autonomie, ce qui se révèle peu compatible avec une logique d'obéissance hiérarchique. De plus, les performances des salariés ne seraient-elles pas meilleures si ceux-ci adhéraient véritablement aux finalités de l'entreprise et aux orientations données par les dirigeants que s'ils agissent uniquement par fatalisme ? Une interrogation sur la durabilité de la situation actuelle, où les salariés sont mus par le fatalisme, émerge également : vont-ils continuer longtemps à accepter les incessantes réorganisations, les redéploiements, les exigences de productivité ? N'y a-t-il pas risque, du fait de la perpétuation du discours des dirigeants sur les difficultés de l'entreprise et la nécessité pour tous de faire des efforts, de voir apparaître des tensions sociales importantes malgré le désengagement politique ? Le constat de la montée des syndicats contestataires au sein de l'entreprise, principalement SUD, est en effet opéré. Il est possible de supposer, au regard des demandes adressées aux managers de premier niveau par leur hiérarchie, que cette situation est perçue par les dirigeants. Celles-ci consistent en effet à atteindre les objectifs de performance, tout en préservant la stabilité du climat social.

Conclusion de la Partie 2

La question de recherche centrale, telle qu'énoncée dans la problématique, était la suivante : *dans un contexte marqué par les réorganisations de l'entreprise, et plus spécifiquement par celle de la Fonction Ressources Humaines, quelles sont les implications de la redéfinition du rôle du manager de premier niveau sur sa légitimité, et par la suite sur le management de son équipe ?* La redéfinition de rôle réalisée ne peut en effet se comprendre indépendamment du contexte dans lequel elle se déroule, puisque ce sont bien les exigences liées au passage de France Télécom d'opérateur public à entreprise de télécommunications de taille mondiale qui en sont à l'origine.

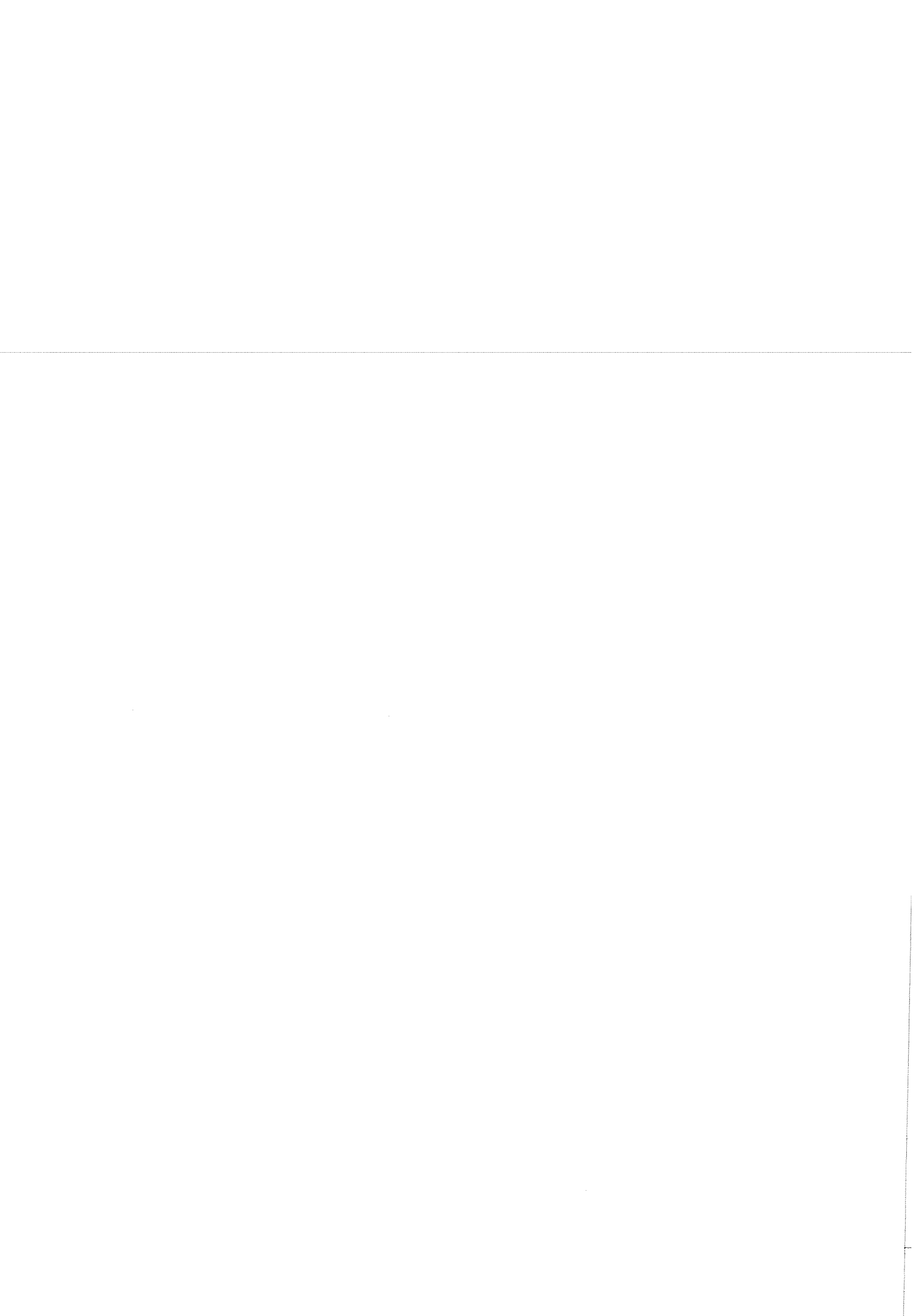
La problématique a été déclinée en sept questions de recherche pour lesquelles nous nous sommes attachés à évaluer la pertinence tout au long de l'analyse des données. Quelques principaux éléments de résultats peuvent être rappelés concernant les éléments qui sont au cœur de la problématique. L'existence d'écart importants entre les orientations stratégiques que les dirigeants donnent à France Télécom et les valeurs (principalement de service public) auxquelles les salariés demeurent fortement attachés a tout d'abord été mise en évidence. Les dimensions du nouveau rôle des managers médiateurs ont par la suite été délimitées grâce aux explications données par ces managers de leurs activités quotidiennes, mais également par le biais d'autres acteurs de l'entreprise, principalement membres de la FRH. Ce rôle, dirigé vers la recherche de la performance de l'équipe, se caractérise par la montée en puissance de la prise en charge de la RH de l'équipe et d'un management d'équipe très relationnel pour soutenir les salariés au quotidien, mais également par une diminution très sensible de la dimension technique du rôle sous la forme de l'expertise dans le métier de l'équipe. Il est à noter que le caractère longitudinal de la recherche n'a pas permis d'obtenir de résultats sur l'évolution du rôle dans le temps, très peu de changements notables étant intervenus entre les deux séries d'entretiens.

Outre une réduction de la légitimité déléguée par les dirigeants, envers lesquels les salariés opérationnels éprouvent une certaine défiance, la légitimité des managers médiateurs est déstabilisée du fait de leur redéfinition de rôle. L'accroissement probable de la légitimité issue de l'efficacité du gouvernement est loin de compenser la perte de légitimité consécutive à l'abandon demandé de l'expertise métier. Cette source de légitimité, qui correspondait auparavant aux critères de promotion des responsables d'équipe issus du rang, demeure en effet primordiale du point de vue des salariés opérationnels.

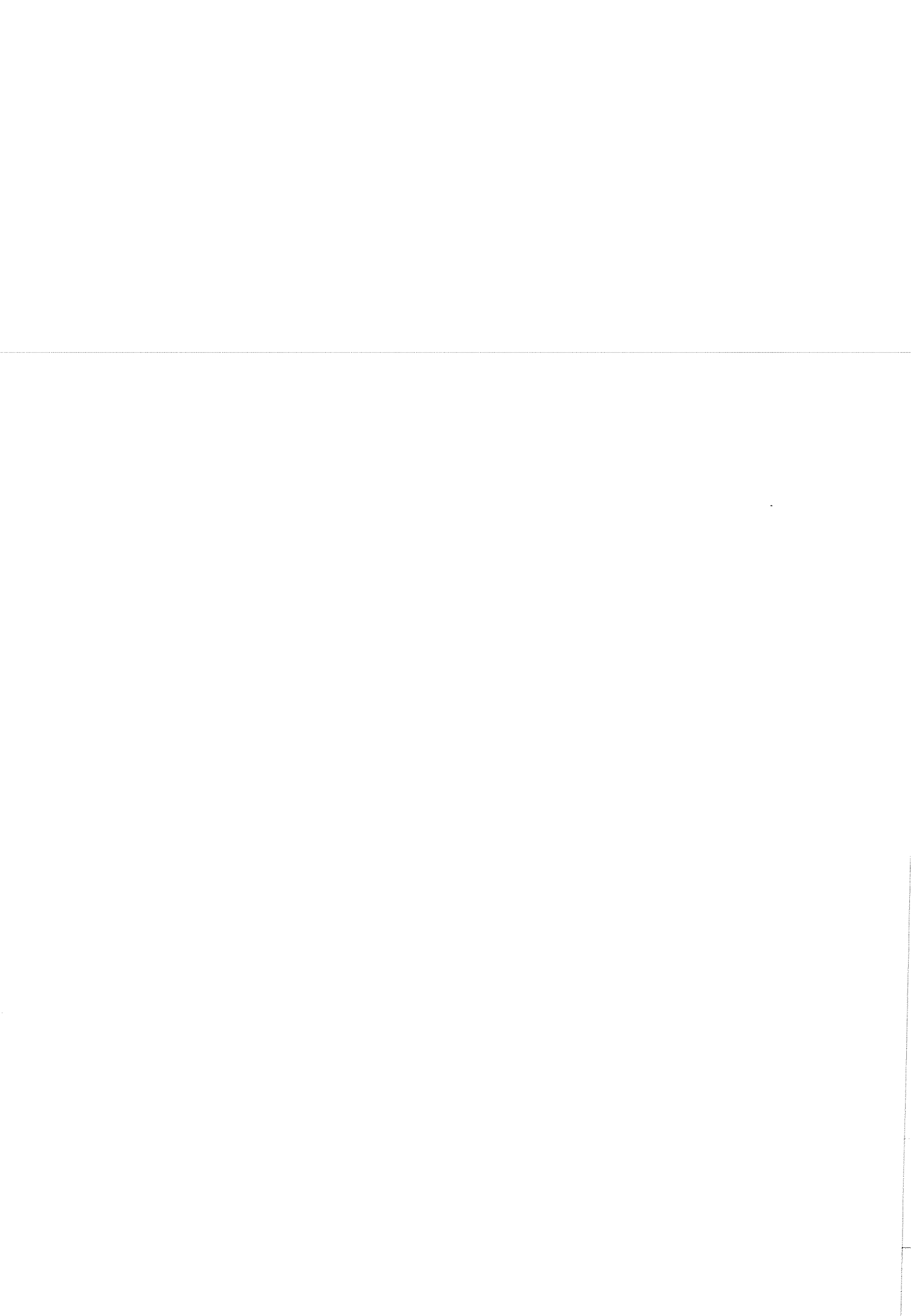
Par ailleurs, la majorité des managers de premier niveau tente d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe aux orientations stratégiques de France Télécom, notamment en déclinant durant les réunions d'équipe la stratégie locale et en expliquant les nécessaires réorganisations ainsi que le besoin de rentabilité. Ceci n'est pas toujours chose aisée, particulièrement dans le cas des responsables d'équipe qui ne sont pas eux-mêmes convaincus de la pertinence des messages qu'ils doivent faire passer à leurs collaborateurs. La théorie des conventions et la sociologie de l'action managériale ont permis d'analyser ce processus de recherche d'adhésion, en mettant en évidence l'importance de l'information transmise par les managers en tant que levier afin de diriger le

comportement des salariés. Comme l'analyse la sociologie de l'action managériale, l'accent est particulièrement mis sur la soumission de France Télécom à des contraintes exogènes issues de son environnement concurrentiel. Au travers de cette victimisation est développée l'idée d'une convergence d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés pour lutter contre les effets négatifs de ces contraintes exogènes. Cependant, force est de constater que, si les salariés comprennent les évolutions, ils se comportent néanmoins plus par fatalisme que par réelle adhésion.

Sur la base du constat de la cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs et d'une recherche d'adhésion qui n'aboutit qu'au fatalisme, deux explications complémentaires ont été avancées. D'une part, le manager voit son rôle redéfini et perd de sa légitimité, ce qui a pour conséquence que son discours, cherchant à provoquer l'adhésion des membres de l'équipe à des orientations contraires aux valeurs auxquelles ils se réfèrent, est moins convaincant. Cependant, comprenant la situation de l'entreprise, les salariés agissent dans le sens demandé par les dirigeants, mais par fatalisme. D'autre part, les salariés de France Télécom ont déjà accepté depuis plusieurs années d'évoluer et de faire des efforts. Ils considèrent néanmoins, notamment au regard de la dette de l'entreprise, que cela n'a servi à rien et a plutôt été néfaste pour l'entreprise, ce qui s'apparente à une inefficacité du gouvernement des dirigeants portant atteinte à leur légitimité. Les managers médiateurs ayant eux-mêmes une légitimité déléguée, ils s'en trouvent moins légitimes, ce qui ne rend que plus difficile la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels à des orientations stratégiques auxquelles ils croient nettement moins qu'il y a quelques années encore.



CONCLUSION GÉNÉRALE



Genèse de la recherche et principaux éléments de résultat

Origines du questionnement : un enrichissement réciproque de la littérature et du terrain

La littérature en Sciences de Gestion est peu proluxe en ce qui concerne le rôle de l'encadrement de premier niveau. Plusieurs tendances significatives en émergent néanmoins. La première est que l'évolution de son rôle ne peut être comprise indépendamment des changements plus globaux qui interviennent au sein de l'entreprise, notamment ceux ayant trait à l'organisation du travail et à la Fonction Ressources Humaines. L'autonomie grandissante conférée aux salariés, en vue d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés, n'est en effet plus compatible avec une gestion de l'équipe qui était traditionnellement fondée sur des relations de commandement et de contrôle. De même, la prise en charge croissante de la gestion des ressources humaines par les responsables d'équipe doit être replacée dans le cadre des processus de rénovation des Fonctions Ressources Humaines, lesquelles se recentrent sur leurs activités créatrices de valeur et tentent de reporter hors de la FRH tout ce qui n'est pas créateur de valeur et, à l'inverse, générateur de coûts.

Les recherches s'attachant spécifiquement aux managers de premier niveau⁹⁰¹ mettent également en évidence un renouvellement et un élargissement de leur rôle, se caractérisant notamment par une importance moindre donnée à l'intervention directe dans l'activité productive de l'équipe, au profit d'un développement du management des hommes et de la gestion des ressources humaines. Celui-ci ne doit cependant pas être compris comme une tendance humaniste du fonctionnement des entreprises, mais est à l'inverse clairement axé dans une gestion d'un collectif de travail afin d'atteindre les objectifs fixés à l'équipe, généralement de nature économique. Les managers de premier niveau sont ainsi directement touchés par ce que Laroche⁹⁰² nomme l'innervation de la logique de la valeur à travers toute l'entreprise.

En lieu et place du commandement traditionnel semblerait se développer, du fait de l'autonomie des salariés, une recherche de leur adhésion aux orientations stratégiques de l'entreprise, une internalisation de ses valeurs, une mobilisation de la subjectivité⁹⁰³, un

⁹⁰¹ Notamment Bellini S. (1997), *op. cit.* ; Loubès A. (1997), *op. cit.* ; Brassier P. (2001), *op. cit.*

⁹⁰² Laroche H. (2000), *op. cit.*

⁹⁰³ Linhart D. (2001), *op. cit.*

enrôlement cognitif⁹⁰⁴. Cependant, si la littérature met en évidence une telle évolution, elle souligne également les difficultés auxquelles sont confrontés les managers de premier niveau dans leur rôle renouvelé. Ils peuvent en effet se trouver face à des conflits de rôles, en butte à des attentes contradictoires des dirigeants et des membres de leurs équipes. De même, le nouveau style de management qu'il leur est demandé d'adopter, délaissant la relation d'autorité, menace dans certains cas de les exposer à des difficultés d'ordre opérationnel⁹⁰⁵, leur moindre implication directe dans le travail des salariés risquant quant à elle de porter atteinte à leur légitimité⁹⁰⁶. Dans plusieurs cas⁹⁰⁷ relatés par la littérature, ces difficultés liées à la remise en cause de la dimension technique du rôle de responsable d'équipe ont eu pour conséquence de voir ces individus se replier sur une identité de métier.

L'étude de la littérature s'est déroulée en parallèle à la réalisation de ce que nous avons intégré dans notre travail doctoral en tant que recherche exploratoire⁹⁰⁸. Sans que celle-ci ne s'intéresse directement aux responsables d'équipe, plusieurs constats ont été effectués à leur propos (évolution de leur rôle, demande d'adhésion, difficultés rencontrées, éléments qui laissent penser à une remise en cause de leur légitimité). Des allers-retours ont été effectués entre la théorie et les observations empiriques, ce qui a abouti à des enrichissements mutuels, les observations appelant à des champs de littérature à explorer, celle-ci renvoyant en retour à des éléments empiriques à analyser.

Plusieurs questionnements ont émergé de la rencontre de la littérature et de ces premiers constats effectués sur le terrain, ce qui a justifié la problématique développée : en quoi consiste effectivement le nouveau rôle demandé à ces "managers 1^{er} RH" ? Comment les managers s'y adaptent-ils ? Quelles sont les conséquences de la redéfinition de rôle, principalement sur la légitimité ? Dans l'hypothèse où la légitimité serait déstabilisée, comment les managers réussissent-ils à mettre en œuvre le management d'équipe qui leur est demandé, à savoir « *transformer le cadre de référence de l'action collective du strict respect des règles à l'intériorisation d'une manière de faire commune aux membres de l'organisation* »⁹⁰⁹, en essayant d'obtenir l'adhésion des membres de leur équipe à la stratégie de France Télécom ? Au vu des premiers constats empiriques, il est en outre apparu que la

⁹⁰⁴ Courpasson D. (1997), *op. cit.*

⁹⁰⁵ Bellini S. (2002), *op. cit.*

⁹⁰⁶ Thévenet M. (1994), *op. cit.* ; Barel Y. (2002), *op. cit.*

⁹⁰⁷ Notamment Buscatto M. (2002b), *op. cit.*

⁹⁰⁸ Guery L., Mercier E., Mottay D., Schmidt G. (dir.) (2003), *op. cit.*

⁹⁰⁹ Bellini S. (2002), *op. cit.*, p.3.

légitimité du manager médiateur était importante afin que les salariés continuent à s'investir dans leur travail après avoir vécu des réorganisations parfois difficiles, tout en sachant que d'autres seront probablement à venir.

Principaux résultats de la recherche

Sur la base de ces questionnements, la question de recherche centrale a été formulée comme suit : *"dans un contexte marqué par les réorganisations de l'entreprise, et plus spécifiquement par celle de la Fonction Ressources Humaines, quelles sont les implications de la redéfinition de rôle du manager de premier niveau sur sa légitimité, et par la suite sur le management de l'équipe ?"*, plus particulièrement sur la recherche de l'adhésion des membres de son équipe. Cette question de recherche a été déclinée en trois interrogations plus spécifiques, auxquelles la partie empirique a permis de répondre au travers des propositions de recherche avancées.

1) *En quoi consiste le nouveau rôle des responsables d'équipe ou managers médiateurs ?* La redéfinition de rôle des managers de premier niveau à France Télécom est similaire à celle décrite par la littérature à ce sujet, notamment du fait de son évolution vers une prise en charge globale de l'équipe afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Les principales évolutions des dimensions constitutives du rôle touchent à la gestion des ressources humaines, au style de management, à l'intervention du manager dans l'activité de son équipe. Dans le cadre du projet "RH Demain" de reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines, les responsables d'équipe sont devenus des "managers 1^{er} RH", prenant en charge de manière croissante la gestion des ressources humaines des membres de l'équipe. Ceci participe à une plus grande proximité du manager avec ses collaborateurs, ce qui rejoint le nouveau style de management qui leur est demandé, à savoir s'éloigner de la relation hiérarchique classique au profit d'un management plus relationnel. Compte tenu de la plus grande autonomie dont disposent les salariés dans leur travail, les managers de premier niveau se doivent également d'essayer de les faire adhérer aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise afin qu'ils adoptent le comportement le plus propice à sa réussite. La dimension technique de leur rôle est par ailleurs fortement réduite. D'une part, les managers médiateurs prennent de moins en moins part à la répartition du travail entre les membres de l'équipes et, d'autre part, il ne leur est plus demandé d'être des experts dans le métier de l'équipe qu'ils encadrent alors que c'était traditionnellement le cas auparavant, étant pour la plupart issus du rang et recrutés sur le poste d'encadrement sur la base de leurs compétences supérieures à celles de leurs collègues.

2) *Comment cette redéfinition de rôle se traduit-elle au niveau de la légitimité que les membres de l'équipe accordent à leur manager ?* La redéfinition du rôle des managers de premier niveau a pour conséquence une déstabilisation de leur légitimité. C'est tout particulièrement la forte diminution de la dimension technique de leur rôle qui remet en cause la source rationnelle-légale de leur légitimité, l'expertise dans le métier de l'équipe paraissant être historiquement la principale source de légitimité des responsables d'équipe. L'amélioration de l'efficacité du gouvernement, liée à un style de management qui permet de mieux répondre aux attentes des salariés opérationnels, ne suffit pas à compenser cette baisse de légitimité rationnelle-légale. Par ailleurs, suivant la logique selon laquelle les managers médiateurs n'ont plus à avoir de connaissances approfondies dans le métier de leur équipe, ils seront à l'avenir moins nombreux à être issus de la même famille professionnelle que les membres de l'équipe encadrée, ce qui pourra avoir des conséquences sur leur légitimité traditionnelle. Cette situation est cependant pour l'instant encore peu perceptible. Les sources charismatiques, étant liées à la personne elle-même, ne sont pas touchées par la redéfinition de rôle.

3) *Quelles sont les conséquences d'une possible déstabilisation de cette légitimité sur le management de l'équipe que l'entreprise souhaite voir adopté par ses managers ?* L'analyse des cités auxquelles renvoient les dirigeants de France Télécom et les salariés met en évidence les écarts qui séparent les valeurs et les objectifs des uns et des autres, et par là même la nécessité pour les premiers d'essayer d'obtenir l'adhésion des seconds aux orientations stratégiques définies. Il semblerait néanmoins que la recherche d'adhésion, fondée sur un discours véhiculé par les managers médiateurs cherchant à mettre en évidence, via la victimisation de l'organisation, la nécessaire convergence d'intérêts de l'entreprise et des salariés, n'aboutisse majoritairement qu'à un fatalisme de ces derniers. Ce fatalisme n'exclut néanmoins pas de la part des salariés une compréhension de la situation de France Télécom, l'acceptation des réorganisations, l'adoption d'un comportement permettant d'atteindre les objectifs fixés aux différentes équipes.

La cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs et du fatalisme des salariés trouve deux pistes d'explication complémentaires. La première a son origine dans la redéfinition du rôle qui réduit la légitimité. Ce nouveau rôle ne permettant plus aux managers de répondre de manière satisfaisante pour les membres de leur équipe à la question "de quel droit agissez-vous ?", le discours qu'ils véhiculent ne permet pas d'arriver à l'adhésion, d'autant plus que son contenu est en décalage avec les objectifs qui étaient ceux

de l'entreprise lorsque ce même manager était encore légitime. Cependant, au vu des difficultés de France Télécom, les salariés adoptent une attitude fataliste face aux demandes qui leurs sont adressées et tendent à s'y plier. La seconde explication se fonde sur l'impression, du point de vue des salariés, que les efforts qu'ils ont fournis au cours des dernières années ne se sont pas traduits par des effets bénéfiques pour France Télécom, ce qui a pour conséquence que la légitimité rationnelle-légale des dirigeants issue de leur gouvernement s'en trouve atteinte. Étant porteurs de la légitimité des dirigeants, les managers médiateurs voient par conséquent leur propre légitimité réduite ce qui, comme dans le cas de la première piste d'explication, rend plus difficile la recherche de l'adhésion et se traduit au final par un fatalisme des membres de leur équipe.

Apports de la recherche

Les apports de la recherche se situent principalement au niveau théorique, mais ils ont également une dimension opérationnelle.

Apports théoriques

Une contribution à la compréhension du rôle des managers de premier niveau

Les principaux apports de la recherche sont d'ordre théorique, celle-ci constituant tout d'abord une contribution au champ d'étude relatif aux managers de premier niveau, sur lesquels relativement peu de travaux ont été réalisés. Les résultats obtenus confirment notamment les tendances observées dans la littérature en matière d'évolution de rôle : réduction du rôle technique⁹¹⁰, intervention croissante dans la gestion des ressources humaines⁹¹¹, redéfinition du style de management autour de la recherche de l'adhésion aux orientations définies par les dirigeants⁹¹², possibles replis identitaires⁹¹³.

Une confirmation des apports de la sociologie de l'action managériale

La quête d'adhésion poursuivie par les managers médiateurs a été analysée en recourant aux cadres théoriques de la théorie des conventions⁹¹⁴ et de la sociologie de l'action

⁹¹⁰ Livian Y.-F. (1997), *op. cit.* ; Loubès A. (1997), *op. cit.* ; Trouvé P. (1997), *op. cit.*

⁹¹¹ Loubès A. (1998), *op. cit.* ; Chambrier L. (2002), *op. cit.*

⁹¹² Bellini S. (2002), *op. cit.*

⁹¹³ Buscatto M. (2002b), *op. cit.*

⁹¹⁴ Gomez P.-Y. (1996), *op. cit.*

managériale⁹¹⁵, dont les convergences ont été mises en évidence. L'analyse développée par Courpasson du gouvernement des grandes organisations contemporaines se trouve confirmée par les résultats obtenus à l'issue de notre recherche.

Les managers médiateurs sont effectivement à la recherche de l'enrôlement cognitif de leurs collaborateurs, c'est-à-dire de la mobilisation de leur subjectivité en faveur des objectifs de l'entreprise. Ils véhiculent à cette fin, notamment durant les réunions d'équipe, un discours qui sous-entend la soumission de France Télécom à des contraintes exogènes, ainsi que la convergence d'intérêts entre les dirigeants et les salariés pour être en mesure de faire face à l'avenir (par exemple au travers de la déclinaison de la stratégie, en mettant en évidence comment chacun participe à la réussite de l'entreprise). Ce discours a pour effet d'exonérer les dirigeants de la responsabilité des décisions qu'ils prennent mais également de montrer qu'ils prennent effectivement ces décisions, ayant certes des conséquences difficiles pour certains salariés, dans le but de préserver l'avenir de l'entreprise et par conséquent celui de ses membres (reconfiguration de la Fonction Ressources Humaines, plans d'action à mener comme les chantiers TOP, etc.). La victimisation de l'organisation ainsi diffusée auprès des salariés est porteuse de la contrainte souple, c'est-à-dire de la certitude de chacun des membres de l'organisation que les normes prescrites sont incontournables, certitude d'autant plus prégnante qu'existent des menaces crédibles comme le laissent entendre certaines personnes interviewées parlant de "cas qui se sont mal passés".

Comme l'analyse la sociologie de l'action managériale, les outils de gestion ont également une part importante dans l'homogénéisation des comportements. C'est, par exemple, le cas des indicateurs de Performance Individuelle Comparée qui peuvent être appréhendés en tant que moyen de contrainte, participant à l'objectivation des menaces qui pèsent sur France Télécom et véhiculant auprès des membres de l'équipe le comportement à adopter, à savoir améliorer la productivité.

Au final, il semblerait que les individus tendent plutôt à adopter les comportements demandés par les dirigeants. Comme le souligne Courpasson à propos de la victimisation, l'organisation « *doit aussi apparaître comme capable de se défendre, dans un combat collectif contre l'incertitude, faute de quoi elle pourrait sombrer collectivement dans le renoncement* »⁹¹⁶. Sans aller jusqu'au renoncement, il y a cependant fatalisme des salariés face aux orientations

⁹¹⁵ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*

stratégiques, aux réorganisations mises en œuvre et plus généralement aux demandes des dirigeants, de par le constat de la dégradation de la situation financière de France Télécom malgré les efforts consentis.

Le recours au cadre wébérien de la légitimité et son adaptation aux managers médiateurs

La thématique de la légitimité des personnes est très peu étudiée dans les Sciences de Gestion. Même si elle trouve ses racines dans les analyses sociologiques, la légitimité est pourtant bien un problème managérial, puisque c'est elle qui permet aux dirigeants et aux membres de la ligne hiérarchique d'agir dans l'organisation en imposant leur domination de manière "naturelle" aux salariés qu'ils encadrent.

L'analyse de la légitimité des managers médiateurs nécessite de se reporter aux écrits de Weber⁹¹⁷, auteur fondamental à propos de la légitimité puisqu'il n'y a à notre connaissance pas eu de véritable analyse de ce concept depuis lors. Si les travaux de Weber sont parfois directement mobilisés afin d'analyser le fonctionnement des organisations bureaucratiques, cela ne peut être tout à fait le cas à propos de la légitimité des managers de premier niveau. Weber détermine en fait trois idéaux-types de domination renvoyant chacun à une source de légitimité (légale, traditionnelle, charismatique). S'intéressant à des situations définies comme idéales-typiques, il traite peu des situations où la légitimité est issue d'un mélange de ces différentes sources, même s'il reconnaît que dans la réalité il n'existe pas de type pur de domination. Par ailleurs, l'auteur traite dans ses développements théoriques de cas de domination où le dominant n'est pas soumis lui-même à une domination, ce qui n'est évidemment pas le cas de l'encadrement de premier niveau.

Il a par conséquent été nécessaire de retourner aux écrits fondateurs de Weber⁹¹⁸ afin de tenter de s'approprier ses développements théoriques relatifs à la légitimité, puis de les adapter au cas spécifique des managers médiateurs. Par ailleurs, se basant sur les idéaux-types wébériens, Laufer⁹¹⁹ a délimité les sources de la légitimité personnelle du dirigeant d'entreprise. Nous nous sommes par conséquent fondés sur ses travaux afin de les adapter à notre problématique et délimiter ainsi les différentes composantes de chacune des trois

⁹¹⁶ Courpasson D. (2000a), *op. cit.*, p.279.

⁹¹⁷ Weber M. (1995), *op. cit.*

⁹¹⁸ *Ibid.*

⁹¹⁹ Laufer R. (1996), *op. cit.*

sources de légitimité dans le cas des managers médiateurs. D'un point de vue théorique, la légitimité rationnelle-légale du responsable d'équipe trouve ainsi ses fondements dans son expertise relative à l'activité réalisée par les membres de son équipe, dans sa connaissance du fonctionnement de l'entreprise et, enfin, dans l'efficacité de son management (atteinte des objectifs fixés et réponse aux attentes des salariés). L'origine professionnelle du manager détermine sa légitimité traditionnelle, celui-ci étant dans ce cas originaire du même métier que ses collaborateurs, voire issu de l'équipe qu'il encadre. La légitimité charismatique est, elle, directement transposable du cadre wébérien, étant liée à la personne même du manager. Puisque les managers médiateurs sont par définition membres de la direction administrative, ils se trouvent également porteurs de la légitimité des dirigeants de l'entreprise, qui complète ces trois sources de légitimité.

Il est intéressant de constater à quel point le cadre théorique d'analyse de la légitimité développé par Weber, datant d'environ un siècle, est en adéquation, à l'issue de quelques adaptations, à l'étude de la légitimité actuelle des managers médiateurs. Rappelons-le une nouvelle fois, cette question de la légitimité de l'encadrement de premier niveau, et au-delà celle des dirigeants, nous paraît être une thématique intéressante à explorer plus avant. En effet, même si « *la docilité peut être feinte pour des raisons d'opportunité, imposée par des intérêts matériels particuliers, acceptée comme inévitable par des individus ou des groupes entiers du fait de leur faiblesse et de leur impuissance* »⁹²⁰, c'est bien le caractère légitime d'une domination qui en assure ses fondements ainsi que sa pérennité. Dans le cas de l'entreprise, l'obéissance des salariés peut certes être obtenue par le recours à des moyens coercitifs, mais ils tendront cependant plus facilement à adopter le comportement demandé par leur manager s'ils le considèrent légitime.

Apports opérationnels

La recherche étant centrée sur France Télécom, l'étude empirique a permis de mieux comprendre les changements importants qui sont intervenus dans l'entreprise depuis les années 1990, ainsi que les difficultés internes auxquelles elle se trouve désormais confrontée. L'entrée de la téléphonie dans le domaine concurrentiel s'est en effet traduite pour France Télécom par des impératifs et des objectifs nouveaux, en termes de développement de chiffre d'affaires et de productivité notamment. Les répercussions sur le fonctionnement interne en

⁹²⁰ Weber M. (1995), *op. cit.*, p.288.

ont bien évidemment été d'envergure, de multiples réorganisations de département ou de services ayant été mises en œuvre, qui se sont traduites par de nombreux redéploiements de personnels au cours des dernières années. Les nouvelles exigences de productivité nécessitent également une évolution très forte des mentalités et, si les cadres supérieurs paraissent s'être bien adaptés aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise, ce n'est pas le cas de nombreux salariés ainsi que d'une partie de l'encadrement de premier niveau.

De manière plus générale, la recherche a également permis de cerner les difficultés auxquelles sont confrontés au quotidien les managers de premier niveau du fait de la redéfinition de leur rôle. D'un individu à l'autre, ils s'adaptent en effet plus ou moins aisément à leur rôle renouvelé, qui leur demande des compétences nettement moindres dans le métier de leur équipe que celles dont ils avaient besoin auparavant. Pour quelques responsables d'équipe, cela s'est traduit par un repli identitaire sur leur métier d'origine. Par ailleurs, cette redéfinition de rôle tend à réduire la légitimité des managers médiateurs, qui éprouvent alors des difficultés dans la recherche de l'adhésion des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise. D'un point de vue plus opérationnel encore, la redéfinition de rôle ainsi que les multiples réorganisations de services au sein de l'entreprise se traduisent par le report sur les responsables d'équipe de nombreuses activités telles que la logistique. La conséquence en est qu'ils ont l'impression d'être surchargés par ces activités annexes qui les empêchent de se concentrer sur le management de leur équipe, alors même que c'est ce qui leur est demandé.

Au vu des constats effectués auprès des différents managers médiateurs rencontrés, ainsi que des salariés des centres d'appels et CSRH, il semblerait qu'une préconisation principale puisse être émise, outre la nécessité de renouveler auprès des salariés les explications du nouveau rôle de leur manager et aux demandes qu'ils sont en droit de lui adresser. Il semblerait pertinent de préconiser de développer, en fonction du type d'activité de l'équipe, l'existence d'adjoints techniques et de Soutiens métier, ou tout du moins de placer l'un des membres de l'équipe en tant que référent métier pour ses collègues. Il a en effet été constaté que ceci permet de clarifier le rôle du manager aux yeux de ses collaborateurs, ceux-ci ayant alors au sein de l'équipe une personne à qui s'adresser pour tout problème touchant au métier en lui-même. Nous pouvons supposer que cette clarification du rôle rendrait possible une moindre dégradation de la légitimité des managers médiateurs. Cependant, compte tenu des efforts de productivité qui sont mis en œuvre à France Télécom, ainsi que de la recherche de la réduction de la masse salariale, qui se manifestent tous deux par une tendance à la diminution du nombre de salariés par équipe et à des fusions d'équipes, il paraît peu probable

que chacune dispose en son sein d'un Soutien métier. Il est peut-être par conséquent plus opportun de positionner l'un des membres de l'équipe en tant que référent métier, afin de conserver cette proximité géographique avec ses collègues, que les Soutiens faisant partie d'une équipe spécialisée n'ont plus forcément. La proximité spatiale de la personne experte dans le métier de l'équipe participe en effet à la clarification du rôle du manager médiateur. Lorsqu'un salarié opérationnel est confronté à un problème technique, il a ainsi auprès de lui la personne qui prend en charge l'ancien rôle technique du manager.

Limites de la recherche

Limites relatives au terrain et à la méthodologie adoptée

Ces limites sont liées aux choix méthodologiques qui ont été faits, de même qu'aux contraintes imposées par le terrain. La première de ces limites est d'avoir choisi une monographie de France Télécom, ce qui réduit d'autant la validité externe de la recherche. La méthodologie mise en œuvre, fondée sur des entretiens semi-directifs, ne permet pas à proprement parler de généraliser les résultats obtenus au-delà de l'échantillon. Cependant, les résultats provenant des différents terrains explorés (centres d'appels Wanadoo, Orange, USO, CSRH, Unité Régionale de Réseaux, Agence) paraissent convergents. Les conclusions de la recherche pourraient par conséquent être valides au-delà de l'échantillon et correspondre à des phénomènes couramment observables à France Télécom.

Par ailleurs, il est possible que le fait d'avoir choisi France Télécom comme terrain de recherche accentue l'importance accordée par les salariés à l'expertise métier en tant que source majeure de légitimité, de même que l'écart qui sépare les objectifs des dirigeants des valeurs des salariés. Compte tenu de l'histoire de l'opérateur historique, ses salariés sont très fortement attachés à la notion de service public, ce qui s'observe moins dans les entreprises n'ayant jamais appartenu à la sphère publique. Il y a là un décalage important avec les objectifs économiques qui sont désormais ceux de l'opérateur historique. De plus, suite à l'effort de développement du réseau téléphonique durant les années 1970, les techniciens ont été durant longtemps la population phare et valorisée de France Télécom. La culture technique et, par conséquent, l'importance accordée à l'expertise du responsable d'équipe dans le métier de son équipe, sont prégnantes aussi bien dans les services techniques que dans les services commerciaux ou ceux réalisant d'autres activités. Cette situation peut tendre à accentuer l'importance que revêt l'expertise dans la légitimité des managers médiateurs.

D'autres limites tiennent à des complications de mise en œuvre de la recherche empirique. Compte tenu des difficultés de l'entreprise et de son exposition constante aux critiques des médias, les représentants de France Télécom sur la Direction Régionale, qui facilitaient nos prises de contact et accordaient les autorisations nécessaires à notre présence, ont parfois jugé préférable de reporter nos entretiens avec les managers de plusieurs mois. Ceci a retardé la majeure partie des entretiens de la première vague qui se sont déroulés à l'Agence, et a réduit d'autant l'intervalle qui sépare les deux vagues d'entretiens. Toujours en matière de difficulté d'accès au terrain, il n'a pas été possible d'interviewer les membres des équipes des managers rencontrés. En outre, tous les managers rencontrés lors de la première vague d'entretiens n'ont pas accepté de procéder à un second entretien, certains n'ayant pas répondu à nos multiples relances. Ceci a malheureusement été le cas de ceux qui paraissaient (potentiellement) le plus en difficulté dans leur nouveau rôle.

Par ailleurs, même si l'étude exploratoire a permis de rencontrer des salariés dans les centres d'appels et CSRH, ce sont, dans l'étude approfondie, principalement les managers médiateurs eux-mêmes qui ont été interrogés, ce qui constitue une limite, voire est source de biais dans les éléments d'information recueillis. Difficile en effet de les interroger à propos de leur légitimité et à l'efficacité de la recherche d'adhésion qu'ils mettent en œuvre. Il faut néanmoins rappeler que le discours des managers médiateurs ne constitue pas l'unique source d'information relative à ces questionnements. La nature des données est enfin à considérer comme une limite puisque la recherche se fonde quasi uniquement sur des entretiens semi-directifs, le discours des individus n'étant par définition qu'une reconstruction de la réalité.

Limites relatives aux résultats

La première limite tient plutôt du regret, à savoir que la dimension longitudinale de l'étude, certes limitée à un peu plus de la moitié de l'échantillon, n'a pas permis de mettre en évidence une évolution du rôle des managers médiateurs entre les deux entretiens, malgré un délai de huit à quinze mois entre les deux vagues d'entretiens. Il semblerait en fait que la majeure partie des volets du projet "RH Demain" qui concernent les managers, ait été en phase de finalisation à l'époque des premiers entretiens, ce qui explique que, mis à part quelques prolongements d'évolutions RH déjà engagées, leur rôle soit resté quasiment identique.

En outre, comme cela a été indiqué lors de l'exploitation des données, il n'a pas été possible de mettre clairement en évidence au niveau de chaque individu les liens entre légitimité et

efficacité de la recherche d'adhésion. Les données recueillies sont en effet insuffisamment précises pour permettre une telle mise en relation pour chacun des managers.

Perspectives de recherche

Les limites qui viennent d'être soulignées appellent à des prolongements de la recherche réalisée. Le premier est lié à la composition de l'échantillon de la recherche approfondie, où ce sont principalement les managers médiateurs eux-mêmes qui ont été interrogés. Si cela n'est pas source de difficulté pour certaines thématiques telles que les dimensions du rôle renouvelé, il serait par contre pertinent de procéder à des entretiens avec les membres de leurs équipes pour être en mesure de mieux analyser la déstabilisation de la légitimité, ainsi que l'efficacité de la recherche d'adhésion. Dans cette même finalité, l'adoption d'une autre méthode de recueil de données pourrait compléter les informations déjà disponibles. C'est tout particulièrement à l'observation à laquelle nous faisons allusion ici, puisqu'elle permettrait d'examiner au cours de relations quotidiennes, de même que durant les réunions d'équipe, si la légitimité du manager médiateur est remise en cause par les membres de son équipe, et, dans ce cas, sur quelles bases.

Au-delà du cas de l'encadrement de premier niveau à France Télécom, il semblerait intéressant, comme cela a déjà été expliqué, de continuer à explorer la thématique de la légitimité qu'ont au sein de l'entreprise ses dirigeants ainsi que les membres de sa ligne hiérarchique. Seule la légitimité assurerait en effet la pérennité d'une relation entre manager et managés qui soit à même d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe, ce qui lui donne une dimension managériale notable.

Enfin, le caractère monographique de la recherche empêche toute généralisation des résultats au-delà de France Télécom. Il est de ce fait nécessaire de répliquer cette recherche sur d'autres terrains, notamment afin de comparer les sources de légitimité des managers médiateurs, mais également de chercher à savoir si le fatalisme des salariés face aux demandes qui leur sont adressées est un phénomène courant, ou si au contraire dans certaines entreprises les managers médiateurs réussissent à réduire plus significativement les écarts qui séparent les dirigeants des salariés. Un terrain de recherche tel que le constructeur automobile Renault, qui a procédé à une réorganisation de la Fonction Ressources Humaines et à la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau dans le sens d'une plus grande prise en charge de la gestion des ressources humaines, serait intéressant à explorer. De même, la

comparaison de la situation des managers médiateurs de France Télécom avec ceux de La Poste pourrait être riche d'enseignements en ce qui concerne les évolutions de ces deux entreprises jadis sœurs.

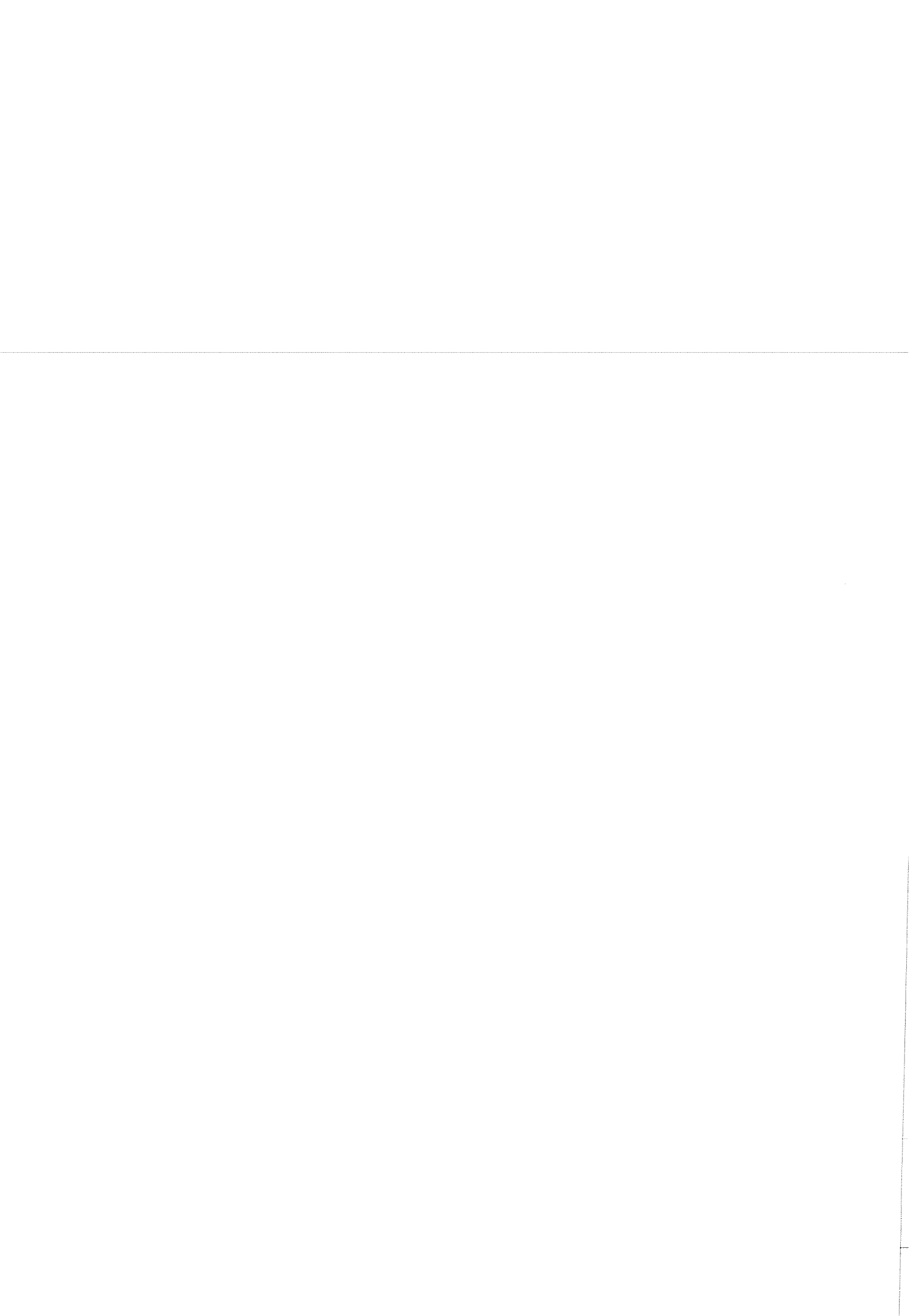
Par ailleurs, le fatalisme des salariés tel qu'il a été constaté au cours de la recherche ne serait-il pas révélateur de considérations plus vastes, de phénomènes récurrents dans les entreprises contemporaines ? Il est intéressant de constater l'impression ambiante de contraintes fortes exercées par "l'environnement", le "marché", qui rendent inéluctables les décisions à venir. Au sein de l'échantillon étudié, seules quelques décisions dont les conséquences sont ressenties douloureusement conduisent les salariés à sortir du fatalisme pour entrer dans une phase d'opposition, de conflit (cas d'équipes de techniciens s'étant mises en grève suite à l'annonce de redéploiements). Cette situation n'est pas sans rappeler celles, plus marquées encore, de cas de restructurations d'entreprises s'accompagnant de réductions d'effectifs. Un exemple récent, issu d'une toute autre entreprise que France Télécom puisqu'il s'inscrit dans le contexte de la disparition progressive de la filière textile dans les Vosges, vient illustrer cette situation et l'alternance entre de longues phases de fatalisme et quelques périodes de crise. La liquidation judiciaire de la Blanchisserie Teinturerie Thaonnaise (BTT) a été prononcée au milieu du mois d'octobre 2003. Créée en 1873, elle a été durant de nombreuses décennies l'archétype de l'entreprise paternaliste (cités ouvrières, crèches, coopérative alimentaire, magasins de vêtements, associations sportives et culturelles, etc.), d'où l'expression couramment utilisée jusqu'au milieu du 20^{ème} siècle de "naître, vivre et mourir à la BTT". De plus de mille cinq cents salariés au début des années 1970, l'entreprise n'en comptait plus au cours des derniers mois que quatre-vingt deux. Cette liquidation n'est que l'épilogue d'alternances, au cours des dernières décennies et au gré des plans de restructuration et des réductions d'effectifs, entre des phases de fatalisme des salariés et des grèves plus ou moins "musclées".

Ainsi, sans vouloir donner à cette recherche une validité externe qu'elle n'a pas, il serait possible que, quels que soient le secteur d'activité et la taille des entreprises, ce comportement fataliste des salariés face aux évolutions, alterné à des périodes de crise, soit plus courant que le seul cas de France Télécom. Ceci incite à poursuivre les recherches sur des terrains de nature différente (en termes de taille d'entreprise, de secteur d'activité, de situation financière notamment), voire ouvre des perspectives de recherche au-delà des frontières des Sciences de Gestion vers d'autres champs disciplinaires, en direction de dimensions plus sociétales. Cette alternance dans les entreprises entre fatalisme et crise rappelle en effet ce qu'avaient révélé,

pour Caillé, les grandes grèves de décembre 1995 : « *ce dont ces grèves et manifestations ont en effet témoigné c'est, à mesure que la figure de la nation se dissout dans l'océan de l'économie-monde, de l'épuisement presque total non de l'aspiration mais de l'imaginaire démocratique. Et, avec une force égale, de la nostalgie, du vide et de l'impuissance que ce tarissement engendre* »⁹²¹. Dès lors, le fatalisme dont font preuve les salariés de France Télécom ne serait-il pas le reflet de celui plus général des citoyens ?

⁹²¹ Caillé A. (1996), « Vers un nouveau contrat social ? », in Le Goff J.-P., Caillé A., *Le tournant de décembre*, Paris, Éditions La Découverte, p.149.

BIBLIOGRAPHIE



- ACTES DU SIRH DE MARRAKECH (2001), *RH & NTIC, évolution ou révolution ?*, Paris, Groupe Liaisons.
- ALLEN L.A. (1981), « Managerial planning : Back to basics », *Management Review*, vol.70, n°4, pp.15-20.
- ALLOUCHE J., HUAULT I. (2001), « Une vision institutionnaliste des ressources humaines. Une application à l'analyse de la concurrence sur le marché du travail », *Cahier de recherche du GREGOR*, 2001-03, IAE de Paris.
- ALLOUCHE J., SCHMIDT G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*, Éditions La Découverte, Paris.
- ALLOUCHE J., SIRE B. (éd.), *Ressources humaines ; Une gestion éclatée*, Paris, Économica.
- ALTER N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- ALTER N., DUBONNET C. (1994), *Le manager et le sociologue*, Paris, L'Harmattan.
- ALVARES K.M. (1997), « The business of human resources », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.9-15.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Éditions du Seuil.
- ANGOT J., MEIER O. (1998), « Les problèmes de légitimités au sein d'un mode d'organisation non hiérarchique : le cas d'une "reprise en main" », 7^{ème} conférence de l'AIMS, Louvain-la-Neuve, 27-29 mai.
- ARCIMOLES (d') C.H. (2001), « Développement durable et création de valeur : des relations à découvrir », in Féron et al., *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris.
- AUBERT N., GAULEJAC (de) V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Éditions du Seuil.
- AUTISSIER D. (1998), « La structuration : apports et controverses en Sciences de Gestion ; Les trois fonctions du contrôle dans la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.51-61.
- AUTISSIER D., WACHEUX F. (2000), *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan.
- BAILLY A.-F. (1998), « Mobilités et pilotage de carrière dans une compagnie d'assurance : une approche par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.62-81.
- BALLÉ C. (1979), « Neutre, mais pas innocente », *Revue Française de Gestion*, n°19, pp.50-60.
- BARANSKI L. (2000), *Le manager éclairé : piloter le changement*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BARDIN L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BAREL Y. (2002), « Les dimensions managériales de l'encadrement intermédiaire », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.79-99.
- BARLEY S.R. (1986), « Technology as an occasion of structuring : Evidence from the observation of CT scanners and the social order of radiology departments », *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp.78-108.
- BARON X. (1993), « L'organisation des fonctions centrales de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n°92, pp.5-14.
- BARTHE S. (2001), « Les technologies du web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°41, pp.5-20.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1998), « Trois profils de cadres pour l'an 2000 », *L'Expansion Management Review*, Mars, pp.17-26.

- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (2002), « Building competitive advantage through people », *Sloan Management Review*, vol.43, n°2, pp.34-41.
- BEAUJOLIN-BELLET R. (2003), « Les acteurs face aux restructurations : entre incertitude et anticipation », *Journée d'études "Les restructurations : volonté ou fatalité ?"*, IAE de Paris.
- BELLINI S. (1997), *Les managers de proximité en situation de management participatif. Étude exploratoire d'un ajustement de rôles face à des prescriptions managériales*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Lille 1.
- BELLINI S. (2002), « Pratiques managériales et identité des managers », *XVIe Journées des IAE*, Paris, Université Paris I, 10-12 septembre.
- BERNOUX P. (1998), « Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ? », *Sociologie du Travail*, vol.40, n°3, pp.393-405.
- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion, <http://crg.polytechnique.fr>
- BESSEYRE DES HORTS C.-H. (1987), « Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n°65-66, pp.149-155.
- BESSEYRE DES HORTS C.-H. (2002), « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-rh », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, pp.2-16.
- BIETRY F. (2002), *e-GRH ; Entre promesses et interrogations*, Paris, Éditions EMS.
- BLANCHOT F., WACHEUX F. (2002), « TIC, finalités de la GRH et création de valeur », *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, AGRH, Université Paris Dauphine.
- BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOLTANSKI L., THÉVENOT L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BOUCHET H. (1998), « Que font les cadres ? », in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (dir.), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, pp.128-134.
- BOUCHEZ J.-P. (1999), « La gestion des ressources humaines : son histoire et son devenir », in Weiss D., *Les ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation, pp.7-51.
- BOUFFARTIGUE P. (2001), « Les transformations d'un salariat de confiance », in Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp.35-49.
- BOUFFARTIGUE P., GADÉA C. (2000), *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte.
- BOURNOIS F., ROJOT J., SCARINGELLA J.-L. (2003), *RH ; Les meilleures pratiques des entreprises du CAC 40*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BOURNOIS F. (1991), *La gestion des cadres en Europe*, Paris, Eyrolles.
- BOURNOIS F., DERR C.B. (1994), « Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ? », *Revue Française de Gestion*, n°98, pp.64-78.
- BRABET J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. (coord.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Paris, Économica, pp.69-141.
- BRASSIER P. (2001), « Les technologies de l'information, outil de repositionnement du management intermédiaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°42, pp.15-27.

- BRUSH D.H., LICATA B.J. (1982), « Managerial performance : Toward a definition of its construct domain », *Unpublished paper presented at the annual meeting of the American Psychological Association*, Washington, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), « Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp.38-51.
- BUSCATTO M. (2002a), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du Travail*, vol.44, n°1, pp.99-117.
- BUSCATTO M. (2002b), « Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire », *Revue Française de Sociologie*, vol.43, n°1, pp.73-98.
- CABY J., HIRIGOYEN G. (1997), *La création de valeur de l'entreprise*, Paris, Économica.
- CADIN L., GUÉRIN F. (1999), *La gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.
- CAILLÉ A. (1996), « Vers un nouveau contrat social ? », in Le Goff J.-P., Caillé A., *Le tournant de décembre*, Paris, Éditions La Découverte, pp.83-150.
- CALLON M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction ; La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, vol.36, pp.169-208.
- CARBALLEDA G., GARRIGOU A. (2001), « Derrière le "stress", un travail sous contraintes », in Bouffartigue P. (ss.dir), *cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp.89-105.
- CARLSON S. (1951), *Executive behaviour*, Stockholm, Strombergs, in Hales C.P. (1986), « What do managers do ? A Critical review of the evidence », *Journal of Management Studies*, vol.23, n°1, pp.88-115.
- CARROLL S.J., GILLEN D.J. (1987), « Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp.38-51.
- CARROLL S.J., TAYLOR W.H. (1969), « Validity of estimates of clerical personnel of job time proportions », *Journal of Applied Psychology*, n°53, pp.164-166, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), « Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp.38-51.
- CARTER N.M. (1984), « Computerization as a predominate technology : Its influence on the structure of newspapers organizations », *Academy of Management Journal*, 27, pp.247-270.
- CASTRO J.-L., LAURIOL J. (1989), « L'excellence : du neuf avec du vieux », *Gestion*, vol.14, n°4, pp.31-36.
- CASTRO L. (2001), « Les usages des intranets développés par les FRH des entreprises françaises : mise en œuvre, enjeux et changements organisationnels », *Gestion 2000*, n°3, pp.125-144.
- CHAMBRIER L. (2002), « Le difficile apprentissage de la gestion des ressources humaines par l'encadrement intermédiaire ; le cas d'une biscuiterie LU du groupe Danone », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.79-99.
- CHAPELIER E., SARTORI D., SCHMIDT G. (1999), « Détection, évaluation, gestion du potentiel des cadres et des cadres à potentiel », in Gilbert P., Schmidt G., *Évaluation des compétences et situation de gestion*, Paris, Économica, pp.39-56.
- CHARREIRE S., HUAULT I. (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°3, pp.31-55.
- CHARREIRE S., HUAULT I. (dir.) (2002), *Les grands auteurs en management*, Paris, EMS.
- CHEVALIER-KUZLA C. (1998), « La théorie de la structuration : vers une typologie des rôles organisationnels », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.82-96.

CHEVALIER-KUSZLA C. (2000), « Théorie de la structuration et Activity Based Management (ABM) : clarification du rôle du contrôle de gestion dans l'adaptation stratégique », in Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, pp.127-154.

CHIARELLI N. (2001), « NTIC et relations sociales ; Entretien avec Karine Boullier, directrice d'études à Entreprise et Personnel », *Personnel*, n°419, pp.54-58.

COCHOY F., GAREL J.-P., TERSSAC G. (de) (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation ; le cas des normes ISO 9000 », *Revue Française de Sociologie*, vol.39, n°4, pp.673-700.

CONNER J., ULRICH D. (1996), « Human Resource Roles : creating value, not rhetoric », *Human Resource Planning*, vol.19, n°3, pp.38-49.

CORNOLTI C. (2001), *Les effets des suppressions d'emplois sur le comportement des salariés restants : perceptions des acteurs et proposition d'un modèle explicatif*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2.

COULON R., MERCIER S. (2002), « Le développement des technologies de l'information : comment préserver la vie privée des salariés », *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, AGRH, Université Paris Dauphine.

COURPASSON D. (1996), « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'Économie Industrielle*, n°75, pp.239-256.

COURPASSON D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, vol.39, n°1, pp.39-62.

COURPASSON D. (1998a), « Le changement est un outil politique », *Revue Française de Gestion*, n°120, pp.6-16.

COURPASSON D. (1998b), « Réponse à Philippe Bernoux », *Sociologie du Travail*, vol.40, n°3, pp.402-405.

COURPASSON D. (2000a), *L'action contrainte ; Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France.

COURPASSON D. (2000b), « Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucraties », *Organization Studies*, vol.21, n°1, pp.141-161.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

DANY F. (2002), « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », *Revue Française de gestion*, n°137, pp.9-26.

DANY F., LIVIAN Y.-F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres ; employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris, Vuibert.

DAVOINE E. (1999), « Les limites de l'autonomie de l'emploi du temps des managers : pour une approche constructiviste des contraintes de la gestion du temps », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°31, pp.79-95.

DEFÉLIX C. (1995), *L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public. Analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités opérationnelles de France Télécom*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, EHEC, Jouy-en-Josas.

DE SANCTIS G., POOLE M.S. (1994), « Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive structuration theory », *Organization science*, vol.5, n°2, pp.121-147.

DONDEYNE C. (1999), « Les cadres, acteurs et objets du changement. Le cas d'une grande entreprise de restauration collective », *Actes des journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres*, www.univ-aix.fr/lest, pp.75-88.

- DOPSON S. (1992), « Middle Management's pivotal role », *Target Management Development Review*, vol.5, n°5, pp.8-11.
- DOPSON S., NEUMANN J.E. (1998), « Uncertainty, Contrariness and the Double-bind : Middle Managers' Reactions to Changing Contracts », *British Journal of Management*, vol.9, Special Issue, pp.53-70.
- DRUCKER P. (1988), « The coming of the new organization », *Harvard Business Review*, vol.66, n°1, pp.45-53.
- DU GAY P., SALAMAN G. (1991), « La culture d'entreprise et la recherche de l'"excellence" », *Sociologie et Société*, vol.23, n°2, pp.129-149.
- DUBAR C. (1991), *La socialisation ; Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- DUBAR C. (2000), *La crise des identités ; L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- DUYCK J.-Y. (1999), « Ne dites pas à ma mère que je fais de l'administration du personnel, elle me croit DRH », *Direction et Gestion*, n°171, pp.33-56.
- EINSENHARDT K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.532-550.
- ESNAULT N., MAIGE C. (2001), *Le manager équilibriste*, Paris, Dunod.
- FABRE M., MERCK B. (2001), « Mettre en place un SIRH moderne », in Peretti J.-M., *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, pp.399-426.
- FALCOZ C. (2002), « La gestion des cadres à haut potentiel », *Revue Française de Gestion*, n°138, pp.21-31.
- FAYOL H. (1999), *Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod.
- FEYERABEND P. (1979), *Contre la méthode ; Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Paris, Seuil.
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B. (1992), « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : a research note », *Strategic Management Journal*, vol.13, p.153-167.
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B. (1994), « Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role », *Academy of Management Executive*, vol.8, n°4, pp.47-57.
- FOMBONNE J. (2001), *Personnel et DRH ; L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises*, Paris, Vuibert.
- FONDAS N. (1992), « A behavioral job description for managers », *Organizational Dynamics*, vol.21, n°1, pp.47-58.
- FONDAS N., STEWART R. (1994), « Enactment in managerial jobs : A role analysis », *Journal of Management Studies*, vol.31, n°1, pp.83-103.
- FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- FULK J. (1993), « Social construction of communication technology », *Academy of Management Journal*, vol.36, n°5, pp.921-950.
- GADREY J. (1994), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du Travail*, vol.3, n°3, pp.381-389.

GALAMBAUD B. (2002), « La gestion des ressources humaines et la quête de la performance », *Personnel*, n°432, pp.23-28.

GAZIER B. (1993), *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.

GEORGE J.F., KING J.L. (1991), « Examining the computing and centralization debate », *Communications of the ACM*, vol.34, N°7, pp.63-71.

GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France.

GILBERT P., SCHMIDT G. (1999), *Évaluation des compétences et situation de gestion*, Paris, Économica.

GILBERT P. (2002), « Où va la gestion des ressources humaines ? », *Personnel*, n°432, pp.37-40.

GILMOUR P., LANSBURY R. (1986), « The first line supervisor and their managerial role », *The Journal of Management Development*, vol.5, n°3, pp.59-72.

GIORDANO Y. (1998), « Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.20-35.

GLASER B., STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory ; Strategies for qualitative research*, London, Wiedenfield and Nicholson.

GODELIER E. (1998), « La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ? », in Allouche J., Sire B. (éd.), *Ressources humaines ; Une gestion éclatée*, Paris, Économica, pp.47-64.

GOFFMAN E. (1968), *Asiles ; études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les Éditions de Minuit.

GOLLAC M., MANGEMATIN V., MOATTY F., SAINT LAURENT A.-F. (1999), « A quoi sert donc l'informatique ? Revue d'études de cas », in Foray D., Mairesse J. (dir.), *Innovations et performances ; Approches interdisciplinaires*, Paris, École des hautes Études en Sciences Sociales, pp.77-130.

GOLLAC M., VOLKOFF S. (2000), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.

GOMEZ P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise ; Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions.

GOMEZ P.-Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, n°112, pp.64-77.

GRAWITZ M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, 11^{ème} édition, Paris, Dalloz.

GROLEAU C. (2000), « La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie », in Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, pp.155-179.

GUÉRIN G., WILS T. (1992), *Gestion des Ressources Humaines ; du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

GUERY L., MERCIER E., MOTTAY D., SCHMIDT G. (dir.) (2003), *TIC, flexibilités, transformations du travail et performances : places et rôles de la Fonction RH ; le cas de France Télécom*, DARES, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité.

GULICK L., URWICK L., (1937), *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration, in Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

- GUNIA N., LOUART P. (2002), « Les NTIC dans l'organisation : remodelage des structures organisationnelles et renouveau des pratiques managériales des ressources humaines », *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, AGRH, Université Paris Dauphine.
- HAEHNSEN E. (dir.) (1997), *France Télécom, une entreprise de l'an 2000*, Paris, Hatier.
- HALES C. (1986), « What do managers do ? A Critical review of the evidence », *Journal of Management Studies*, vol.23, n°1, pp.88-115.
- HALES C. (1999), « Why do managers do what they do ? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work », *British Journal of Management*, vol.10, n°4, pp.335-350.
- HALES C., TAMANGANI Z. (1996), « An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and managers' work activities », *Journal of Management Studies*, vol.33, n°6, pp.731-756.
- HELLER R. (2002), *Le guide du nouveau manager*, Paris, Village Mondial Press
- HENRIET B. (1999), « La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°124, pp.82-93.
- HENRIET B., IMBERT M. (2002), *DRH : tirez parti des technologies*, Paris, Éditions d'Organisation.
- HLADY-RISPAL M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°127, pp.61-70.
- HOLDEN L., ROBERTS I. (1996), « European Middle Managers : The search for identity in a conflicting role and uncertain role », in *Contemporary Developments in Human Resource Management*, Paris, Eska, pp.49-64.
- HONORÉ L. (2002), « Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°45, pp.55-69.
- HUAULT I. (1996), « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°20, décembre, pp.19-40.
- HUAULT I. (2002), « Paul DiMaggio et Walter W. Powell ; des organisations en quête de légitimité », in Charreire S., Huault I. (dir.), *Les grands auteurs en management*, Paris, EMS, pp.99-112.
- HUBERMAN A.M., MILES M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HUGUES G.D., SINGLER C.H. (1985), *Strategic sales management*, Reading, MA : Addison-Wesley, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), « Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp.38-51.
- IGALENS J. (1999), « 100 ans de gestion du travail », *Revue Française de Gestion*, n°126, pp.14-23.
- IGALENS J. (2001), « Tous DRH, la logique du partage de la fonction », in Peretti J.-M., *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, pp.11-18.
- JOKUNG-NGUÉNA O., ARRÈGLE J.-L., RONGÉ Y., ULAGA W. (2001), *Introduction au management de la valeur*, Paris, Dunod.
- JUES J.-P. (1999), *Les cadres en France*, Paris, Presses Universitaires de France.
- KAHN R.L., KATZ D. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New-York, Wiley.
- KALIKA M. (1999), « Le management est mort, vive le e-management », *Revue Française de Gestion*, n°129, pp.64-78.

- KATZ D., KAHN R.L. (1978), *The Social psychology of organizations*, 2nd ed., New York, Wiley.
- KERR S., VON GLINOW M.-A. (1997), « The futur of HR : plus ça change, plus c'est la même chose », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.115-119.
- KOCINSKI A. (1997), « Renault remanie sa DRH ... de fond en comble », *Liaisons Sociales*, n°124, pp.28-32.
- KOENIG G. (2000), « Conclusion », in Autissier D., Wacheux F. *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, p.317.
- KOTTER J.P. (1982), « What effective general managers really do », *Harvard Business Review*, vol.60, n°6, pp.156-167.
- KRAUT A.I., PEDIGO P.R., MCKENNA D.D., DUNETTE M.D. (1989), « The Role of the Manager : What's Really Important in Different Management Jobs », *Academy of Management Executive*, vol.3, n°4, pp.286-293.
- KURKE L.B., ALDRICH H.E. (1983), « Mintzberg was right : a replication and extension of *The nature of managerial work* », *Management Science*, vol.29, n°8, pp.975-984.
- LABIT A. (2002), « Les agents de maîtrise industriels : une identité professionnelle éclatée », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.27-40.
- LAGACÉ C. (1998), « La gestion des significations en milieu de travail. Analyse du contenu d'un journal d'entreprise », *Sociologie et sociétés*, vol.30, n°2, pp.1-17.
- LAI V., MOHAPATRA R. (1998), « Evaluation of intranets in a distributed environment », *Decision Support Systems*, vol.23, pp.347-357.
- LAINÉ S. (2002), *Le manager heureux*, Paris, Éditions Démos.
- LAROCHE H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », in Desreumaux A., Marchesnay M., Palpacuer F., *Perspectives en management stratégique*, Paris, Éditions EMS, pp.19-42.
- LAU A.W., NEWMAN A.R., BROEDLING L.A. (1980), « The nature of managerial work in the public sector », *Public Management forum*, n°19, 513-521, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), « Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp.38-51.
- LAUFER R. (1977), « Crise de légitimité dans les grandes organisations », *Revue Française de Gestion*, n°9, pp.112-123.
- LAUFER R. (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.12-37.
- LAUFER R., PARADEISE C. (1982), *Le Prince bureaucratique*, Paris, Flammarion.
- LAUFER R., RAMANANTSOA B. (1982), « Crise d'identité ou crise de légitimité ? », *Revue Française de Gestion*, n°37, pp.18-26.
- LAVAL F. (2000), « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n°129, pp.80-90.
- LAVAL F., GUILLOUX V., KALIKA M. (2001), « Le rôle de l'intranet – GRH : étude empirique des pratiques des entreprises et fondements théoriques », *Actes du XIIe Congrès de l'AGRH*, Liège, pp.813-831.
- LAYOLE G. (2002), « Le manager "premier RH" », *Personnel*, n°432, pp.34-36.
- LEE C.C., GROVER V. (2000), « Exploring Mediation Between Environmental and Structural Attributes : The Penetration of Communication Technologies in Manufacturing Organizations », *Journal of Management Information Systems*, vol.16, n°3, pp.187-217.

- LE MOIGNE J.-L. (1997), « La théorie des convention est-elle convenable ? », *Revue Française de Gestion*, n°112, pp.108-113.
- LE SAGET M. (2003), *Le manager intuitif : une nouvelle force*, Paris, Dunod.
- LE SAOUT R., SAULNIER J.-P. (2002), *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan.
- LEPAK D.P., SNELL S.A. (1998), « Virtual HR : strategic human resource management in the 21st century », *Human Resource Management Review*, vol.8, n°3, pp.215-234.
- LEVAN S. (1999), *Le projet workflow ; concepts et outils au service des organisations*, Paris, Éditions Eyrolles.
- LINHART D. (1991), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.
- LINHART D. (2001), « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises ; Une reconnaissance attendue mais périlleuse », in Pouchet A. (coord.), *Sociologie du Travail : 40 ans après*, Paris, Elsevier, pp.99-110.
- LINHART D., LINHART R. (1998), « L'évolution de l'organisation du travail », in Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (dir.), *Le monde du travail*, Paris, Éditions La Découverte, pp.301-309.
- LIVIAN Y.-F. (1996), « L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Quelques réflexions à partir d'une étude sur cinq pays », in CEREQ, *L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journée d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés*, pp.209-219.
- LIVIAN Y.-F. (1997), « Middle managers in management thinking : crucial ... and absent », in Livian Y.-F., Burgoyne J.G., *Middle managers in Europe*, London, Routledge, pp.1-24.
- LIVIAN Y.-F. (2001), « Une relation d'emploi ordinaire ? », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp.51-62.
- LIVIAN Y.-F., BARET C. (2002), « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », *Travail et Emploi*, n°91, pp.71-78.
- LIVIAN Y.-F., BURGOYNE J.G. (1997), *Middle managers in Europe*, London, Routledge.
- LIVIAN Y.-F., HERREROS G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, n°101, pp.43-59.
- LIVIAN Y.-F., LOUART P. (1993), « Le voyage de la culture et de la motivation », in Brabet J., *Repenser la Gestion des ressources Humaines ?*, Paris, Économica, pp.38-67.
- LOJKINE J. (1982), « Crise et renouveau de la sociologie du travail (à propos du paradigme techniciste) », *Sociologie du Travail*, n°2, pp.192-206.
- LOUART P. (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, n°98, pp.79-94.
- LOUART P. (1996), « L'apparente évolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, p.74-85.
- LOUART P. (2002), « Les acteurs de la GRH », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE-USTL.
- LOUART P., GRHEP (1993), « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », in Brabet J., *Repenser la GRH ?*, Paris, Économica, pp.165-212.
- LOUART P., SIRE B. (1999), « Culture », in Le Duff R., *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris, Dalloz, p.236.

- LOUBÈS A. (1997), *Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique*, Thèse de Doctorat Sciences de Gestion, Université Montpellier 2.
- LOUBÈS A. (1998), « Partage de la GRH et recomposition du rôle de la maîtrise : repérage des effets », in Allouche J., Sire B. (éd.), *Ressources humaines ; Une gestion éclatée*, Paris, Economica, pp.65-88.
- MALHERBE D. (2002), « Les cadres opérationnels, pivot d'une nouvelle organisation productive ; entre intentions et tensions, le cas d'une entreprise d'assurances », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.57-77.
- MARCHESNAY M. (1997), « La convention, un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, n°112, pp.114-124.
- MARKUS M.L., ROBEY D. (1988), « Information technology and organizational change : causal structure in theory and research », *Management Science*, vol.34, n°4, pp.583-598.
- MARTINKO M.J., GARDNER W.L. (1990), « Structured observation of managerial work : A replication and synthesis », *Journal of Management Studies*, vol.27, n°3, pp.329-357.
- MATMATI M. (2001a), « Les enjeux de l'intranet dans la GRH », *Actes du XIIIe Congrès de l'AGRH*, Liège, pp.986-1004.
- MATMATI M. (2001b), « Les enjeux de l'intranet dans la GRH », *Les Cahiers du Management Technologique*, vol.11, n°2, pp.53-68.
- MCKEE K.D. (1997), « The human resource profession : insurrection or resurrection », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.151-156.
- MERCIER E. (2000), *Les effets de la modernisation sur les pratiques de GRH dans les entreprises publiques de service public*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2.
- MERCK B. (2003), « RH Demain ; les équipes RH acteurs de la str@tégie », *Journée d'étude et de recherche GRH-TIC*, Université Paris Dauphine, 13 mai.
- MERCK B. et al. (2002), *Équipes RH acteurs de la str@tégie ; l'e-rh : mode ou révolution ?*, Paris, Éditions d'Organisation.
- METZGER J.-L. (2000), *Entre utopie et résignation : la réforme permanente d'un service public*, Paris, L'Harmattan.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1994), « Rounding out the Manager's Job », *Sloan Management Review*, Fall, pp.11-26.
- MOHANOY T.A., JERDEE T.H., CARROLL S.J. (1965), « The jobs of management », *Industrial Relations*, n°4, pp.97-110, in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), « Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp.38-51.
- MONTMORILLON (de) B. (1999), « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in Koenig G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris, Economica, pp.171-198.
- MORIN E., CHERRE B. (1999), « Les cadres face au sens du travail », *Revue Française de Gestion*, n°126, pp.83-93.

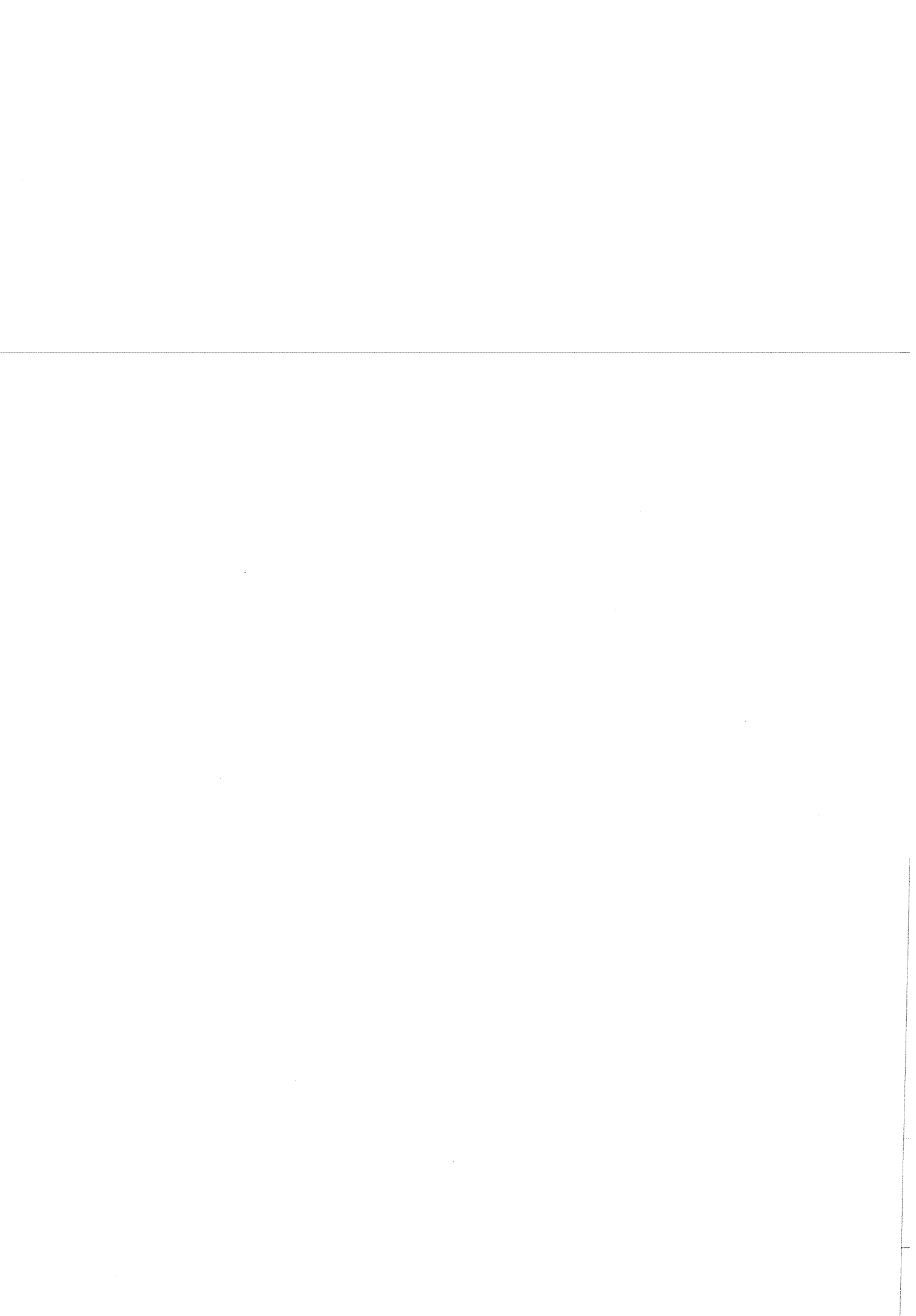
- NÉRÉ J.-J. (2001), *Devenir manager*, Paris, Éditions Démos.
- NIZET J., PICHAULT F. (1995), *Comprendre les organisations ; Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaétan Morin Éditeur.
- NIZET J., PICHAULT F. (1999), « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », *Revue Française de Gestion*, n°123, pp.30-43.
- NONAKA I. (1988), « Toward middle-up-down management : Accelerating information creation », *Sloan Management Review*, Spring, pp.9-18.
- NOORDEGRAAF M., STEWART R. (2000), « Managerial behaviour research in private and public sectors : distinctiveness, disputes and directions », *Journal of Management Studies*, vol.37, n°3, pp.427-443.
- ORLÉAN A. (dir.) (1994), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France.
- ORLIKOWSKI W.J. (1992), « The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, vol.3, n°3, pp.398-427.
- ORLIKOWSKI W.J. (2000a), « Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, vol.11, n°4, pp.404-428.
- ORLIKOWSKI W.J. (2000b), « L'utilisation donne sa valeur à la technologie », in Marchand D.A., Davenport T.H., *L'Art du management de l'information*, Paris, Editions Village Mondial, pp.232-236.
- ORLIKOWSKI W.J., ROBEY D. (1991), « Information technology and the structuring of organizations », *Information Systems Research*, vol.2, n°2, pp.143-169.
- PARAPONARIS C. (1999), « Transformation des rôles professionnels et des activités de travail des cadres », *Actes des journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres*, www.univ-aix.fr/lest.
- PERETTI J.M. (2001a), « Tous DRH : un défi pour les managers », in Peretti J.M. (ss.dir.), *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, pp.21-31.
- PERETTI J.-M. (2001b), « e-RH et renouvellement des pratiques managériales », *Ressources Humaines et Management*, n°2, p.16-17.
- PICHARD-STAMFORD J.-P. (2002), « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°4, pp.143-178.
- PICHAULT F. (1990), *Le conflit informatique ; Gérer les ressources humaines dans le changement technologique*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.
- PICHAULT F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique ; vers un management politique*, Bruxelles, De Boeck Université.
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions du Seuil.
- PICHAULT F., RORIVE B. (2003), « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », *Journée d'études "Les restructurations : volonté ou fatalité ?"*, IAE de Paris.
- PICQ T. (2003) « Les NTIC : catalyseurs et révélateurs des évolutions de la RH », in Caron-Fasan M.-L., Lesca N. (coord.), *Présent et futurs des systèmes d'information*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp.87-108.
- PICQ T., ZANNAD H. (2002), « L'impact des NTIC sur la GRH ; Observations dans les entreprises de haute technologie, 7^{ème} Colloque de l'AIM, Hammamet, Tunisie.

- PINSONNEAULT A. (1992), « Les technologies de l'information : les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition ? », *Gestion*, vol.17, n°4, pp.15-22.
- PINSONNEAULT A., BOURRET A., RIVARD S. (1993), « L'impacts des technologies de l'information sur les tâches des cadres intermédiaires : une étude empirique des bénéfices de l'informatisation », *Technologies de l'Information et Société*, vol.5, n°3, pp.301-328.
- PINSONNEAULT A., KRAEMER K.L. (1993), « The impact of information technology on middle managers », *MIS Quarterly*, vol.17, n°3, pp.271-293.
- PINSONNEAULT A., KRAEMER K.L. (1997), « Middle Management Downsizing: An Empirical Investigation of the Impact of Information Technology », *Management Science*, vol.43, n°5, pp.659-679.
- PINSONNEAULT A., RIVARD S. (1998), « Information Technology and the Nature of Managerial Work : From the Productivity Paradox to the Icarus Paradox ? », *MIS Quarterly*, vol.22, n°3, pp.287-311.
- PIVOTEAU J. (2002), *Mais comment peut-on manager ?*, Paris, Insep Consulting.
- POLANYI M. (1969), *The tacit dimension*, New York, Doubleday.
- QUY NGUYEN H. (2001), « In praise of middle managers », *Harvard Business Review*, vol.79, n°8, pp.72-79.
- REITER R. (1997), « Culture et identité », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} édition, Paris, Économica, p.884.
- REIX R. (1990), « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, n°77, pp.100-106.
- REIX R. (2002), *Systèmes d'information*, 4^{ème} édition, Vuibert, Paris.
- REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, pp.5-18.
- REYNAUD J.-D. (1997), *Les Règles du Jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 2^{ème} édition, Paris, Harmand Colin.
- RIVARD S., PINSONNEAULT A., BERNIER C. (1999), « Impact des technologies de l'information sur les cadres et les travailleurs », *Gestion*, vol.24, n°3, pp.51-65.
- ROBERT A., BOUILLAGUET A. (1997), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- ROBEY D. (1977), « Computers and management structure : Some empirical findings re-examined », *Human Relations*, n°30, pp.963-976.
- ROJOT J. (1998), « La théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, pp.5-19.
- ROJOT J. (2000a), « La théorie de la structuration chez Anthony Giddens », in Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, pp.47-57.
- ROJOT J. (2000b), « Anthony Giddens et la théorie de la structuration », *Sciences de la Société*, n°50-51, pp.309-314.
- ROMELAER P. (1996), « Rôles des dirigeants et structures des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.65-75.
- ROMELAER P. (2000), « Rencontres et organisation », in Autissier D., Wacheux F., *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan, pp.59-97.

- ROMELAER P., HUAULT I. (1996), « La gestion des cadres à l'international et le modèle du Garbage Can », *Revue Française de Gestion*, n°109, pp.19-37.
- RONDEAU A. (1999), « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion*, vol.24, n°3, pp.12-19.
- ROTEMBERG J.J., SALONER G. (2000), « Visionaries, managers, and strategic direction », *Rand Journal of Economics*, vol.31, n°4, pp.693-716.
- ROWE F. (1999), « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion », *Systèmes d'Information et Management*, vol.4, n°4, pp.3-20.
- ROWE F., STRUCK D. (1995), « L'interaction télécommunications – structure des organisations : perspectives, théories et méthodes », *Économies et Sociétés*, n°21, 5, pp.51-83.
- ROULEAU L. (1999), « Le « malaise » du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires », *Gestion*, vol.24, n°3, pp.96-101.
- RUCCI A.J., « Should HR survive ? A profession at the crossroads », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.169-173.
- SAINSAULIEU R. (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SALAI R. (1989), « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue Économique*, vol.40, n°2.
- SAYLES L. (1964), *Managerial Behavior*, New York, McGraw-Hill, in Hales C.P. (1986), « What do managers do ? A Critical review of the evidence », *Journal of Management Studies*, vol.23, n°1, pp.88-115.
- SAYLES L. (1989), *Leadership. Managing in the real organizations*, 2nd ed., New York, McGraw-Hill, in Noordegraaf M., Stewart R. (2000), « Managerial behaviour research in private and public sectors : distinctiveness, disputes and directions », *Journal of Management Studies*, vol.37, n°3, pp.427-443.
- SCHMIDT G. (1999), « Culture d'entreprise », in Le Duff R., *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris, Dalloz, p.238.
- SCHULER R.S. (1994), *The changing role of human resource : systematically linking with business*, Unpublished paper, in Conner J., Ulrich D. (1996), « Human Resource Roles : creating value, not rhetoric », *Human Resource Planning*, vol.19, n°3, pp.38-49.
- SEGRESTIN D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Harmand Colin.
- SEGRESTIN D. (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Économie Industrielle*, n°75, pp.291-307.
- SILVA F. (2001), *Devenir e-drh ; Comment les NTIC font évoluer la fonction RH*, Paris, Éditions Liaisons.
- SIRE B. (2001), « 1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom », *Les Notes du Lirhe*, n°350.
- SIRE B., GUÉRIN G. (1998), « Où va la fonction RH ? Quelques considérations à partir d'un numéro spécial de la HRM », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°28.
- SMETS P. (2001), « Le Manager et l'Idéologie ; Enquête sur la légitimation des cadres chez France Télécom », *Mémoire de DEA en Sociologie des Organisations*, Université Paris IX Dauphine.
- SNYDER H.H., WHEELER T.L. (1981), « Managerial roles : Mintzberg and the management process theorists, *Proceedings : Academy of Management*, 249-253., in Carroll S.J., Gillen D.J. (1987), « Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work ? », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, pp.38-51.

- SPIELMANN M. (1997), *Quel avenir pour les cadres ? ; L'encadrement dans l'entreprise de demain*, Paris, L'Harmattan.
- STEWART R. (1967), *Managers and their jobs*, Maidenhead, McGraw-Hill, in Hales C. (1999), « Why do managers do what they do ? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work », *British Journal of Management*, vol.10, n°4, pp.335-350.
- STEWART R. (1982), *Choices for the Manager*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- STEWART R. (1991), « Classifying different types of managerial jobs », *Personnel Review*, vol.20, n°3, pp.20-26.
- STEWART R., BARSOUX J.-L., KIESER A., GANTER H.-D., WALGENBACH P. (1994), *Managing in Britain and Germany*, New York, St Martin's Press.
- SUCHMAN M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.571-610.
- TAYLOR P., BAIN P. (1999), « An "Assembly line in the head" : Work and employee relations in the call center », *Industrial Relations Journal*, vol.30, n°2, pp.101-117.
- TERSSAC G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- THÉVENET M. (1994), « Décentraliser ou partager la gestion du personnel ? », *Personnel*, n°351, pp.22-24.
- THIÉTART R.-A. (dir.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- THOMSON J.D. (1967), *Organizations in action*, New-York, McGraw-Hill.
- TIXIER P.-E. (1988), « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du Travail*, vol.30, n°4, pp.615-629.
- TORSET C., TIXIER J. (2002), « Appropriation de la stratégie par les middle managers : une étude exploratoire », *XIème Conférence de l'AIMS*, 5-6-7 juin 2002, Paris, ESCP-EAP.
- TROUVÉ P. (1996), « Avant propos : Pour un bilan et des perspectives de recherches sur le devenir des catégories intermédiaires d'encadrement », in CEREQ, *L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journée d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés*, pp.9-15.
- TROUVÉ P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*, Paris, L'Harmattan.
- ULRICH D. (1996a), *Human Resource Champions : The next agenda for adding value and delivering results*, Cambridge, Mass., Harvard Business Press.
- ULRICH D. (1996b), « Human Resource roles : creating value, not rhetoric », *Human Resource Planning*, vol.19, n°3, pp.38-49.
- ULRICH D. (1997), « Judge me more by my future than by my past », *Human Resource Management*, vol.36, n°1, pp.5-8.
- ULRICH D. (1998), « A new mandate for human resources », *Harvard Business Review*, vol.76, n°1, pp.124-134.
- ULRICH D. (2000), « From eBusiness to eRH », *Human Resource Planning*, vol.23, n°2, pp.21.
- VELTZ P. (1986), « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du Travail*, n°1, pp.5-22.

- VELTZ P., ZARIFIAN P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n°1, pp.3-25.
- VIRVILLE (de) M. (2002), « Une fonction RH de qualité doit être imbriquée aux fonctions opérationnelles », *Personnel*, n°432, p.29-33.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Économica.
- WACHEUX F. (2002), « Le défi de la fonction RH dans un environnement de création de valeur actionnariale », in Kalika M. (coord.), *Les défis du management*, Paris, Éditions Liaisons, p.93-105.
- WEBER M. (1995), *Économie et Société*, Paris, Plon.
-
- WEICK K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- WESTLEY F.R. (1990), « Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.337-351.
- WHITLEY R. (1989), « On the Nature of managerial tasks and skills : Their Distinguishing characteristics and organization », *The Journal of Management Studies*, vol.26, n°3, pp.209-224.
- WILLMOTT H. (1987), « Studying managerial work : A Critique and a Proposal », *The Journal of Management Studies*, vol.24, n°3, pp.249-270.
- WILS T., LABELLE C., GUÉRIN G. (2000), « Le repositionnement des rôles de professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation », *Gestion*, vol.24, n°4, pp.20-31.
- WOOLDRIDGE B., FLOYD S.W. (1990), « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.231-241.
- YIN R. (1990), *Case study research : design and methods*, Beverly Hills, Sage Publications.
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence ; Pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.
- ZUNE M., RORIVE B., PICHAULT F. (2002), « TIC et métiers en émergence : une approche compréhensive », *Journée d'étude et de recherche GRH et TIC*, AGRH, Université Paris Dauphine.



ANNEXES

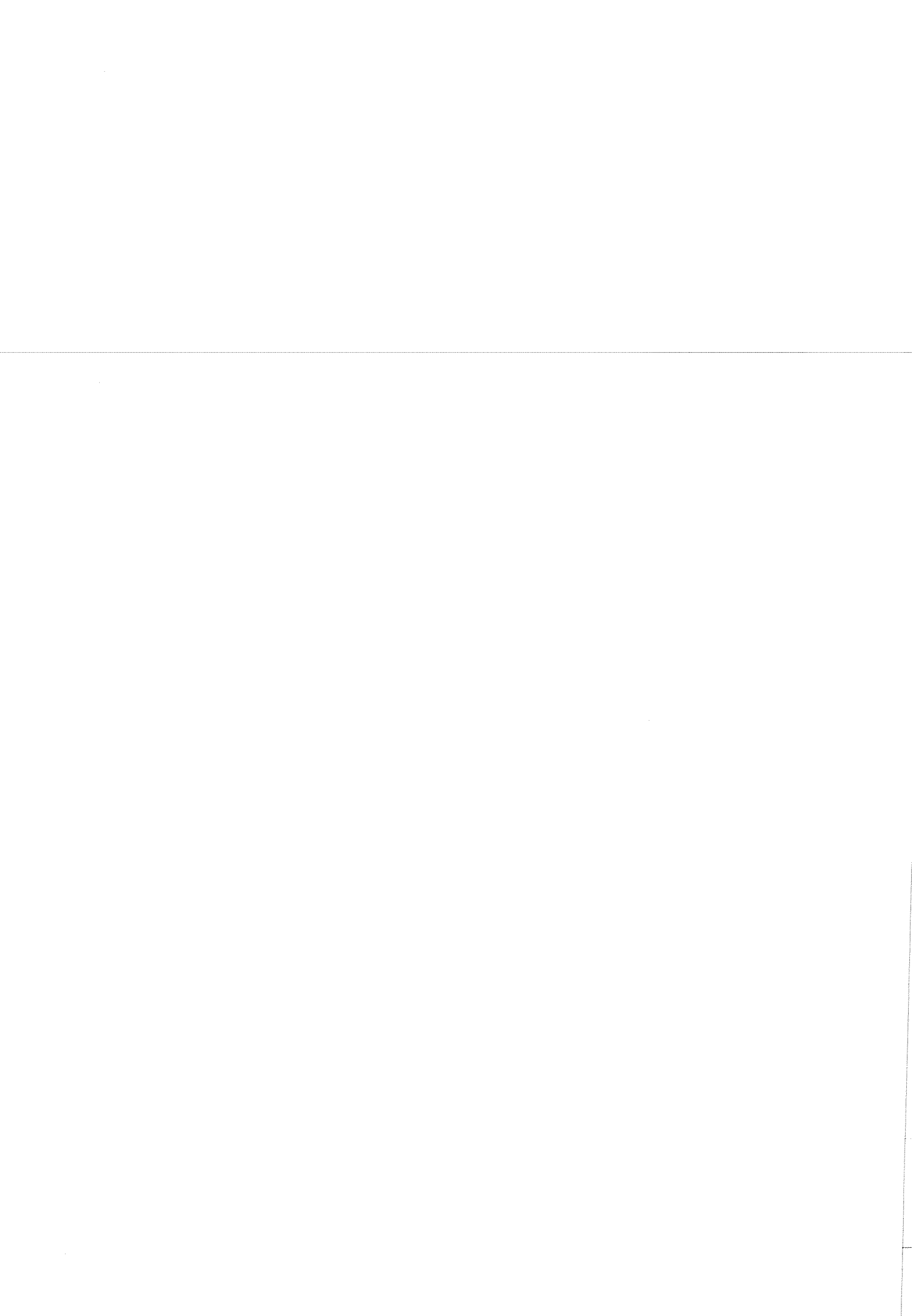
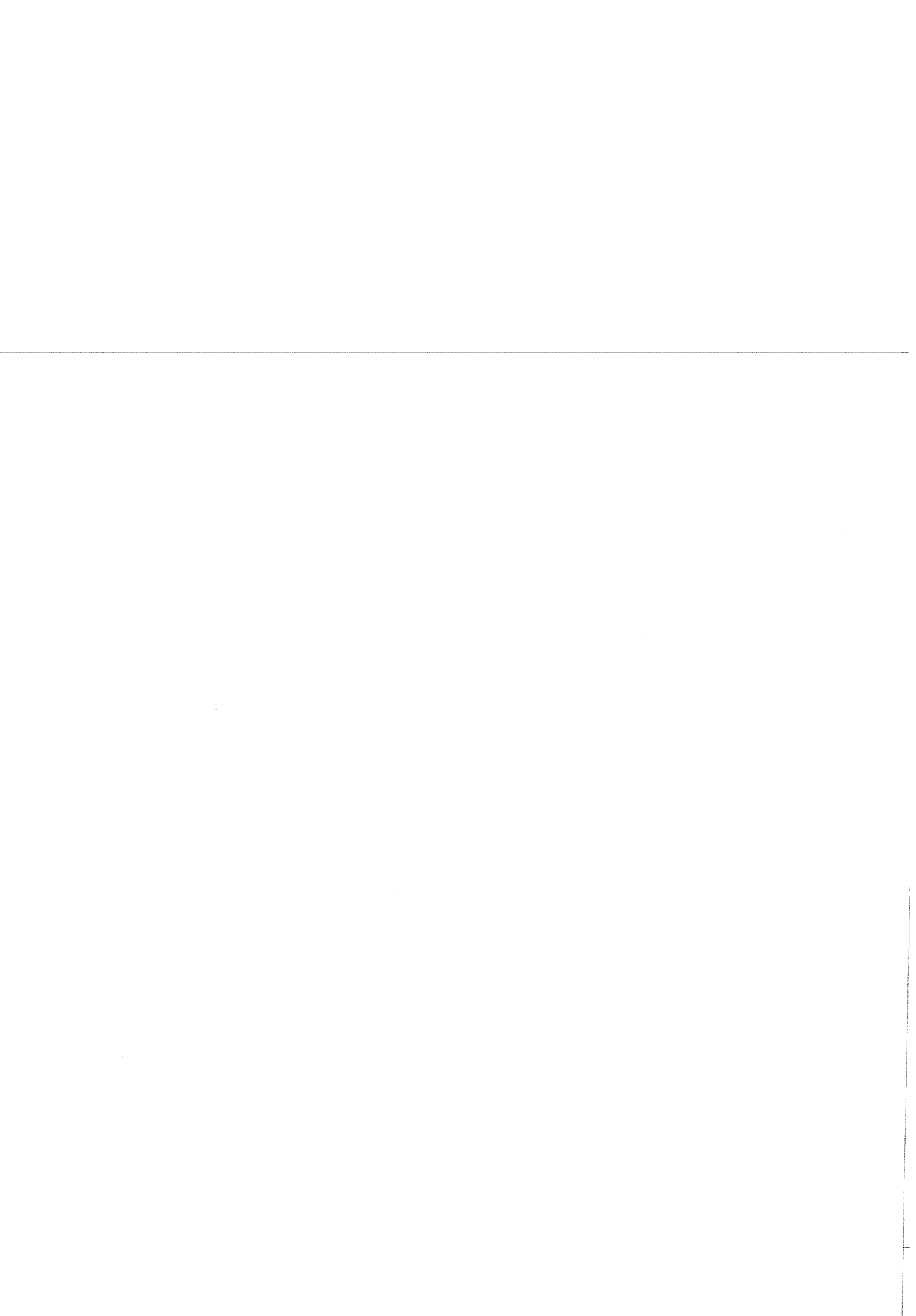
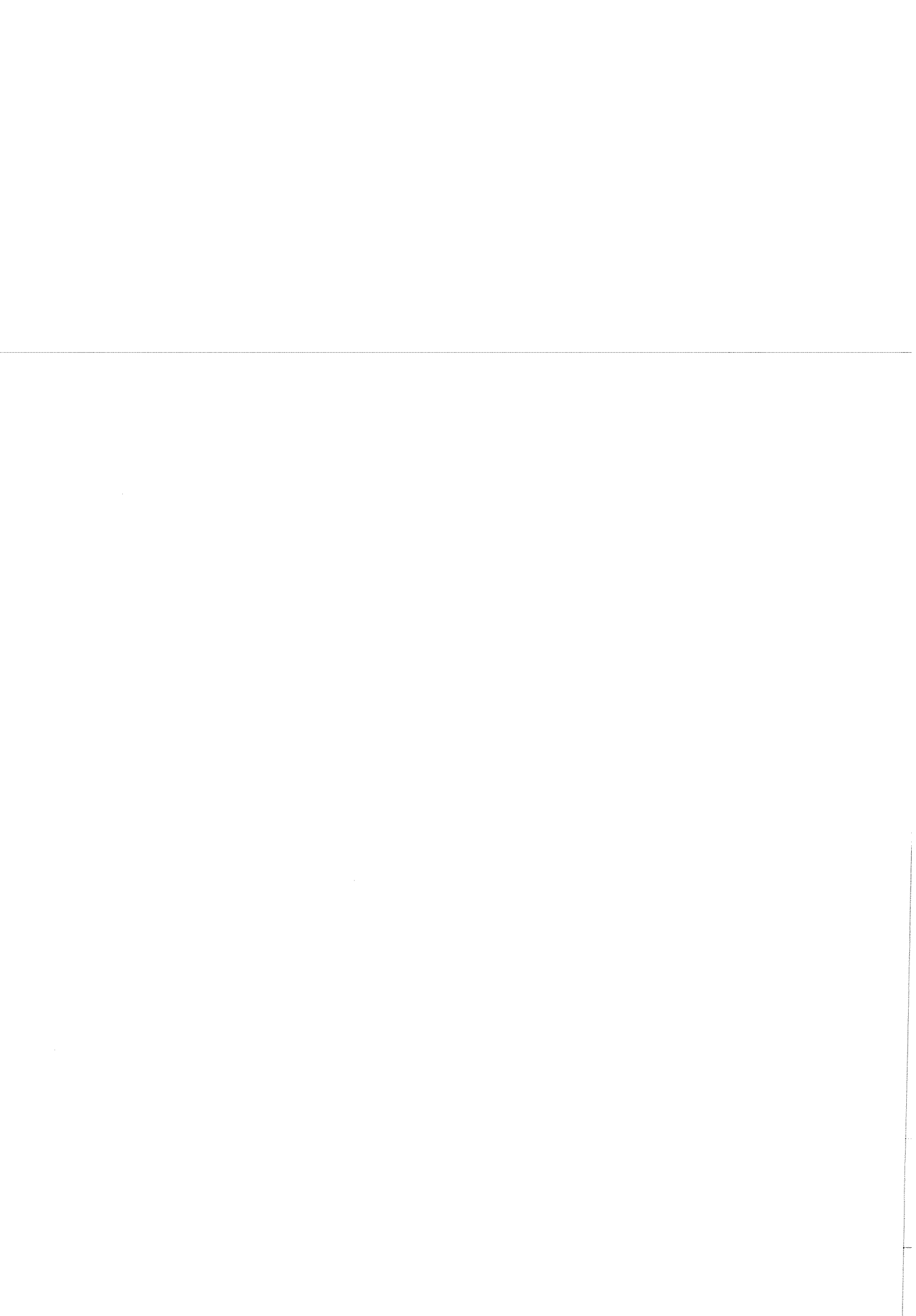


TABLE DES ANNEXES

Annexe 1. Guide d'entretien des cadres fonctionnels - Recherche exploratoire -	455
Annexe 2. Grille d'analyse des entretiens réalisés dans les centres d'appels et CSRH - Recherche exploratoire -	459
Annexe 3. Guide d'entretien des managers médiateurs - Première vague d'entretiens	463
Annexe 4. Guide d'entretien des membres de la FRH - Première vague d'entretiens.....	469
Annexe 5. Guide d'entretien des managers médiateurs - Seconde vague d'entretiens.....	475
Annexe 6. Guide d'entretien des membres de la FRH - Seconde vague d'entretiens.....	479
Annexe 7. Grille d'analyse des entretiens	483
Annexe 8. Exemple d'analyse thématique de contenu : manager [M1-AG-2]	487



ANNEXE 1.
GUIDE D'ENTRETIEN DES CADRES FONCTIONNELS
- RECHERCHE EXPLORATOIRE -



GUIDE D'ENTRETIEN CADRES FONCTIONNELS

- *Rappel du contexte de l'étude / présentation des chercheurs présents*
- *Thème de l'entretien*

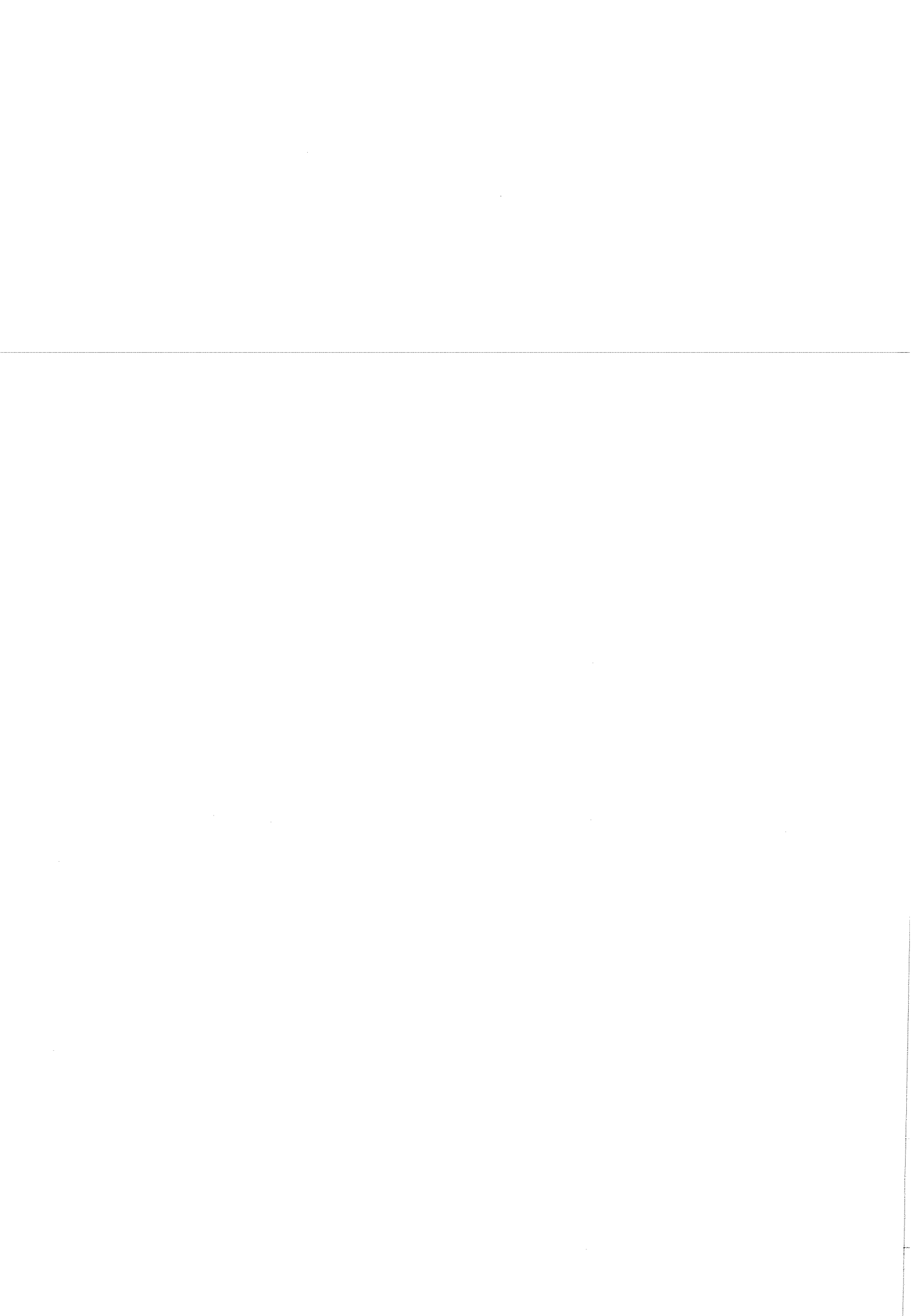
1. Quel a été votre parcours au sein de FT et éventuellement avant d'intégrer FT ?
En quoi consiste votre mission actuelle ?
2. A travers votre parcours chez FT, comment caractériseriez-vous les changements marquants qu'a connus votre entreprise ?
 - En termes d'environnement externe
 - En termes de modes de fonctionnement internes,
 - En termes de structures, d'organisation
 - ...
3. Quelle est la place et quel est le rôle des TI dans votre mission ?
 - Quels types de TI sont utilisés et par qui, pour quoi ?
 - Comment ont-elles été développées ? Y a-t-il une réflexion collective sur le sujet ? Qui y a été associé ? A-t-on fait appel à des prestataires externes ou non ?
 - Quels étaient les objectifs poursuivis ?
 - ...
4. Quelles sont, selon vous, les conséquences de l'utilisation des TI sur votre unité, au plan organisationnel ?
 - Sur le fonctionnement interne de l'unité ? (réactivité, rapidité du processus de décision, qualité de service / produit, qualité / vitesse de diffusion de l'information, simplification des structures et des circuits de décision, décentralisation, organisation par processus...)
 - Sur les relations de l'unité avec ses partenaires internes et externes (autres unités FT, clients, fournisseurs, ...)
 - Et sur l'organisation du travail ? (meilleure coordination ? flexibilité de l'organisation du travail ? polyvalence ? responsabilisation ? autonomie ? prise d'initiatives ? élargissement - enrichissement des tâches ? ...)
5. Selon vous, comment les individus réagissent à l'utilisation des TIC dans votre unité ?
 - En termes de satisfaction ?
 - En termes de motivation / implication au travail ?
 - Y a-t-il des craintes ? Sur quoi portent-elles ? (plus de contrôle, rapport à la technologie)
 - Stress ?
6. Et l'encadrement de proximité, a-t-il selon vous une place particulière dans ce contexte ?
 - Modifications des missions ?
 - Modifications dans la manière de réaliser leur travail / mission ?
 - Dans quelle mesure ont-ils recours aux TI ?
 - Comment ressentent-ils les évolutions de l'organisation du travail ?
 - ...
7. Tous ces changements impliquent-ils le développement de nouvelles compétences chez les salariés ?
 - Si oui, lesquelles ?
 - Comment sont-elles développées ?
8. Quel est le rôle de la fonction RH dans ce contexte ?
 - Incitation ?
 - Soutien ?
 - Accompagnement ?

- Contrôle ?
- Partage / diffusion d'expériences ?

9. Plus globalement, et pour finir, les TI sont-elles un facteur de performance ?
- Pour celui qui les utilisent ?
 - Pour votre unité ?
 - Pour France Telecom ?

—> *Définir avec l'interlocuteur les personnes que l'on pourrait rencontrer et qui viendraient illustrer les propos et exemples donnés*

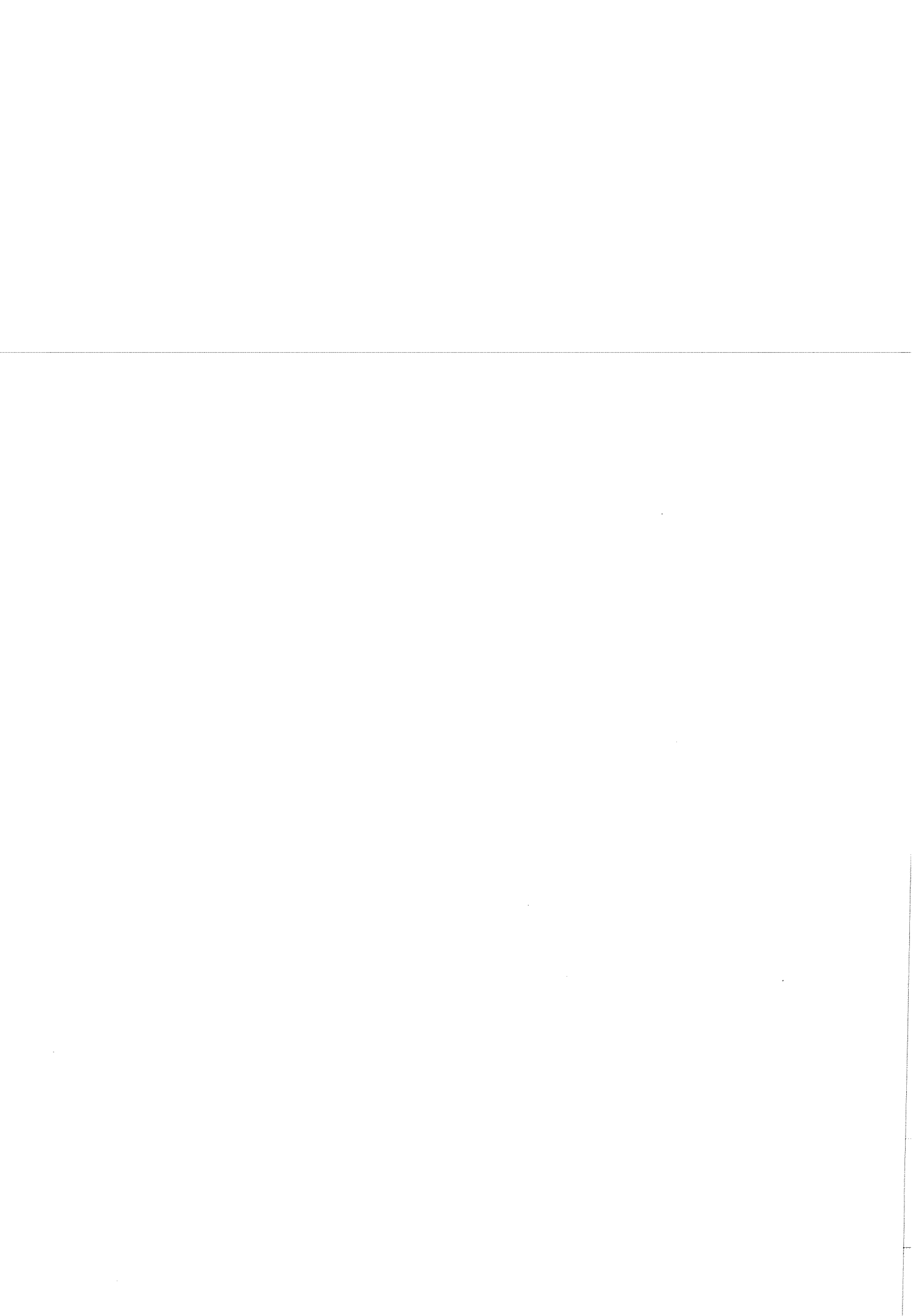
ANNEXE 2.
GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS RÉALISÉS DANS LES
CENTRES D'APPELS ET CSRH
- RECHERCHE EXPLORATOIRE -



Caractéristiques individuelles - facteurs de différenciation	
Identité du salarié	
<ul style="list-style-type: none"> - plate forme - statut (FT/C) - Poste - Grade 	- - - -
Ancienneté	
<ul style="list-style-type: none"> - Tranche d'âge - Ancienneté à FT - Ancienneté sur la plate-forme 	- - -
Arrivée sur la plate-forme	
<ul style="list-style-type: none"> - Parcours antérieur (technique, commercial, admif) - Arrivée volontaire ou non - Si volontaire, choix géo. ou travail 	- - -
Flexibilité qualitative interne	
Nature du travail	
<ul style="list-style-type: none"> - Définition du travail effectué (qualificatifs employés) 	-
Caractéristiques du travail	
<ul style="list-style-type: none"> - degré de variété (types de tâches diff.) - degré de complexité (types de connaissances et évolution, mise à jour) - parcellisation (séquences-types, TIC) - valorisation de la tâche (réf. Au grade, qualif.) 	- - - -
Contexte du travail	
<ul style="list-style-type: none"> - Type de technologie utilisée - Apport des TIC (rapidité, fiabilité, contrainte, panne...) - Adéquation outil et tâche <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Pertinence contenu de l'outil ⇒ Pertinence de l'interface (ergonomie) - Poste de travail <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ergonomie poste ⇒ Personnalisation - Relations de travail entre Collègues (entraide, communication, convivialité, solidarité...) - Relations hiérarchiques <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Attentes (technicité/management) ⇒ Perception du rôle du R.hiérarchique 	- - - - - - - - -
Autonomie / contrôle	
<ul style="list-style-type: none"> - Procédures de contrôle automatisées (monitoring) quanti. <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Indicateurs ⇒ Fréquence de suivi - Procédures contrôle qualitatifs (Ecoutes, sondage, enquête..) - Utilisation du contrôle(feed-back des supérieurs) - Perception de l'autonomie (par rapport au contenu du W) 	- - - - -
Formation/compétences	
<ul style="list-style-type: none"> - Formation initiale (intégration, tutorat...) - Recyclage (remise à niveau) - Formation spécialisée - Auto-formation et apprentissage 	- - - -
Partage des compétences /rôle des soutiens	
Flexibilité quantitative	
Redéploiements /effectifs	

- Effets perçus de la pol. Redéploiements	-
Nature du contrat - Contrats "atypiques" / au statut FT	
Salaires - Primes ?	-
Gestion du temps de travail - Possibilité de choix des horaires - Possibilité d'organiser le temps de travail (échange, jours fériés...) - Gestion des pauses / autonomie	- - -
Evaluation de la performance	
Perception - Perception de la productivité - De la qualité du service rendu aux clients	- -
Motivation - Sources de motivation (intérêt du travail) - Degré de motivation	- -
Satisfaction - Motifs de satisfaction - Motifs d'insatisfaction	- -
Implication - Adhésion aux objectifs de l'organisation - Adhésion aux objectifs de l'entité	- -
Stress / burn out - Causes, manifestation	-
Améliorations suggérées	-
Modalités RH	
Valorisation du métier - Valorisation de l'emploi dans l'organisation - Valorisation de l'emploi dans la trajectoire professionnelle	- -
Parcours professionnel - Perspectives d'évolution dans l'entité - Perspectives d'évolution à l'extérieur entité	- -
Accompagnement/outils de la mobilité	
Accompagnement de l'introduction des TIC	
Apports des TIC pour la GRH - Gestion des congés, intranet...	-
Autres – Divers	

ANNEXE 3.
GUIDE D'ENTRETIEN DES MANAGERS MÉDIATEURS
PREMIÈRE VAGUE D'ENTRETIENS



GUIDE D'ENTRETIEN DES MANAGERS MÉDIATEURS PREMIÈRE VAGUE D'ENTRETIENS

- *Rappel du contexte de l'étude*
- *Thème de l'entretien*

10. Quels ont été votre formation et votre parcours professionnel, au sein de FT et éventuellement avant d'intégrer FT ?
11. Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?
12. A quel grade êtes vous ?

La fonction managériale

13. Où vous situez-vous dans la structure de l'établissement ?
 - Qui sont vos supérieurs ?
 - A quelle UO est rattachée votre équipe ?
 - Quel type d'équipe encadrez-vous ?
 - ⇒ Domaine (commercial, technique, administratif ...)
 - ⇒ Combien de personnes encadrez-vous ?
 - ⇒ Quelles sont les missions de l'équipe ?
 - ⇒ Y a-t-il d'autres équipes identiques à la vôtre ?
14. En quoi consiste votre travail ?
 - Description des missions
 - Raconter une journée-type, s'il y en a
 - Plutôt diversifié ou routinier ?
 - Contenu du travail
 - ⇒ Planifier le travail, contrôler, transmettre des informations, évaluer les membres de l'équipe, les former ...
15. Décidez-vous vous-même de la manière dont vous organisez votre travail ?
 - Avez-vous beaucoup de procédures à suivre ou pouvez-vous vous organiser comme vous le voulez ?
 - Les différents aspects de votre travail sont-ils clairement définis, ou avez-vous la possibilité de « créer » votre travail ?
 - Devez-vous souvent interrompre votre travail parce que vous avez des choses urgentes à régler ?
 - Est-ce que les communications représentent une part importante de votre travail ?
16. Le changement de statut de FT (passage à une entreprise de droit privé) a-t-il modifié vos missions, votre travail ?
 - Est-ce que l'on vous demande d'être plus flexible / réactif qu'avant ?
17. On entend beaucoup parler du "Manager 1^{er} RH" chez FT, à quoi cela correspond-il à votre niveau ?
 - Qu'est-ce que ça a changé pour vous ?
 - Qu'est-ce que vous faites maintenant que vous ne faisiez pas avant ?
 - ⇒ Concernant la RH ?
 - ⇒ Recrutement ? Budget ?
 - Qu'en pensez-vous ?
18. Comment l'entreprise a-t-elle mis en œuvre ce passage au manager 1^{er} RH ?
 - Quels sont les objectifs à travers ce changement ?
 - Comment cela a-t-il été expliqué ? Par qui ?
 - Formations ?
 - Y a-t-il un suivi fait par la hiérarchie ?

19. En tant que manager 1^{er} RH, quelles sont vos marges de manœuvre concernant le fonctionnement de votre équipe ?
- Influencer sur les objectifs de l'équipe, sur le recrutement, sur l'organisation du travail, etc. ?
20. Les membres de votre équipe doivent-ils suivre une "manière de travailler" précise ?
- Fixée par qui ? Avez-vous de l'influence là-dessus ?
 - Les laissez-vous relativement autonomes du moment où ils atteignent les objectifs ?
 - La manière dont ils font leur travail est-elle quelque chose d'important et que vous surveillez ?
21. Plus généralement, comment suivez-vous leur travail ?
- Dimension plutôt quantitative ou qualitative ?
 - Moyens de contrôle ? (TI, entretiens)
-
22. Est-ce que vous cherchez plus à vérifier leur travail ou à les amener à adhérer aux objectifs de l'entreprise ?
- Y a-t-il des messages particuliers à faire passer ? (changement des objectifs de FT avec son passage au secteur privé, etc.)
 - Comment faites-vous pour faire passer ça auprès de l'équipe ?
⇒ Réunions d'équipe ? Périodicité ? Contenu ?
 - Comment faites-vous pour essayer d'impliquer les gens dans leur travail ?
23. Avez-vous un rôle "technique" vis-à-vis des membres de l'équipe ?
- Renfort quand il y a beaucoup d'activité ; conseil quand les agents de savent pas faire quelques chose, etc.
 - Avez-vous des connaissances techniques plus approfondies qu'eux ?
⇒ Si non : comment réagissent-ils ?
24. Quelles sont selon vous les attentes des membres de votre équipe envers vous ?
25. Quelles sont les attentes de vos supérieurs envers vous ?
- Manière de manager l'équipe
 - Ecrit dans la description de poste, instructions écrites, ou ça se passe de manière beaucoup plus informelle ?
 - Concrètement, en quoi consiste le travail de votre hiérarchie par rapport à vous ?
26. Avez-vous des objectifs précis à respecter ?
- De quel type : quali / quanti
 - Sont fixés par qui ?
 - Comment votre manager fait-il pour vous évaluer ?
⇒ Entretiens, tableaux de bord
 - Quelles sont les conséquences de cette évaluation ?
 - Est-ce que vous évalueriez votre travail de la même manière ?
27. Quels outils informatiques utilisez-vous dans votre travail et dans quels buts ?
- Avez-vous des applications qui sont spécifiques aux managers ?
 - Les outils informatiques que vous utilisez (hormis GTT) ont-ils modifié votre travail ?
 - Quels en sont les principaux apports et limites ?
28. Quels aspects de votre travail considérez-vous les plus importants ?
29. Quelles sont les principales sources d'intérêt dans votre travail ?
30. Quels sont les principaux problèmes auxquels vous êtes confronté dans le management de votre équipe ?

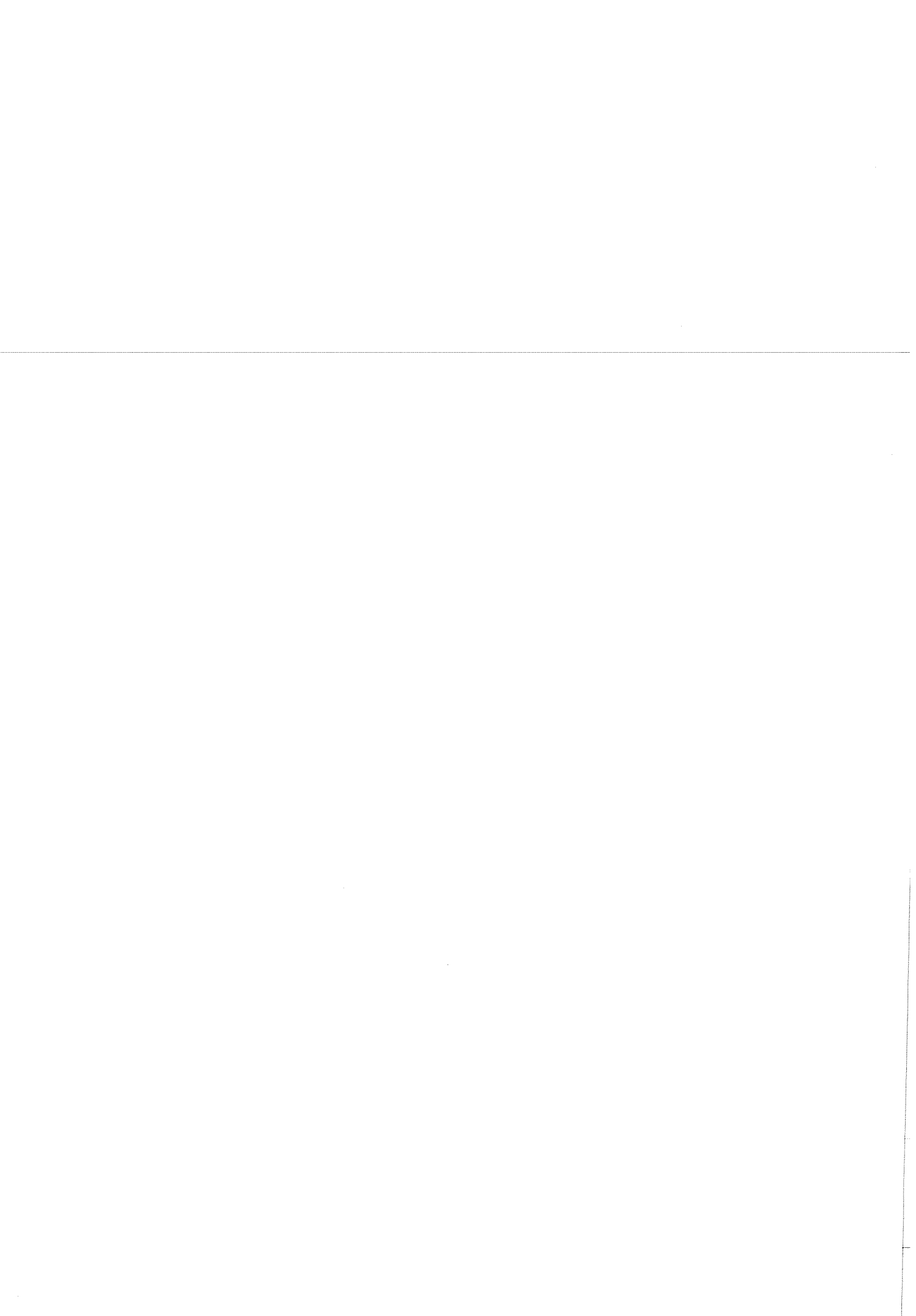
La gestion du temps de travail

31. En quoi cela consiste-t-il de gérer le temps de travail d'une équipe ?

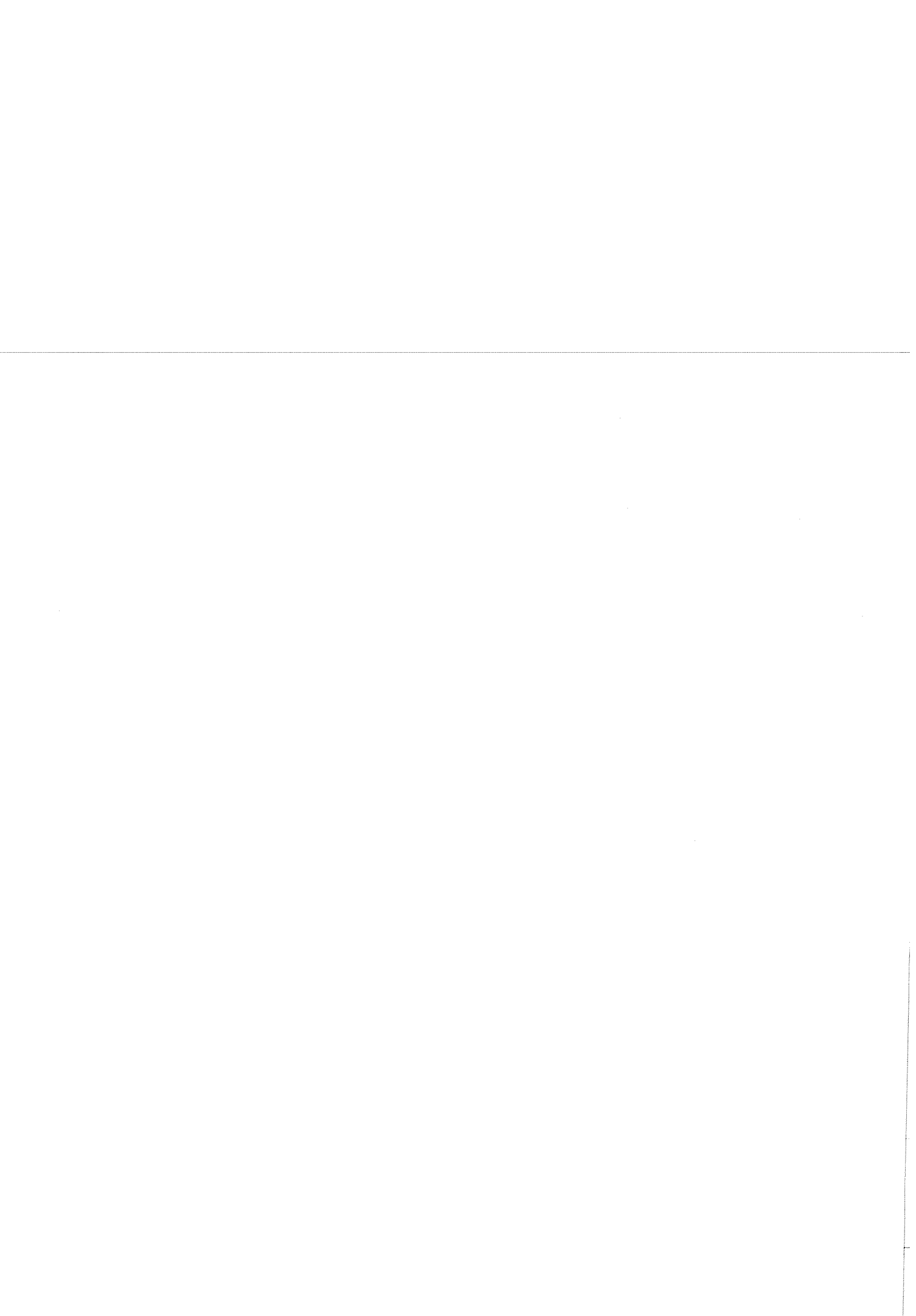
32. Est-ce que c'est une part importante de votre travail ?
- La gestion du temps de travail de votre équipe vous prend combien de temps (sur la journée, la semaine) ?
33. Est-ce que le passage aux 35h et l'accord d'OARTT ont changé quelque chose ?
- Plus complexe ?
34. Etes-vous contrôlé en ce qui concerne :
- La manière dont vous gérez le temps de travail de votre équipe ?
 - Le respect des règles 35h et OARTT ?
35. Avez-vous reçu une formation aux 35h ?
-
36. Plus globalement, est-ce que les 35h ont changé quelque chose à votre travail ?

L'outil GTT

37. Pourquoi vous êtes-vous porté volontaire pour faire partie de la mise en place pilote de l'outil GTT ?
38. Que pensez-vous que l'outil GTT va vous apporter ?
39. Quelles sont vos premières impressions sur l'outil ?
- Facilité d'utilisation ?
 - Vision plus claire des plannings de l'équipe ?
40. L'outil GTT répond-il à vos attentes ?
- En quoi ?
 - Auriez-vous préféré qu'il y ait un lien automatique qui permette de remonter les informations de GTT à Alliance (SIRH) ?
 - Que les alertes 35h apparaissent de manière plus visible ?
 - Qu'il soit impossible d'enregistrer des plannings qui ne respectent pas les règles des 35h ?
41. Procédez-vous différemment pour établir les plannings maintenant que vous utilisez GTT ?
42. Le fait d'utiliser l'outil GTT va-t-il vous amener à modifier la manière dont vous gérez le temps de travail de votre équipe ?
- Heures supplémentaires, nombre minimum de personnes présentes, respect des règles 35h
43. Pour finir, comment imaginez-vous votre travail dans les mois ou les années à venir ?
44. Y a-t-il autre chose qui vous semble important et dont on n'a pas parlé ?



ANNEXE 4.
GUIDE D'ENTRETIEN DES MEMBRES DE LA FRH
PREMIÈRE VAGUE D'ENTRETIENS



GUIDE D'ENTRETIEN MEMBRES DE LA FRH PREMIÈRE VAGUE D'ENTRETIENS

- *Rappel du contexte de l'étude*
- *Thème de l'entretien*

45. Quels ont été votre formation et votre parcours professionnel, au sein de FT et éventuellement avant d'intégrer FT ?
46. Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?
47. A quel grade êtes vous ?

La fonction de la personne interviewée

48. Où vous situez-vous dans la structure de l'établissement ?
- Rattaché à une UO, une DR ?
 - Qui sont vos supérieurs ?
 - Encadrez-vous une équipe ?
 - ⇒ Combien de personnes encadrez-vous ?
 - ⇒ Quelles sont les missions de l'équipe ?
 - ⇒ Y a-t-il d'autres équipes identiques à la vôtre ?
49. En quoi consiste votre travail ?
- Description des missions
 - Raconter une journée-type, s'il y en a
 - Plutôt diversifié ou routinier ?
 - Contenu du travail
 - ⇒ Planifier le travail, contrôler, transmettre des informations, évaluer les membres de l'équipe, les former ...
50. Décidez-vous vous-même de la manière dont vous organisez votre travail ?
- Avez-vous beaucoup de procédures à suivre ou pouvez-vous vous organiser comme vous le voulez ?
 - ⇒ Souplesse sur la nature des objectifs à atteindre ou sur la manière de les atteindre ?
 - ⇒ Est-ce que les personnes qui occupent le même type de poste que vous travaillent de la même manière ?
 - Les différents aspects de votre travail sont-ils clairement définis, ou avez-vous la possibilité de « créer » votre travail ?
 - Devez-vous souvent interrompre votre travail parce que vous avez des choses urgentes à régler ?
 - Est-ce que les communications représentent une part importante de votre travail ?
51. Le changement de statut de FT (passage à une entreprise de droit privé) a-t-il modifié vos missions, votre travail ?
- Est-ce que l'on vous demande d'être plus flexible / réactif qu'avant ?
52. Quelles sont les attentes de vos supérieurs envers vous ?
- Manière de manager l'équipe
 - Ecrit dans la description de poste, instructions écrites, ou ça se passe de manière beaucoup plus informelle ?
 - Concrètement, en quoi consiste le travail de votre hiérarchie par rapport à vous ?
53. Avez-vous des objectifs précis à respecter ?
- De quel type : quali / quanti
 - Sont fixés par qui ?
 - Comment votre manager fait-il pour vous évaluer ?

⇒ Entretiens, tableaux de bord

- Quelles sont les conséquences de cette évaluation ?
- Est-ce que vous évalueriez votre travail de la même manière ?

54. Quels outils informatiques utilisez-vous dans votre travail et dans quels buts ?

- Avez-vous des applications qui sont spécifiques aux managers ?
- Les outils informatiques que vous utilisez (hormis GTT) ont-ils modifié votre travail ?
- Quels en sont les principaux apports et limites ?

55. Quels aspects de votre travail considérez-vous les plus importants ?

56. Quelles sont les principales sources d'intérêt dans votre travail ?

L'évolution de la fonction RH

57. En quoi consiste le projet « RH demain » ?

- Quels en sont les objectifs ?
- En est où ?
- Quelles en sont les manifestations concrètes ?
- Les missions de la fonction RH ont-elles été modifiées ?

58. Comment la fonction RH est-elle organisée désormais ?

59. On entend beaucoup parler du "Manager 1^{er} RH" chez FT, à quoi cela correspond-il ?

- Qu'est-ce que ça a changé pour ces managers ?
- En quoi consiste l'aspect RH du manager 1^{er} RH ?
- Qu'est-ce qu'ils font maintenant qu'ils ne faisaient pas avant ?
 - ⇒ Concernant la RH ?
 - ⇒ Recrutement ? Budget ?
- Quelles sont leurs réactions face à leurs nouvelles attributions ?

60. Comment l'entreprise a-t-elle mis en œuvre ce passage au manager 1^{er} RH ?

- Quels sont les objectifs à travers ce changement ?
- Comment cela a-t-il été expliqué ? Par qui ?
- Formations ?
- Y a-t-il un suivi fait par la hiérarchie de ces managers ?

61. De quelles marges de manœuvre les managers 1^{er} RH disposent-ils concernant le fonctionnement de leurs équipes ?

- Influencer sur les objectifs de l'équipe, sur le recrutement, sur l'organisation du travail, etc. ?

62. On était auparavant dans un fonctionnement très administratif, hiérarchique, comment est-ce maintenant ?

- Délégation ? A quel niveau ? Concerne quoi ?
- Aplatissement de la structure ?
- Equipes transversales ?

63. Quel type de relations entre les managers et les salariés l'entreprise essaie-t-elle de promouvoir ?

- Vérifier le travail (style administratif) ou plutôt amener les salariés à adhérer aux objectifs de l'organisation ?

⇒ Comment cela se manifeste-t-il concrètement ?

⇒ Y a-t-il des messages particuliers à faire passer ? (changement des objectifs de FT avec son passage au secteur privé, etc.)

⇒ Comment font-ils pour essayer d'impliquer les gens dans leur travail ?

⇒ Formations à destination des managers ?

64. Comment la fonction RH se positionne-t-elle par rapport aux managers 1^{er} RH ?

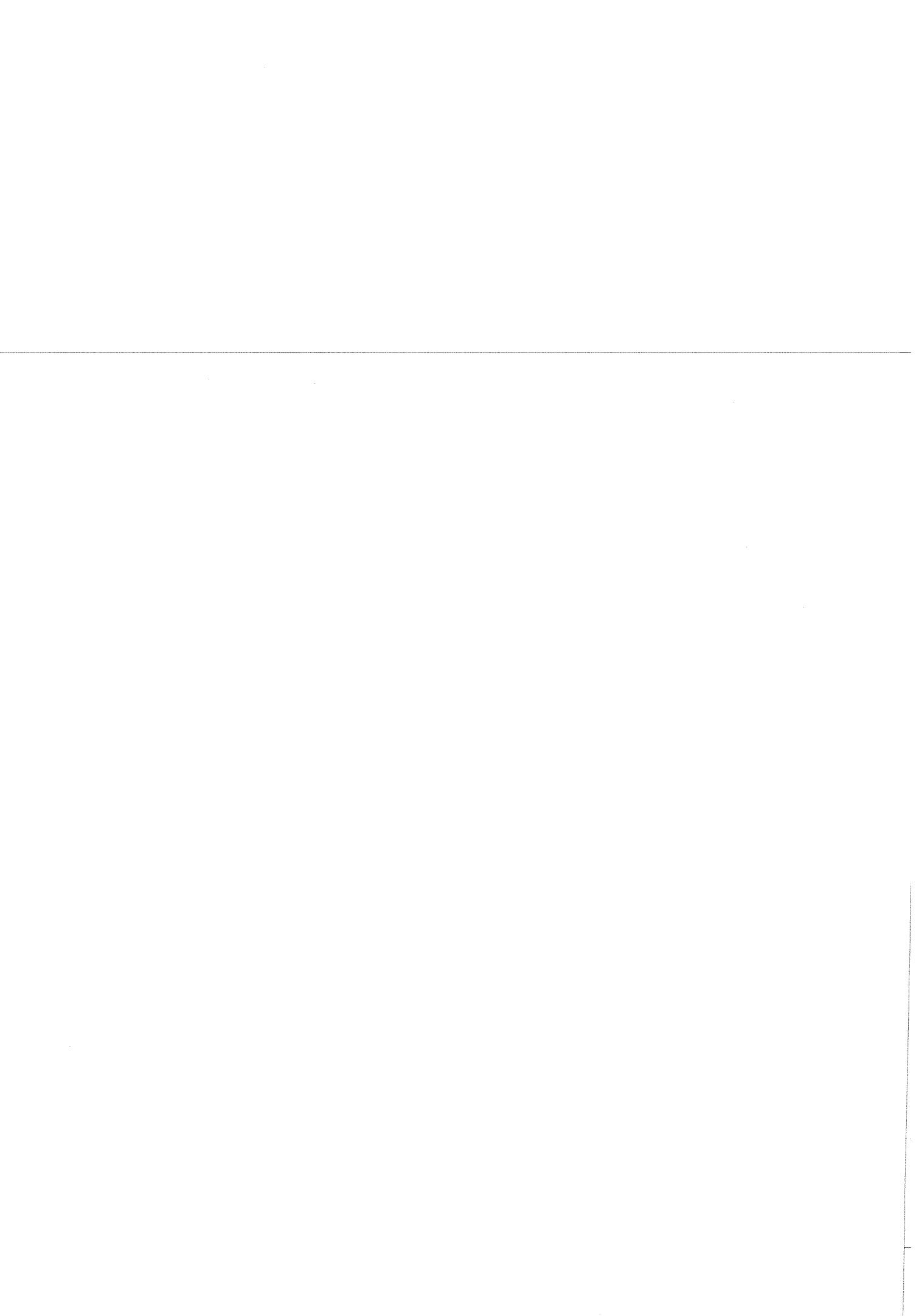
65. En quoi les TI interviennent-elles dans l'ensemble de ces évolutions ?
- Quelles TI ? (intranet, outils spécifiques managers ?)
 - Quels sont les principaux apports et limites ?
 - Plus généralement, les TI modifient-elles le travail des managers ?
 - Le travail de la RH ?

La gestion du temps de travail

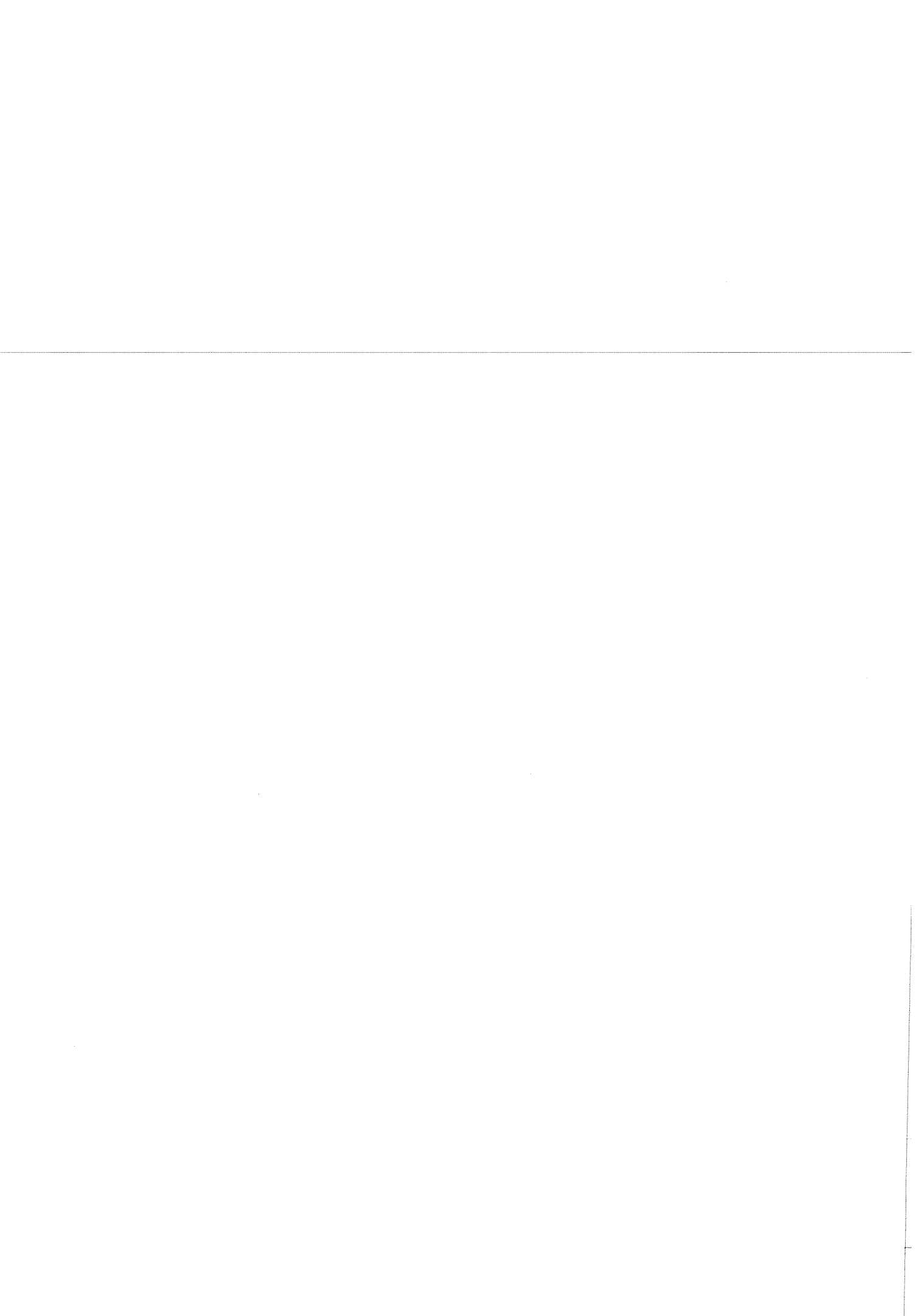
66. Est-ce que le passage aux 35h et l'accord d'OARTT ont changé quelque chose à la gestion du temps de travail faite par les managers ?
- Plus complexe ?
67. Les managers sont-ils contrôlés en ce qui concerne :
- La manière dont ils gèrent le temps de travail de leur équipe ?
 - Le respect des règles 35h et OARTT ?
68. Ont-ils reçu une formation aux 35h ?

L'outil GTT

69. Pourquoi vous êtes-vous porté volontaire pour faire partie de la mise en place pilote de l'outil GTT ?
70. Que pensez-vous que l'outil GTT va apporter aux managers ?
71. Quelles sont vos premières impressions sur l'outil ?
- Facilité d'utilisation ?
 - Vision plus claire des plannings de l'équipe ?
72. L'outil GTT répond-il aux attentes des managers ?
- En quoi ?
 - Aurait-il préféré qu'il y ait un lien automatique qui permette de remonter les informations de GTT à Alliance (SIRH) ?
73. Procèdent-ils différemment pour établir les plannings maintenant qu'ils utilisent GTT ?
74. Le fait d'utiliser l'outil GTT va-t-il amener les managers à modifier la manière dont ils gèrent le temps de travail de leur équipe ?
- Heures supplémentaires, nombre minimum de personnes présentes, respect des règles 35h
75. Pour finir, comment imaginez-vous votre travail dans les mois ou les années à venir ?
76. Y a-t-il autre chose qui vous semble important et dont on n'a pas parlé ?



ANNEXE 5.
GUIDE D'ENTRETIEN DES MANAGERS MÉDIATEURS
SECONDE VAGUE D'ENTRETIENS

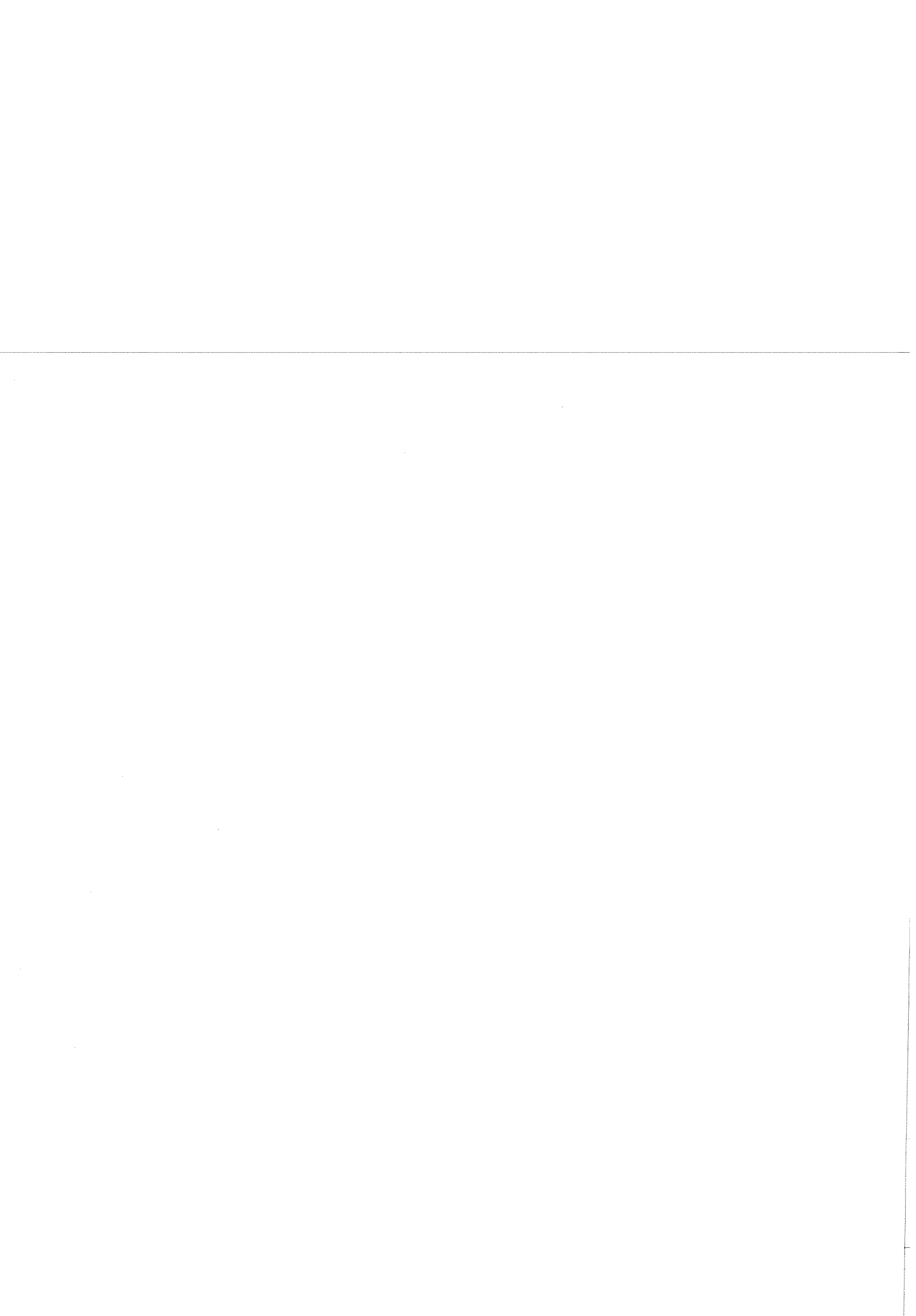


GUIDE D'ENTRETIEN DES MANAGERS MÉDIATEURS SECONDE VAGUE D'ENTRETIENS

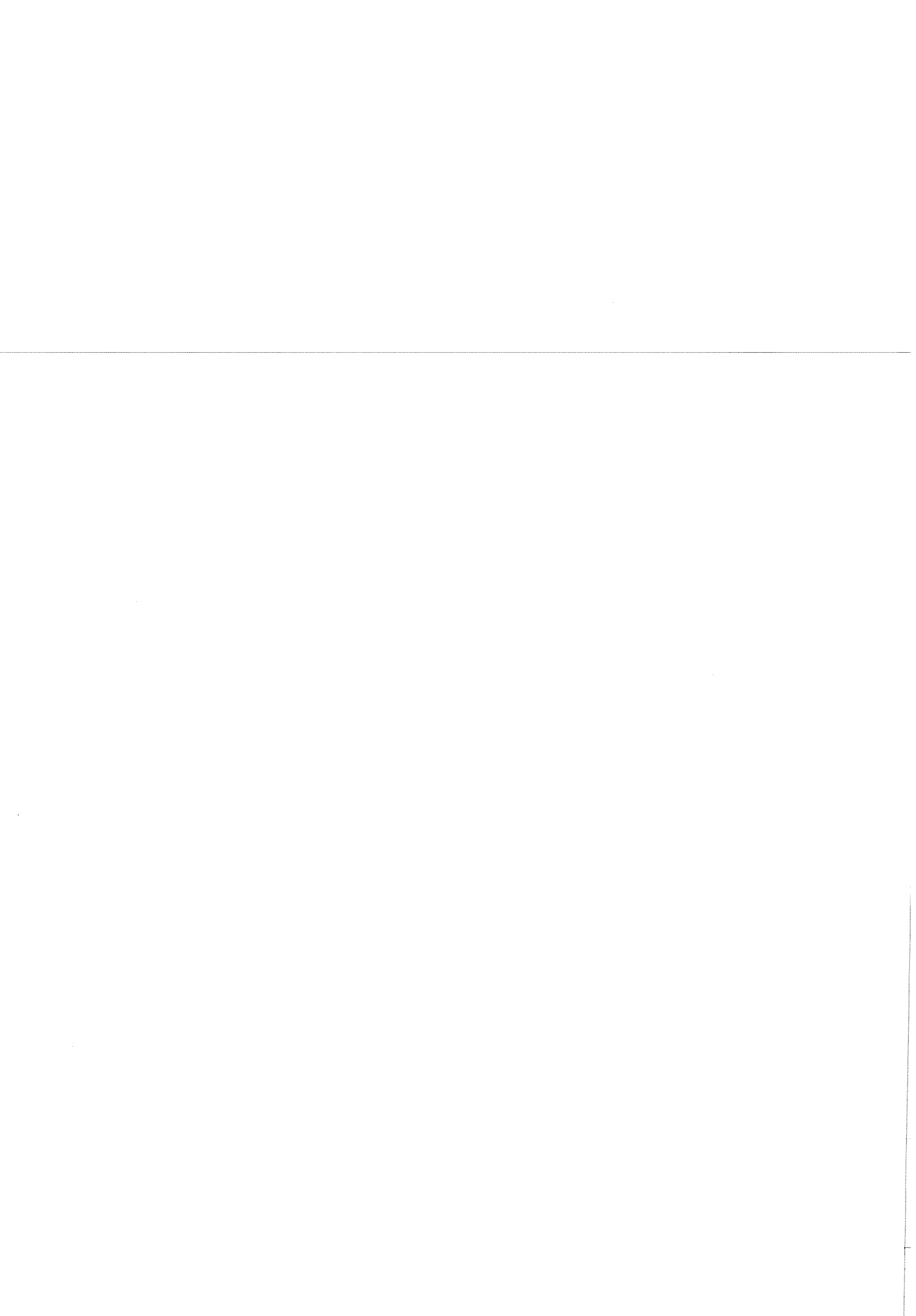
1. Nous nous étions rencontrés [date], qu'est-ce qui a changé depuis ?
 - De manière générale, comment s'est traduite l'arrivée du nouveau Président ?
 - Évolution de la structure, fusion d'Agences, nouvelles missions pour l'équipe ?
 - Qu'est-ce qui a changé dans le travail du manager ?
 - ⇒ Nouvelles activités prises en charge par le manager (dans le cadre du manager 1^{er} RH) ?
 - ⇒ Activités déléguées à d'autres (adjoints, salariés eux-mêmes) ?
 - Nouveaux outils informatiques à destination des managers (@noo) ?

Si l'on s'intéresse de nouveau plus précisément au métier du manager et à son évolution :

2. Est-ce que les changements dans le métier de manager (diminution de la technique) ont changé quelque chose dans la manière dont les managers peuvent gérer leur équipe ?
3. Avant, quand le manager prenait une décision elle s'imposait presque naturellement aux membres de l'équipe, d'une part parce que c'était le chef et d'autre part parce qu'il était techniquement supérieur à l'équipe. Comment cela se passe-t-il désormais ?
4. Faut-il être un bon [métier] pour faire un bon manager d'une équipe de [métier] ?
5. Avant votre nomination à la tête de l'équipe apparteniez-vous à cette même équipe ? ; étiez-vous issu du même métier que les personnes que vous encadrez ?
6. Comment avez-vous été accueilli par les membres de votre équipe ?
7. Si l'on suppose que la légitimité du manager est réduite parce qu'il n'est plus un expert technique, comment pensez-vous qu'il peut faire pour manager son équipe ?
 - ⇒ Ce qui est demandé désormais aux managers est très relationnel (rapprocher les salariés des nouveaux objectifs de l'entreprise, etc.) dans le cadre de relations informelles ou de réunions d'équipe, alors comment peut-il faire si dans le même temps il est moins légitime ?
8. Est-ce que le « discours FT » de l'entreprise (sur la concurrence, le changement, la nécessité de performance, etc.) permet de faire en sorte que :
 - Les salariés acceptent les décisions que vous prenez ?
 - Les salariés adhèrent aux objectifs de l'entreprise ?
9. Y a-t-il de nouvelles sources de légitimité pour les managers dans leur nouveau rôle ?
10. Avez-vous des collègues qui ne sont pas issus du même métier que l'équipe qu'ils encadrent ?
 - ⇒ Comment cela se passe-t-il ?



ANNEXE 6.
GUIDE D'ENTRETIEN DES MEMBRES DE LA FRH
SECONDE VAGUE D'ENTRETIENS



GUIDE D'ENTRETIEN DES MEMBRES DE LA FRH SECONDE VAGUE D'ENTRETIENS

11. Nous nous étions rencontrés [date], qu'est-ce qui a changé depuis ?

- Organisation de la FRH (niveau national / régional) ?
- Évolutions concernant RH Demain ?
- Évolutions concernant plus spécifiquement les managers ?
- Évolutions concernant les SI ?
 - ⇒ SIRH (quid de People Soft ?)
 - ⇒ @noo (nouveaux processus RH automatisés ?)

Pour revenir sur les managers et leur travail :

12. Constat : l'évolution de leur rôle se caractérise apparemment par quelques éléments principaux :

- La disparition de leur rôle d'expert technique ;
- Leur rôle décisionnaire sur les processus RH ;
- Le développement d'un management plus relationnel, qui vise à faire adhérer les salariés aux objectifs de l'entreprise et à rechercher la stabilité du climat social.
 - ⇒ Êtes-vous d'accord avec ce constat ?

Un certain nombre de questions sur la base de ce constat :

13. Est-ce que la perte de leur compétence technique a changé quelque chose dans leur manière de manager l'équipe ?

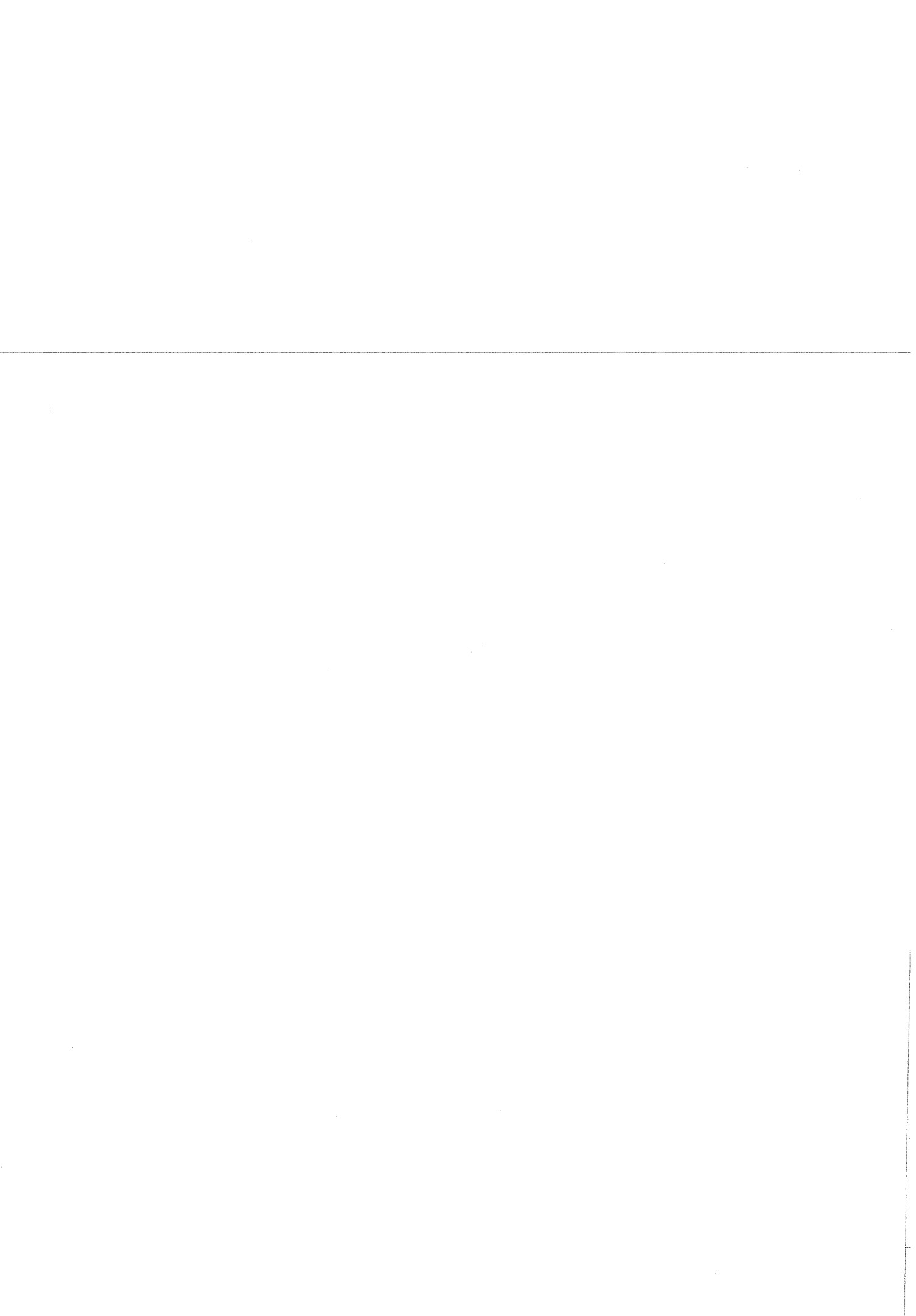
14. Avant, quand le manager prenait une décision elle s'imposait presque naturellement aux membres de l'équipe, d'une part parce que c'était le chef et d'autre part parce qu'il était techniquement supérieur à l'équipe. Comment cela se passe-t-il désormais ?

15. Si on suppose que la légitimité du manager est réduite parce qu'il n'est plus un expert technique, comment pensez-vous qu'il peut faire pour manager son équipe ?

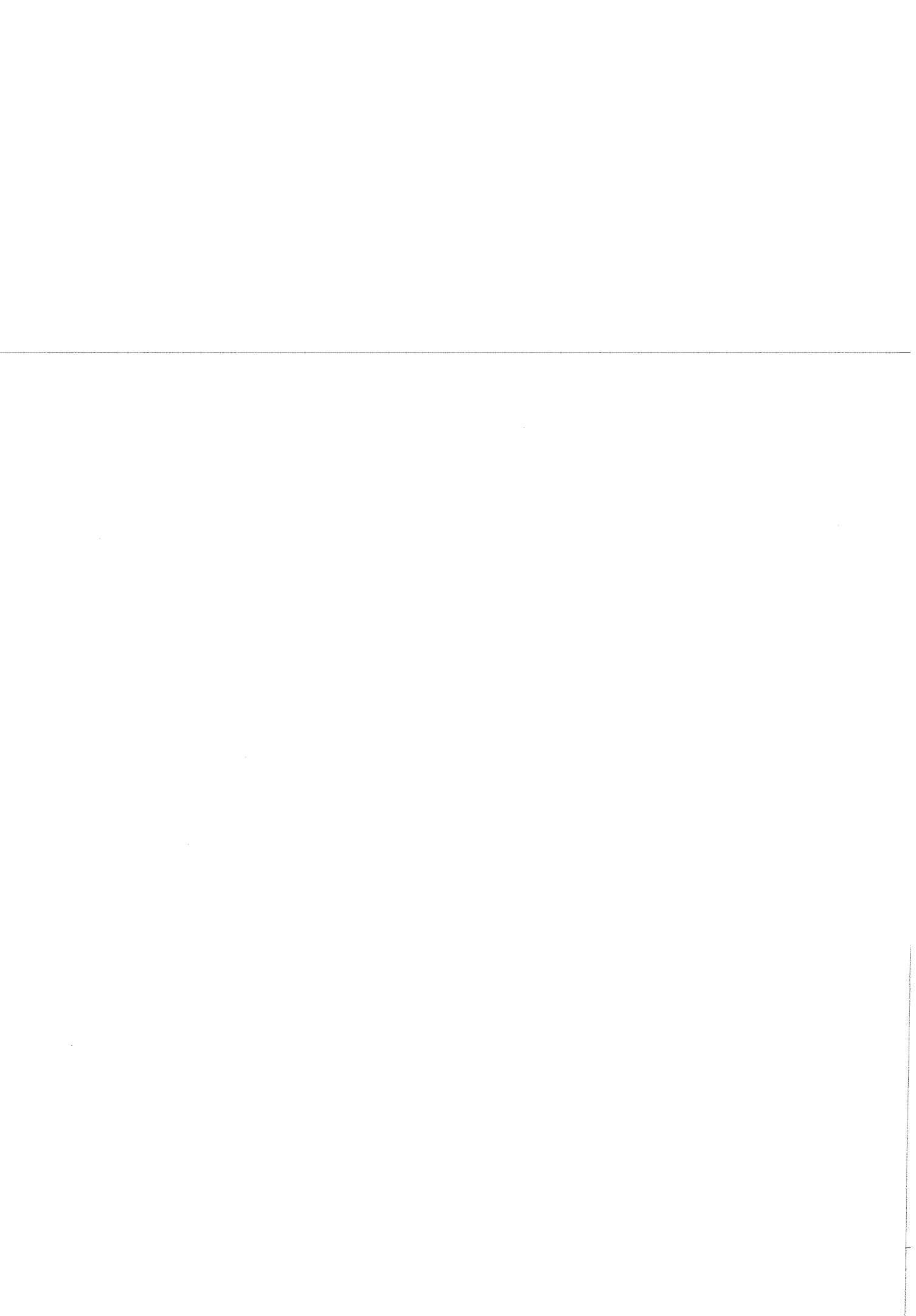
16. La recherche de l'adhésion des salariés est un processus très relationnel. Comment peuvent-ils y arriver si dans le même temps les membres des équipes leur accordent moins de légitimité ?

17. Est-ce que le « discours FT » de l'entreprise (sur la concurrence, le changement, la nécessité de performance, etc.) permet de faire en sorte que :

- Les salariés acceptent les décisions que prennent les managers ?
- Les salariés adhèrent aux objectifs de l'entreprise ?



ANNEXE 7.
GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS

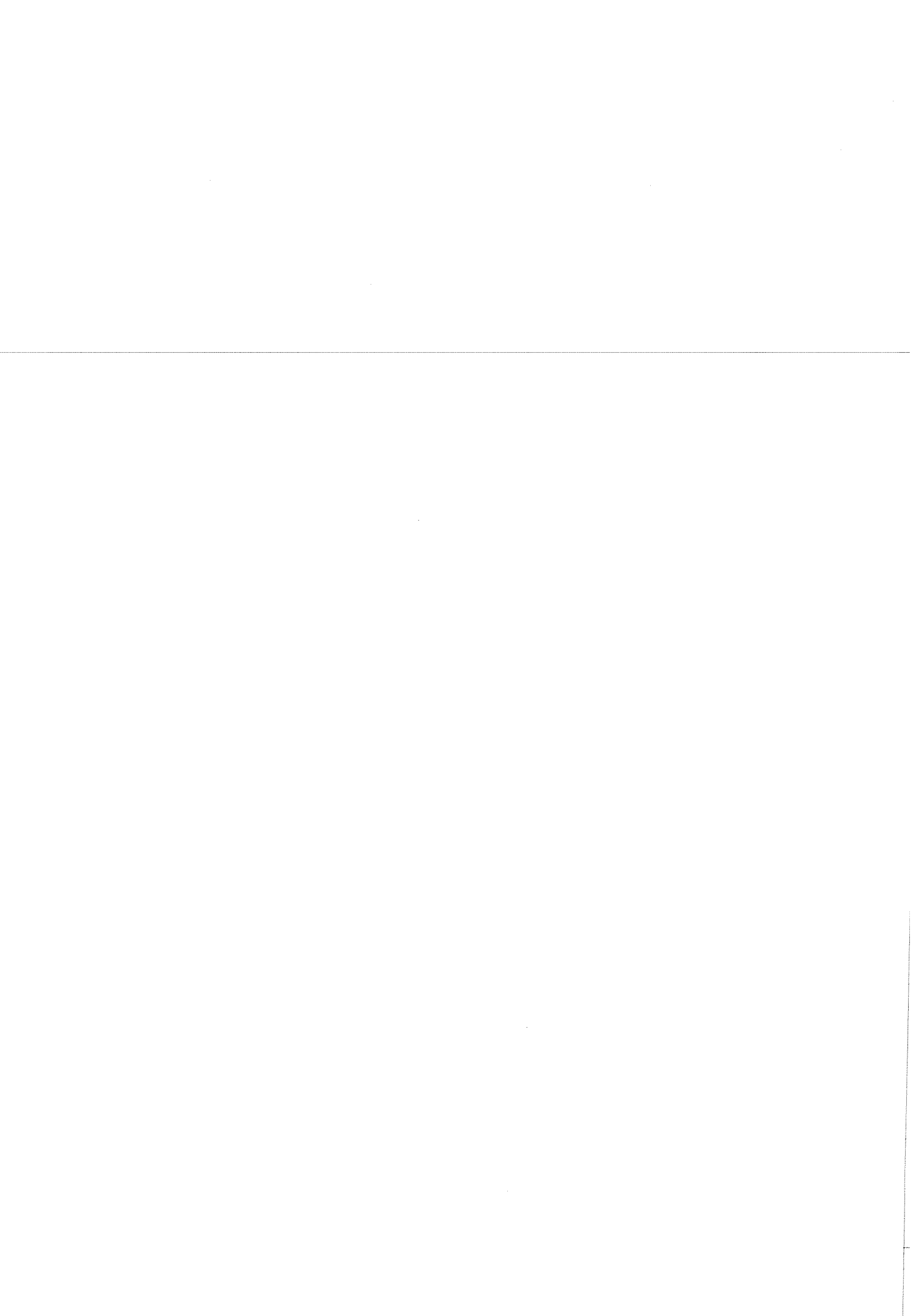


Identifiant / Nombre d'entretiens

Caractéristiques individuelles du manager		
- Entité	-	
- Poste	-	
- Grade	-	
- Métier d'origine (avant le management)	-	
- Parcours antérieur	-	
- Ancienneté à France Télécom	-	
- Ancienneté à la tête de l'équipe	-	
Caractéristiques de l'équipe		
- Nombre de personnes	-	
- Profil d'activité : technique / Ciale / Autre	-	
- Activité de l'équipe	-	
- Degré d'autonomie des salariés	-	
Dimensions du rôle / évolution de son importance		
Gestion économique		
Gestion des ressources humaines		
Management des hommes		
Organisation du travail		
Management technique		
Gestion de production		
Autres		
Outils pour réaliser le rôle		
Outils de suivi de la performance		
Outils de management de l'équipe		
Outils de soutien au manager (informatique notamment)		
Conflit de rôle		
Attentes de la hiérarchie / des dirigeants (nature des objectifs)		
Attentes des salariés		
Adaptation du manager au nouveau rôle		
Conséquences de l'évolution du rôle sur la manière de manager		
Identité visée		
- manager / manager d'une équipe du métier / expert ?		
- Acceptation ou non du nouveau rôle (repli ?)		
Légitimité du manager		
	Passée (avant redéf. rôle)	Actuelle (après redéf. rôle)
Légitimité déléguée par les dirigeants (hiérarchie)		
Sources rationnelles-légales		
- Connaissances/compétences dans le métier de l'équipe (expertise)	-	-
- Connaissance du fonctionnement de l'entreprise (admin, RH ...)	-	-
- Efficacité du management (attentes des salariés)	-	-
Sources traditionnelles		
- Originaire de l'équipe	-	-
- Originaire de la même famille professionnelle que l'équipe	-	-
Sources charismatiques (tiennent à la personne même du manager)		

Autres sources ?		
Accueil par les salariés à son arrivée dans l'équipe		
Perception de l'avis des salariés sur sa légitimité		
Écarts dans les valeurs et les objectifs		
Entreprise		
- Valeurs	-	
- Objectifs	-	
Salariés		
- Valeurs	-	
- Objectifs	-	
Manager (identification à FT / aux salariés ?)		
- Valeurs	-	
- Objectifs	-	
Recherche de l'adhésion		
Présence de la recherche de l'adhésion ?		
Contenu des informations transmises / messages à faire passer		
Modalités		
- En individuel / groupe / équipe	-	
- Périodicité (au quotidien / réunions ...)	-	
- Présence d'intervenants extérieurs	-	
- Oral / écrit	-	
- Supports de communication	-	
- Simple transmission d'info / discussion – échange	-	
Objectifs recherchés par le manager		
Efficacité des messages à transmettre / Réaction des salariés		
Dimension coercitive / sanction		
Autres		

ANNEXE 8.
EXEMPLE D'ANALYSE THÉMATIQUE DE CONTENU :
MANAGER [M1-AG-2]



Identifiant : M1-AG-2 / 2 entretiens

Caractéristiques individuelles du manager	
<ul style="list-style-type: none"> - Entité - Poste - Grade - Métier d'origine (avant le management) - Parcours antérieur - Ancienneté à France Télécom - Ancienneté à la tête de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Agence - Responsable PABX - - Technicien - Technicien, adjoint à un responsable d'équipe, responsable d'équipe au départ de celui-ci - 28 ans - 2 ans
Caractéristiques de l'équipe	
<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de personnes - Profil d'activité : technique / Ciale / Autre - Activité de l'équipe - Degré d'autonomie des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - 28 personnes - Technique - « intervention en clientèle sur des produits spécialisés qui sont les PABX, les commutateurs d'entreprise, les standards d'entreprise, et les réseaux locaux, ce qu'on appelle les microcommunicants, c'est un néologisme purement France Télécom, c'est-à-dire en fait tout ce qui est connexion de réseaux et connexions informatiques avec le monde extérieur, principalement l'Internet » (6) - Autonomes (surtout compte tenu du fait que certains ne sont pas sur place mais dans d'autres villes de la DR)
Dimensions du rôle / évolution de son importance	
Gestion économique	<ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs de performance dans le tableau de bord de l'équipe - Suivi de l'activité des techniciens (22) - Suivi de la performance de l'équipe pour justifier de son existence (40) ⇒ « si on n'a pas d'abord fait comme préalable la preuve de notre rentabilité et de la performance de l'équipe, on cassera l'équipe donc ça ne servira à rien (rires) ! Donc le préalable c'est d'abord de se justifier, donc ... de tenir des beaux tableaux, de ... c'est con mais c'est comme ça (rires) ! Ça c'est moins ... moins plaisant, c'est plus du boulot ... » (40)
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Développement des compétences (14) ⇒ « le développement des compétences, puisque la technique évoluant, j'ai pris à cœur que la majorité des techniciens puisse développer un maximum de compétences dans les nouvelles technologies. C'est un petit peu pour ça que dans notre métier qui au départ faisait du PABX uniquement une partie microinformatique. Donc j'ai monté un Point École qui sert non seulement pour l'équipe mais pour tous les gens du département » (14)
Management des hommes	<ul style="list-style-type: none"> - « manager, puisque c'est dans le terme à la mode qu'on emploie à tout bout de champ » (10) - Aller voir les techniciens sur le terrain (14) ⇒ « le travail sur le terrain, donc je me déplace, pas autant que je voudrais » ; « c'est un côté que j'aime bien ... sur site, chez les clients avec les techniciens. Grosso modo je fais deux visites par mois alors que j'aimerais bien y passer au moins cinq ou six jours dans le mois » (14) - 1^{er} RH = venir en aide aux techniciens (24) ⇒ « Manager 1^{er} RH qu'est-ce que c'est ? C'est être la première interface par rapport au technicien qui a des problèmes, qui se pose des questions sur tout un tas de sujet. Je ne sais pas ça ne me pose pas de problème particulier. Les trois quarts des questions tordues je ne connais pas la réponse, je me renseigne, en même temps pour ma culture c'est bien » (24)

	<p>-Ses connaissances techniques font que les techniciens ne vont pas lui raconter n'importe quoi (2-12) ⇒ « même si je tourne délibérément le dos à la technique j'ai quand même des vieux acquis et puis on ne va pas me raconter n'importe quoi sur la technique » (2-12)</p> <p>-Accompagnement d'un des techniciens dans un redéploiement (2-26) ⇒ « c'est surtout moi qui ai accompagné le technicien dans ... à la fois dans l'acceptation, l'approche et puis son changement, mais bon ... ça a pas été ... comment dire ... évident évident à gérer » (2-26)</p>
Organisation du travail	<p>- Non : autonomie des salariés ⇒ « Moi à la limite ils arrivent et ils partent à l'heure qu'ils veulent, ils ont un boulot, des rendez-vous à respecter, je fais des contrôles a posteriori. Voilà donc c'est ... ce que j'attends des techniciens du groupe c'est qu'ils soient autonomes, responsables, et par contre qu'ils me rendent des comptes. Mais d'entrée de jeu je l'ai fait a posteriori » (12)</p>
Management technique	<p>-Traditionnellement le RE est expert technique (10) ⇒ « Le métier traditionnel d'un Responsable d'Équipe c'est ... surtout dans une équipe technique, c'était et c'est toujours pour un grand nombre de mes collègues, à la fois d'être la référence technique pour ses collaborateurs, celui qu'on vient chercher quand on a un problème, et puis en même temps celui qui gère la vie de tous les jours, celui qui évalue, celui qui juge, celui qui engueule, celui qui conseille » (10)</p> <p>-Ne s'occupe plus de la technique : présence de Soutiens (10) (26) (2-10) (2-12) ⇒ « j'ai dans l'équipe des soutiens techniques, des gens sur qui je me repose pour tout ce qui est soutien technique, ça veut pas dire que j'ai oublié moi-même mes propres compétences mais je les utilise plus, très clairement je me suis tourné vraiment vers ce qu'on appelle le management » (10) ⇒ « on m'a connu à une époque comme un référent technique, donc de temps en temps certains sont tentés de me considérer comme tel et de recourir à moi. Donc j'élude jamais, je ne botte pas en touche sauf si ça vient de l'extérieur, mais pas un de mes gars, donc ... simplement je dis « ça fait longtemps que je suis un peu déconnecté ... », je donne encore quelques renseignements, c'est pas bien compliqué pour moi de le faire. Je n'ai pas fait une barrière en disant « ce n'est plus mon boulot », mais j'oriente vers quelqu'un de plus compétent, tout simplement » (26) ⇒ « dès l'instant où je suis devenu manager j'ai délibérément fait une croix sur mon passé de technicien. Évidemment je ne peux pas dire que ça ne me sert pas dans la prise de décision quotidienne, bien sûr que si » (2-10) ⇒ « quand quelqu'un me pose une question technique je vais faire appel à mes souvenirs, mais même si j'ai en fait pratiquement la réponse complète je vais l'orienter vers les soutiens ... d'abord parce que c'est le réflexe normal et puis parce que mon équipe est organisée comme ça, j'ai voulu qu'elle soit organisée comme ça avec des soutiens techniques qui sont là » (2-12)</p>
Gestion de production	<p>Interventions à réaliser sont signalées à l'équipe ; l'adjoint technique (ou orienteur) organise les interventions</p>
Autres	<p>-Développe les outils informatiques dont il a besoin (14) ⇒ « les trois quarts du temps les outils informatiques je ne les ai pas, donc je suis obligé de les développer (rires) ! Donc je joue en même temps les développeurs informatiques en écrivant des programmes en Visual Basic ou en ... Bon ça c'est du ... ça c'est vraiment contraignant » (14)</p> <p>-Moins de marge de manœuvre à disposition des managers depuis l'arrivée de T. Breton (2-6) ⇒ « Une des nouveautés, enfin moi tel que je le sens, du management de Thierry Breton par rapport à l'ancien, c'est la verticalité, c'est-à-dire que ... on est dans une situation de crise, donc c'est l'état-major qui commande et qui impose. Le temps n'est pas trop à la discussion » (2-6)</p>
Outils pour réaliser le rôle	

Outils de suivi de la performance	-PIC : performance individuelle comparée (12) ⇒ « <i>La Performance Individuelle Comparée, qui est quelque chose qui est à la mode en fait depuis quelques mois, c'est-à-dire qu'on demande à tous les chefs d'équipe d'afficher des comparatifs de performance individuelle</i> » (12)
Outils de management de l'équipe	PIC, entretiens de progrès
Outils de soutien au manager (informatique notamment)	-@noo (16)
Conflit de rôle	
Attentes de la hiérarchie / des dirigeants (nature des objectifs)	-Performance économique, acceptation des réorganisations et stabilité du climat social (38) ⇒ « <i>Les attentes de ma hiérarchie par rapport à moi c'est que j'aie un groupe qui atteigne des objectifs en termes financiers, en termes de satisfaction, donc ... oui (rires) ! Les attentes de ma hiérarchie c'est que je mène une équipe vers ce qu'on lui demande de faire, sans trop de remous, sans trop de vagues, sans trop de mouvements sociaux ... c'est ça. Et avec une performance économique exemplaire (rires)</i> » (38) -Se situe sur une activité porteuse, donc attentes de production (2-2) ⇒ « <i>Je suis sur un secteur technique qui est porteur, c'est-à-dire qui pour le moment à la faveur des orientations stratégiques (rires), c'est-à-dire qu'il faut produire ... moi je suis dans les PABX donc il faut produire du PABX, ce sont des objectifs assez forts, donc c'est assez encourageant de ce côté-là</i> » (2-2)
Attentes des salariés	-Beaucoup d'attentes, principalement en termes de formation (34) ⇒ « <i>Ils attendent d'être augmentés, d'être mieux reclassifiés, que je sois leur papa à l'occasion (rires), que je les aide ... Non, en gros l'exigence vers le Chef d'Équipe elle est assez considérable, d'où la nécessité de bien fixer les limites des compétences</i> » (34) ; « <i>Les attentes essentielles c'est que je leur trouve des formations, je leur trouve des formations ils critiquent les formations</i> » (36) -Attentes de reconnaissance en termes financiers et de considération (36) ⇒ « <i>C'est aussi comme exigence d'être mieux considérés, d'être mieux reconnus, d'être ... mieux payés</i> » (36) -Faciliter leur vie quotidienne (36) ⇒ « <i>Et puis ils attendent que je leur accorde leurs congés quand ils en ont envie, que je ... les débrouille quand ils ont des petits problèmes quotidiens, que le gamin tombe malade, que ... ils attendent un peu ... beaucoup (rires) !</i> » (36) -Techniciens lui posent encore des questions sur la technique (2-12 notamment)
Soutien de la FRH au manager	
Sur quoi et comment	
Évaluation par le manager	-Soutien nettement insuffisant de la FRH dans le cadre des redéploiements (2-32) ⇒ « <i>c'est un vaste problème (rires) ! En théorie, en théorie ... (rires) en théorie RH est là juste derrière, prêt à aider le manager. Moi j'ai pu constater dans la pratique que c'est « démerde-toi » (rires). Non non mais c'est ... il y a du boulot là, je crois qu'il y a encore du boulot</i> » (2-32) « <i>Un exemple typique qui m'est arrivé. On m'annonce au quinze janvier « on va faire -1 dans ton équipe, donc ... c'est toi le manager d'équipe donc c'est toi qui va donner le nom », en gros c'est ça. Donc c'est moi qui donne le nom, et « débouille-toi parce que tu as quinze jours pour donner le nom », même pas, on me laissait dix jours</i> » (2-34) « <i>lorsque je me suis trouvé à devoir gérer la ... comment dire ... l'annonce du choix de la personne et lui expliquer qu'il allait être muté ailleurs et tout, là j'avais besoin d'un soutien. Là et je l'ai pas eu, je l'ai pas eu. Ni de mon N+1 d'ailleurs, de mon responsable de département, qui était débordé, qui avait autre chose à faire, ni de RH</i> » (2-34)
Adaptation du manager au nouveau rôle	

<p>Conséquences de l'évolution du rôle sur la manière de manager</p>	<p>-Arrivé en même temps que le passage au "1^{er} RH" (24) ⇒ « je n'ai jamais connu autre chose, en gros ça a coïncidé avec mon arrivée ... » (24) -Évolution du style de management (2-20) ⇒ « la démarche autrefois quand un chef débarquait dans une équipe c'était d'asseoir son autorité, de marquer son territoire comme un chien. C'est-à-dire commencer par sortir des notes de service, mettre le poing sur la table, recadrer les choses, et puis après ... ça dure un ou deux mois, après ça se tasse, et puis après il devient un manager. Bon, c'était une façon d'asseoir son autorité à l'arrivée. Aujourd'hui quand un manager arrive sur une équipe dont il ne connaît pas le métier, dont il ne connaît pas les spécificités, à mon avis la meilleure des stratégies c'est tout le contraire. C'est-à-dire c'est de faire preuve d'humilité, sans pour autant laisser croire ou laisser entendre qu'on est laxiste, mais faire preuve d'humilité » (2-20)</p>	
<p>Identité visée</p> <ul style="list-style-type: none"> - manager / manager d'une équipe du métier / expert ? - Acceptation ou non du nouveau rôle (repli ?) 	<p>-Manager de n'importe quel type d'équipe (26) ⇒ « Moi si on me demande si je pourrais être Responsable d'une équipe de vente, je dis oui. Non pas que j'ai envie d'être Responsable d'une équipe de vente, mais je ne pense pas que ce soit tellement différent de ce que je fais là » (26)</p> <p>-Très clairement (2) (24) ⇒ « je peux dire aujourd'hui que je me sens pleinement épanoui dans mon métier » (2) ; « quand on me demande ce que je veux faire dans les mois qui viennent je dis « je continue là-dedans », je n'ai pas assez d'expérience encore pour dire « je vais aller faire autre chose » » (2) ⇒ « ça me semble tout à fait logique que ... tout ... toutes les choses administratives qui tournent autour de la gestion de quelqu'un passent par le Responsable d'Équipe. On seulement je trouve ça logique, mais le fait qu'auparavant le Responsable d'Équipe puisse être déconnecté de certaines informations, même privées, je ne pense pas que c'était très bon en fait » (24)</p> <p>-Beaucoup de managers restent encore axés sur l'expertise (10) (2-10) ⇒ Le métier traditionnel d'un Responsable d'Équipe c'est ... surtout dans une équipe technique, c'était et c'est toujours pour un grand nombre de mes collègues, à la fois d'être la référence technique pour ses collaborateurs » (10) ⇒ « mon métier premier c'est celui de Responsable d'Équipe, c'est pas celui de super-technicien. Personnellement ça ne m'a pas posé de problème, je crois que je vous l'avais déjà dit la dernière fois, je sais que ce n'est pas le cas de tout le monde, que la majorité des collègues qui sont dans le même cas que moi n'ont pas cette réaction-là, cette approche plutôt parce qu'en fait c'est aussi une histoire de vouloir, de volonté » (2-10) ⇒ « la majorité sont issus du métier et il y en a beaucoup qui restent dans le métier quand même, qui s'accrochent à ça » (2-20)</p>	
<p>Légitimité du manager</p>	<p>Passée (avant redéf. rôle)</p>	<p>Actuelle (après redéf. rôle)</p>
<p>Légitimité déléguée par les dirigeants (hiérarchie)</p>	<p>-Système très hiérarchisé (2) ⇒ « Autant j'aurais refusé de tenir un poste de Responsable d'Équipe il y a quinze ans avec une forme de management très hiérarchisée, autant je me sentais beaucoup plus proche de ce qui se met en place » (2)</p>	<p>-Le manager représente l'entreprise aux yeux des techniciens (28) ⇒ « ce n'est pas après moi directement, manager de premier niveau, que les griefs se portent, c'est ... c'est après la hiérarchie dans sa globalité. D'ailleurs il y a quelque chose qui est assez symptomatique, significatif en fait de ... de la façon de penser la hiérarchie de la part des techniciens, c'est que quand il y en a un qui comment à vouloir m'apostropher ou m'interpeller sur une décision dont il sait très bien que ce n'est pas moi qui en suis à la base, il me vouvoie (rires) ! Quand on</p>

		commence à me vouvoyer je sais que c'est pas à moi qu'on s'adresse » (2-28)
<p>Sources rationnelles-lécales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Connaissances/compétences dans le métier de l'équipe (expertise) 	<p>-Tradi. : RE = expert (10) ⇒ « <i>Le métier traditionnel d'un Responsable d'Équipe c'est ... surtout dans une équipe technique, c'était et c'est toujours pour un grand nombre de mes collègues, à la fois d'être la référence technique pour ses collaborateurs, celui qu'on vient chercher quand on a un problème</i> » (10) -Légitimité du manager était traditionnellement assise sur « <i>son savoir</i> » (2-18)</p>	<p>-Quelques remarques des techniciens lui disant qu'il ne peut pas comprendre puisqu'il n'est plus technicien (26) ⇒ « <i>je crois que les gens ont bien compris que je ne pouvais pas tout faire, je pense qu'ils l'ont compris et admis. De temps en temps il peut y avoir le reproche qui est fait que le fait de ne plus être un référent technique et bien on perd un peu de pertinence dans les analyses qu'on peut porter sur le travail d'untel ou d'untel : « maintenant que tu es déconnecté de la technique tu ne peux pas savoir ... », ou « tu as tort de me reprocher tel truc parce que tu n'y comprends plus rien ». Mais c'est quand même ... on, ce n'est pas ... c'est très marginal, ce n'est pas quelque chose ... c'est quelque chose que j'ai pu entendre à droite ou à gauche deux trois fois mais pas plus</i> » (26) -Reconnaissance à l'origine du fait de ses compétences techniques (2-10) ⇒ « <i>j'ai un passé de technicien je vous l'ai déjà dit, donc au départ une certaine reconnaissance de la part des techniciens de ma compétence technique</i> » (2-10) -Pas besoin d'avoir des compétences dans le métier mais facilite les choses (26) ⇒ « <i>Je pense que ... c'est sûr que si un jour j'étais Responsable des Ventes les vendeurs diraient « tu ne peux rien ... tu ne peux pas me jauger, t'as jamais été vendeur », tout comme les techniciens peuvent être tentés de dire « t'es déconnecté maintenant de la technique tu ne peux pas me jauger », ou qui le dira plus facilement à quelqu'un qui vient de la vente et qui sera Responsable technique : « t'es pas technicien, tu n'y connais rien ». Mais ... c'est pas ... c'est facile de rebondir sur ce genre d'objections, prouver le contraire, à mon avis. Cela dit c'est un atout considérable pour moi d'avoir ... non seulement été technicien mais d'avoir balayé tous les aspects de la technique dans la maison et puis de continuer de m'y intéresser, très clairement. Ça c'est un atout, sans ça ce serait certainement beaucoup plus dur » « <i>Si demain par exemple je me retrouvais responsable d'une équipe de vendeurs, il est certain que je risquerais d'avoir un certain nombre de vendeurs qui me rentreraient dans le lard en me disant « attends, tu n'as pas de passé de vendeur, qu'est-ce que tu viens ... entre guillemets nous commander » »</i> » (2-20) -Nécessaire d'apprendre le métier pour pouvoir manager l'équipe (2-20) ⇒ « <i>apprendre le ... Parce qu'un métier ça s'apprend très vite en fait, que ce soit un métier commercial ou un métier technique. Un métier technique peut sembler plus difficile pour quelqu'un qui n'est pas issu de la technique, mais je pense que pour n'importe quel esprit un peu</i></i></p>

<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du fonctionnement de l'entreprise (admin, RH ...) - Efficacité du management (attentes des salariés) 		<i>ouvert et un peu ... l'essentiel on l'apprend vite quand même » (2-20)</i>
<p>Sources traditionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Originaire de l'équipe 		<p>-Est originaire de l'équipe, plutôt un atout (2) ⇒ « <i>cas exceptionnel c'est très rare qu'on promeuve quelqu'un qui était dans l'équipe mais là c'était la situation qui l'exigeait, personne n'était volontaire pour venir gérer une équipe assez difficile</i> » (2) « <i>L'inconvénient majeur c'est qu'on est obligé d'user d'un peu plus de psychologie pour se faire valoir auprès des gens, l'avantage c'est qu'on les connaît et qu'on sait comment les prendre. Donc ... non, je n'ai pas eu de problème majeur, au contraire, c'était plutôt un atout en fait</i> » (2)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Originaire de la même famille professionnelle que l'équipe 		<p>-Avantage de venir de la technique (14) ⇒ « <i>j'ai un certain ... comment ... c'est pas un privilège, c'est pas un avantage, le fait de bien connaître le métier pour en venir, même si je n'ai jamais fait leur métier j'ai fait beaucoup de technique et j'ai balayé beaucoup de technique et ils le savent</i> » (14) -Plupart des managers sont encore issus du même métier (2-16)</p>
<p>Sources charismatiques (tiennent à la personne même du manager)</p>		
<p>Autres sources ?</p>		
<p>Accueil par les salariés à son arrivée dans l'équipe</p>	<p>-Bien accepté (4) « <i>La transition a été sans problème en fait. J'étais déjà considéré comme le chef bis avant, donc ça joue</i> » (4)</p>	
<p>Perception de l'avis des salariés sur sa légitimité</p>	<p>-Quelques remarques des techniciens lui disant qu'il ne peut pas comprendre puisqu'il n'est plus technicien (26)</p>	
<p>Écarts dans les valeurs et les objectifs</p>		
<p>Entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valeurs - Objectifs 		<p>-Objectifs de rentabilité -Création de l'EIC dans une logique de comparaison des performances économiques des équipes techniques (2-2) ⇒ « <i>de façon à pouvoir mieux comparer à l'intérieur de métier les performances ... enfin procéder à toutes sortes de comparaisons dans un souci de meilleure efficacité</i> » (2-2) -Recherche de la réduction des coûts (chantiers TOP) (2-4) ⇒ « <i>il y a une espèce de ... comment dire ... les traqueurs d'économie comme on les appelle, les cost-killers maison</i> » (2-4)</p>
<p>Salariés opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valeurs - Objectifs 		<p>-Salariés acceptent les contraintes de rentabilité mais restent attachés à la notion de service public et n'acceptent pas la stratégie FT (30) ⇒ « <i>La majorité des gens de terrain en sont resté à une vision ... je vais dire tournée ... tournée vers la notion de service public, la notion de ... administrative qu'il y avait il y a quelques temps. Dans des services comme les nôtres, et le mien en particulier, tous ont intégré la notion de rentabilité économique, d'impératif de rentabilité économique. Mais ils continuent</i></p>

	<p><i>malgré cela à conserver par rapport aux orientations stratégiques une sorte de blocage » (30)</i></p> <p>⇒ « <i>il me semble tout naturel quand on a développé une logique d'entreprise d'un secteur en compétition et bien les mécanismes ils se comprennent ... ils vont de soi j'allais dire. Il faut qu'on soit rentable dans chacune de nos activités, qu'on ait des comptes carrés, qu'on dégage des bénéfices, qu'on fidélise des clients, et cette logique-là va entraîner des redistributions de postes, des réorganisations, des optimisations, des changements de produits parce qu'il faut contrer la concurrence ou que tel produit n'est plus adapté, c'est un logique tout bête, mais cette logique-là elle n'est pas comprise » (30)</i></p> <p>⇒ « <i>Ça se ressent et ça a creusé un fossé qui existe partout, il y a toujours un décalage entre la logique de la Direction et la logique du travailleur, ça a toujours été ... On ne parle plus de lutte des classes aujourd'hui, mais ... il y a toujours un mode de pensée qui diverge » (30)</i></p> <p>-Idée de collectif des techniciens : grève suite à la volonté de l'entreprise de redéployer l'un d'eux dans un centre d'appels (2-24)</p>
<p>Manager (identification à FT / aux salariés ?)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valeurs - Objectifs 	<p>-Adhésion à la politique actuelle de FT (10) (14) (30)</p> <p>⇒ « <i>j'essaie de faire passer un petit peu ma façon de voir les choses, qui est la mienne et qui est aussi celle de la maison, ça tombe bien quoi (rires) ! Non, je crois que j'aurais du mal si j'étais en complète discorde avec la politique, mais ... pour le moment je ne trouve rien de déconnant dans ce qui se fait » (10)</i></p> <p>⇒ « <i>bien appréhender et en même temps d'accepter ... ce qui est pas le cas de tous les Responsable d'Équipes, d'accepter les orientations actuelles de la maison, de comprendre et même à la limite d'anticiper parfois ou de participer à la ... aux évolutions » (14)</i></p> <p>-Objectif = prouver que l'équipe est économiquement viable (10)</p> <p>⇒ « <i>mon souci principal c'est de défendre une activité principale chez moi qui est les PABX qui ont ... qui sont toujours sur la sellette puisque il y a eu un audit national et puis un responsable de projet qui planche pendant toute l'année 2002 sur la viabilité économique de cette activité, la pertinence de son maintien à l'intérieur de la maison mère. Donc ça semble plutôt bien se dessiner pour l'année prochaine donc moi je me suis attelé à ... à la fois à prouver, enfin à prouver ... à montrer que au moins chez moi c'est une activité économiquement rentable » (10)</i></p> <p>-Le manager n'est ni du côté de l'entreprise ni de celui des salariés (2-36)</p> <p>⇒ « <i>expliquer à l'ensemble des techniciens comment j'allais faire le choix, pourquoi j'allais faire le choix, que je ne me mettais pas de leur côté à faire front contre parce que ça aussi c'est « il va falloir que tu décides de quel côté tu es », donc expliquer que je ne suis pas ni d'un côté ni de l'autre » (2-36)</i></p>
Recherche de l'adhésion	
Présence de la recherche de l'adhésion ?	<p>-Oui</p> <p>-« <i>Mes réunions c'est ça en fait, à la fois ... expliquer les évolutions qu'on me demande ou que moi je souhaite, et puis ... et puis voilà ... discuter et puis voir pourquoi, voir comment, voir ce qui est bien, voir ce qui est pas bien, ce qu'il faudra faire de toute façon et puis la marge qu'on a. Voilà ... faire partager » (12)</i></p> <p>« <i>expliquer, faire passer des messages sur les orientations, sur ... Alors que ce soient les orientations ... grandes orientations stratégiques ou les orientations j'allais dire plus terre-à-terre « on va commercialiser tel type de produit plutôt que tel autre parce que on a ciblé ... » » (40)</i></p>
Contenu des informations transmises / messages à faire passer	<p>-Rappeler la nécessité d'être rentable pour la survie de l'équipe (10)</p> <p>⇒ « <i>il faut derrière accompagner tout le monde dans cette philosophie ... à la fois le fait d'être sur la sellette, c'est une philosophie que les techniciens ont du mal à ... à accepter, et puis en même temps l'impératif d'être rentable » (10)</i></p>

	<p>-Politique, objectifs de FT, efforts à faire ... (10) ⇒ « <i>je fais beaucoup de petits groupes comme ça où on discute, où chacun dit ce qu'il a sur le cœur, et petit à petit j'essaie de faire passer un petit peu ma façon de voir les choses, qui est la mienne et qui est aussi celle de la maison, ça tombe bien quoi (rires) ! Non, je crois que j'aurais du mal si j'étais en complète discorde avec la politique, mais ... pour le moment je ne trouve rien de déconnant dans ce qui se fait</i> » (10)</p> <p>-Informations générales sur l'entreprise (12) ⇒ « <i>Les infos ... j'allais dire de tous les jours, sur l'évolution globale de la maison, que ce soit la santé économique du groupe, la sortie de nouvelles offres, la réorganisation de tel ou tel service de façon générale ou dans la région, les informations générales</i> » (12)</p> <p>-Informations sur la performance de l'équipe (tableau de bord) et les performances individuelles (PIC) (12) ⇒ « <i>Je passe beaucoup de temps sur le tableau de bord de l'équipe, qui intègre toutes ces données non seulement quantitatives ... oui quantitatives, mais aussi en termes financiers, sur ce qu'on coûte et sur ce qu'on rapporte, donc ça ça passionne bien les foules donc ça va</i> » (12)</p> <p>-Avenir incertain mais il y aura toujours du travail chez FT, s'investir dans le présent (42) ⇒ « <i>une chose que j'essaie de faire passer auprès des techniciens de mon équipe c'est qu'il ne faut pas trop se creuser la tête sur ce qu'on fera dans trois ans ni même dans un an, qu'il faut s'investir dans ce qu'on fait aujourd'hui en sachant qu'on est quand même dans une boîte qui a quand même des reins solides quoi qu'on en dise et qui de toute manière ne va pas foutre son personnel à la porte du jour au lendemain</i> » (42)</p>
<p>Modalités</p> <ul style="list-style-type: none"> - En individuel / groupe / équipe - Périodicité (au quotidien / réunions ...) - Présence d'intervenants extérieurs - Oral / écrit - Supports de communication - Simple transmission d'info / discussion – échange 	<p>-Réunions d'équipe par petits groupes car équipe trop grande pour faire une réunion avec tout le monde ⇒ réunion avec tout le monde : « <i>j'en organise au moins deux trois fois par an parce qu'il faut que tout le monde se voie et puis parce que ça sert d'exutoire</i> »</p> <p>-Présentation du tableau de bord (12)</p> <p>-Discussion (10) ⇒ « <i>on discute, où chacun dit ce qu'il a sur le cœur</i> » (10) ⇒ « <i>Donc on débat quoi ! Voilà ... on fait des brainstormings, le pour le contre, on discute, tout ça par petit groupe, je présente aux autres et après on fera une synthèse. De toute façon ça passera ... c'est pas un truc qui va passer du jour au lendemain, il faut deux ou trois mois de boulot avant d'arriver à un compromis (rires)</i> » (12)</p>
<p>Objectifs recherchés par le manager</p>	<p>-Assurer la survie de l'équipe (10) -Assurer la cohésion de l'équipe (12) ⇒ réunions avec tout le monde : « <i>ça assure quand même la cohésion de l'équipe, c'est une équipe assez soudée, même si les gens ne se voient pas</i> » (12)</p> <p>-Réduire l'écart entre la direction et les salariés (14) ⇒ « <i>le relais entre le discours de la Branche ou le discours du Directeur d'Agence et puis le technicien. Il y a un décalage, il y a un fossé entre j'allais les exécutants et puis les encadrants. Ça existe partout mais c'est certainement assez exacerbé en ce moment chez nous. Donc ce fossé moi j'essaie d'être la passerelle au milieu</i> » (14)</p>
<p>Efficacité des messages à</p>	<p>-Difficultés à faire passer certains messages, rappels de son expérience de</p>

transmettre / Réaction des salariés	<p>terrain (2-20)</p> <p>⇒ « Pour faire passer les messages que j'ai à faire passer j'ai les mêmes problèmes que tout le monde ... de temps en temps on me dit « non mais là tu déconnes, t'es un gars de terrain ou tu es passé par le terrain, tu sais bien que ... » (2-20)</p> <p>-Plus une compréhension et une acceptation de la situation qu'une adhésion réelle (2-22)</p> <p>⇒ « De toute façon il n'y a pas de miracle à attendre, il n'y a pas d'adhésion comme ça du jour au lendemain ... surtout pas d'ailleurs, mais il y a quand même ... quoi qu'en disent certains voire le plus grand nombre une compréhension, une sorte d'assimilation de ... de l'approche, de ce qui se passe, de la stratégie qui est mise en œuvre. Pas forcément une adhésion mais une compréhension. Donc il peut y avoir adhésion à partir du moment où ça semble ne pas être préjudiciable ... pour la personne de base, mais dès l'instant où il y a quelque inconvénient d'une décision quelconque pour une personne de terrain ... il n'y aura pas d'adhésion. Mais par contre il n'y a pas forcément d'animosité, il peut y avoir compréhension, il y a souvent compréhension » (2-22)</p>
Dimension coercitive / sanction	
Autres	
-Pas de formation au rôle de manager (6)	⇒ « moi personnellement j'ai pas tellement demandé non plus mais je n'ai pas eu beaucoup de soutien et d'aide en termes d'apprentissage du métier de Chef d'Équipe (rires) ! Je me suis débrouillé tout seul » (6)
-Pouvoir d'influence des outils de gestion (12)	⇒ « moi je l'avais pas présenté comme une mesure de performance individuelle mais simplement comme un outil dont j'avais absolument besoin moi étant donné notre organisation pour travailler. Et un outil qui allait me servir non seulement pour mener les entretiens annuels et les entretiens intermédiaires qu'on peut avoir en individuel, mais également pour attribuer les primes, les primes exceptionnelles qui tombent de temps en temps. Et tout le monde trouvait ça tout à fait normal ma façon de procéder, justement plus impartial que le pifomètre ou « celui-là je l'aime bien donc il aura la prime », et à partir du moment où c'est devenu un outil de mesure officiellement affiché il y a le rejet (rires) ! J'ai été un peu provoc, c'est-à-dire que j'ai commencé à mettre en vert les bonnes pratiques et puis en rouge les mauvaises. Le seul fait de mettre la même case qui était d'habitude transparente, incolore, en couleur, j'ai vu franchement la réaction. C'est pas mal, c'est assez édifiant sur en fait la ... la manière dont on peut heurter ou recueillir l'adhésion selon l'éclairage qu'on donne d'une pratique » (12)
-Erreurs de la direction sur l'explication de la situation de FT, sur la concurrence	⇒ « Alors le fossé il vient du fait que à aucun moment il n'y a eu j'allais dire de véritable volonté ou de véritable stratégie de faire passer ce message-là en disant, en essayant de faire comprendre ... aux gens de terrains que ce n'était pas plus donnant de travailler dans cet état d'esprit concurrentiel et avec une économie privée, le but étant de dégager des bénéfices, de servir des actionnaires, que de travailler dans une logique administrative qui a des avantages et des inconvénients à la fois pour le salarié et pour la société. Dans les deux cas. Il n'y a jamais eu de tentative d'explication, de discours ... de discours d'explication de texte » (30)
Problèmes de stress (44)	⇒ « Moi je vois, quand je vois l'énergie et le temps qu'il faut pour mettre en place, faire passer certains messages qui me tiennent à cœur et qui font partie de l'évolution normale, et puis la rapidité avec laquelle quelques fois c'est bousillé par une maladresse ... Ce qui manque le plus en fait à mon avis dans la maison c'est ... (rires) une formation de diplomatie dans ... chez les encadrants (rires) ! » (30)
	⇒ « quelques fois un peu fatiguant, il y a un problème de gestion de stress, ce serait peut-être quelque chose qui serait à revoir dans ... j'allais dire qui mériterait une approche sérieuse par l'entreprise, parce que c'est vrai

<p>-Grève des techniciens suite à une tentative de redéploiement de l'un d'eux dans un centre d'appels (2-24)</p>	<p><i>qu'on se gère tout seul » (44)</i></p> <p>⇒ « <i>là au mois d'avril je viens d'avoir un technicien qui est parti sur un poste de technicien (rires). Bon, c'était pas comme ça que c'était prévu au départ, mais ... il y a eu mouvement de grève, il y a eu ... pas mal de remous, et on a fini par ... comment dire ... lui donner un poste » (2-24)</i></p>
---	--

Nb. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro du paragraphe duquel est tiré l'extrait d'entretien. Lorsque ce chiffre est sous la forme 2-N, il s'agit d'un extrait provenant de l'entretien de la seconde vague.

TABLES DES FIGURES, TABLEAUX ET ENCADRÉS

TABLE DES FIGURES

Figure 1. Les rôles de la Fonction Ressources Humaines.....	41
Figure 2. Le modèle épisodique de rôle	88
Figure 3. Le modèle structurationniste de la technologie	155
Figure 4. Représentation schématique de la problématique.....	178
Figure 5. L'intégration de la proposition de recherche P1 dans la problématique.....	181
Figure 6. L'intégration de la proposition de recherche P2 dans la problématique.....	183
Figure 7. L'intégration des propositions de recherche P3 et P4 dans la problématique	184
Figure 8. L'intégration de la proposition de recherche P5 dans la problématique.....	186
Figure 9. L'intégration de la proposition de recherche P6 dans la problématique.....	188
Figure 10. L'intégration de la proposition de recherche P7 dans la problématique.....	189
Figure 11. Représentation schématique de la problématique : propositions de recherche et cadres théoriques	250

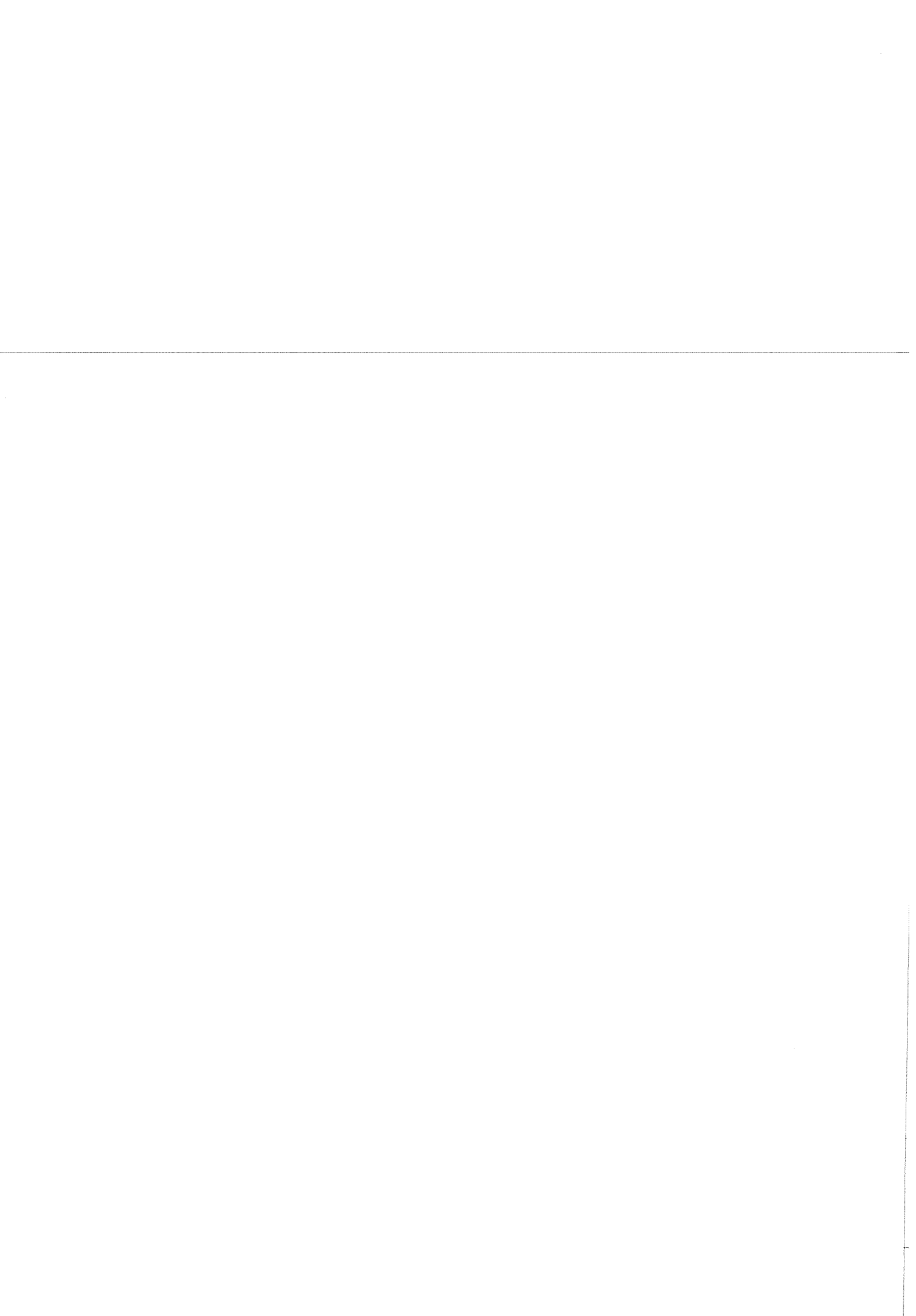
TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1. L'évolution du rôle de la Fonction Ressources Humaines.....	38
Tableau 2. Les mondes communs	196
Tableau 3. La cité par projets.....	197
Tableau 4. Les quatre processus identitaires typiques	202
Tableau 5. Caractéristiques de l'échantillon sur la Direction Régionale.....	257
Tableau 6. Caractéristiques de l'échantillon issu de l'étude exploratoire.....	259
Tableau 7. Synthèse de l'analyse descriptive	382

TABLES DES ENCADRÉS

Encadré 1. Synthèse de la recherche exploratoire.....	171
Encadré 2. L'apport des économies de la grandeur à la problématique.....	200
Encadré 3. L'apport des identités professionnelles à la problématique.....	206
Encadré 4. L'apport de l'approche conventionnaliste et de la sociologie de l'action managériale à la problématique.....	228
Encadré 5. L'apport de l'analyse wébérienne de la légitimité à la problématique.....	247
Encadré 6. Thèmes de la grille d'analyse et justifications.....	267
Encadré 7. Synthèse de la méthodologie.....	271
Encadré 8. Synthèse des résultats sur l'existence d'écarts entre les valeurs et objectifs des dirigeants et des salariés opérationnels.....	297
Encadré 9. Synthèse des résultats sur la redéfinition du rôle des managers de premier niveau	319
Encadré 10. Synthèse des résultats sur le conflit de rôle auquel sont exposés les managers médiateurs.....	329
Encadré 11. Synthèse des résultats sur la conversion ou le repli identitaire des managers médiateurs.....	340
Encadré 12. Synthèse des résultats sur la déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs.....	360
Encadré 13. Synthèse des résultats sur la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels par les managers médiateurs.....	381
Encadré 14. Synthèse des résultats sur le lien entre déstabilisation de la légitimité du manager médiateur et fatalisme des salariés opérationnels.....	409

TABLE DES MATIÈRES



Introduction générale9

Partie 1. Le manager, médiateur entre direction et collaborateurs : incidences sur la légitimité et management des équipes.....19

Chapitre 1. Une évolution congruente du management des équipes et de la Fonction Ressources Humaines23

Section 1. Les solutions à l'exigence de création de valeur par la FRH : partage de la fonction et recours aux technologies de l'information.....25

1.1.	La Fonction Ressources Humaine soumise à une logique de valeur	25
1.1.1.	Une prise en compte croissante de la dimension stratégique de la FRH	26
1.1.1.1.	L'apparition et le développement de la Fonction Ressources Humaines	26
1.1.1.2.	L'importance du facteur humain et l'affirmation de la dimension stratégique de la FRH 27	
1.1.1.2.1.	<i>Une vision renouvelée de la gestion des ressources humaines.....</i>	<i>27</i>
1.1.1.2.2.	<i>Les limites à la conception d'une FRH stratégique.....</i>	<i>30</i>
1.1.1.2.3.	<i>L'intégration de la FRH à la stratégie : des activités nouvelles ... aux activités traditionnelles</i>	<i>31</i>
1.1.2.	La Fonction Ressources Humaines face à la création de valeur : origines et modalités de mise en œuvre	32
1.1.2.1.	La FRH confrontée à l'obligation de participer à la création de valeur.....	33
1.1.2.1.1.	<i>Une logique de la valeur qui innerve toute l'organisation.....</i>	<i>33</i>
1.1.2.1.2.	<i>Une logique qui s'impose à la Fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>34</i>
1.1.2.1.3.	<i>La nature de la valeur créée par la Fonction Ressources Humaines.....</i>	<i>36</i>
1.1.2.2.	L'articulation de la FRH autour de quatre rôles créateurs de valeurs.....	38
1.1.2.2.1.	<i>D'un modèle de FRH à un autre : vers la participation à la création de valeur...38</i>	
1.1.2.2.2.	<i>Le modèle de la Fonction Ressources Humaines axée sur la création de valeur..40</i>	
1.2.	La recherche de la création de valeur par le recours aux technologies de l'information.....	43
1.2.1.	Des logiciels de paie aux intranets RH.....	43
1.2.1.1.	La part croissante des technologies de l'information dans la GRH.....	43
1.2.1.2.	Les activités RH mises en ligne sur les intranets.....	46
1.2.1.3.	Au-delà des apports attendus, des risques potentiels.....	48
1.2.2.	Les enjeux du recours aux technologies de l'information pour la FRH	50
1.2.2.1.	La décentralisation de la FRH au niveau des salariés et de leurs managers	50
1.2.2.2.	La réduction des coûts.....	52
1.2.2.3.	Le repositionnement de la FRH dans le sens de la création de valeur.....	54
1.2.3.	La prédominance de l'organisation et les limites des technologies de l'information, simples outils au service des objectifs stratégiques	57
1.3.	L'intégration des managers de premier niveau dans la GRH : individualisation de la GRH et partage de la fonction	60
1.3.1.	Vers des pratiques de GRH plus individualisées.....	60
1.3.1.1.	Les sources de l'individualisation de la GRH	60
1.3.1.2.	La GRH entre individualisation et globalisation	62
1.3.1.3.	Le passage de France Télécom à une gestion individualisée des ressources humaines.63	
1.3.1.3.1.	<i>Des modèles de GRH évolutifs selon le contexte et les jeux d'acteurs</i>	<i>63</i>

1.3.1.3.2.	<i>France Télécom : passage du modèle objectivant au modèle individualisant.....</i>	66
1.3.2.	Partage de la FRH et responsabilisation des managers : des questions persistantes.....	69
1.3.2.1.	Un mouvement de décentralisation et de partage de la FRH.....	69
1.3.2.2.	Un objectif de réduction des coûts et de participation à la création de valeur.....	70
1.3.2.3.	Une prise en charge de la RH qui s'inscrit dans une évolution plus globale du rôle des managers de premier niveau	71
1.3.2.4.	Un partage de la Fonction qui suscite des interrogations	74

Section 2. Vers un management plus relationnel des équipes de travail.....78

2.1.	Les difficultés d'analyse du travail des managers.....	78
2.1.1.	La difficile définition des catégories d'encadrement.....	79
2.1.1.1.	L'impasse de la catégorie "cadres".....	79
2.1.1.2.	Le flou de l'encadrement intermédiaire et de proximité.....	80
2.1.1.3.	Les définitions de l'encadrement à France Télécom	81
2.1.2.	Les cadres théoriques : des approches disparates	82
2.1.2.1.	Fayol et l'école classique	82
2.1.2.2.	L'étude du comportement managérial.....	84
2.1.2.2.1.	<i>Les dix rôles managériaux de Mintzberg.....</i>	84
2.1.2.2.2.	<i>Le modèle de Kotter : agendas, réseaux et exécution.....</i>	86
2.1.2.2.3.	<i>Le modèle des "demandes, contraintes et choix" de Stewart.....</i>	87
2.1.2.3.	Les approches fondées sur les rôles.....	88
2.1.2.4.	Vers un renouvellement des cadres théoriques ?.....	90
2.1.3.	Les caractéristiques et invariants du travail managérial	91
2.1.3.1.	Les caractéristiques communes du travail des managers.....	91
2.1.3.2.	Les activités centrales du travail des managers	92
2.1.3.3.	Une spécificité de l'encadrement intermédiaire et de proximité ?	93
2.1.3.4.	Des managers de proximité en position de pivot.....	95
2.1.3.4.1.	<i>Une position de pivot source de difficultés.....</i>	95
2.1.3.4.2.	<i>Les éclairages apportés par la sociologie de la traduction et la théorie de la régulation</i>	96
2.2.	Le nouveau rôle du manager : médiation et recherche de l'adhésion	98
2.2.1.	Deux conceptions du rôle du manager de premier niveau : rôle étroit ou élargi	98
2.2.1.1.	Une dichotomie présente dans la littérature en systèmes d'information et en stratégie	98
2.2.1.1.1.	<i>La littérature en systèmes d'information.....</i>	99
2.2.1.1.2.	<i>La littérature en stratégie.....</i>	100
2.2.1.2.	Une évolution de rôle liée à celle de l'organisation du travail	101
2.2.2.	La redéfinition du rôle du manager de premier niveau : un rôle plus relationnel	103
2.2.2.1.	L'élargissement du rôle vers la GRH : une logique de recherche de performance.....	104
2.2.2.1.1.	<i>Le glissement du terme de cadre à celui de manager.....</i>	104
2.2.2.1.2.	<i>L'élargissement du rôle des managers.....</i>	105
2.2.2.1.3.	<i>L'importance croissante de la gestion des hommes, et par conséquent de la GRH</i>	106
2.2.2.1.4.	<i>Un but fondamental d'atteinte des objectifs fixés à l'équipe.....</i>	109
2.2.2.2.	Le manager médiateur à la recherche de l'adhésion des salariés.....	111
2.2.2.2.1.	<i>L'évolution de l'organisation du travail et la recherche de l'internalisation des valeurs</i>	111
2.2.2.2.2.	<i>L' enrôlement cognitif comme nouveau mécanisme de coordination.....</i>	112
2.2.2.2.3.	<i>Le rôle du manager médiateur : construire le contexte.....</i>	114
2.2.2.3.	Les difficultés de prise en charge du nouveau rôle de manager médiateur	116
2.2.2.3.1.	<i>Les difficultés dans la mise en œuvre du nouveau rôle.....</i>	116
2.2.2.3.2.	<i>Des échecs dans l'adaptation au nouveau rôle</i>	118

Chapitre 2. Reconfiguration de la FRH et rôle renouvelé des responsables d'équipe : les résultats d'une étude exploratoire à France Télécom.....121

Section 1. Contexte de la recherche exploratoire et méthodologie122

1.1. Une problématique qui conçoit la FRH comme objet et acteur des réorganisations 122

1.2. La méthodologie mise en œuvre : des entretiens sur deux terrains de recherche avec les différentes catégories de salariés 123

1.2.1. Les entretiens avec les cadres fonctionnels : comprendre le contexte et les évolutions globales 124

1.2.2. Les terrains de recherche explorés : centres d'appels et CSRH.....125

1.2.2.1. Les centres d'appels125

1.2.2.2. Les Centres de Services Ressources Humaines.....126

Section 2. Une reconfiguration de la FRH pour répondre aux exigences de l'environnement128

2.1. Une mutation globale de France Télécom qui demande des efforts importants aux salariés opérationnels..... 128

2.1.1. Un contexte concurrentiel nécessitant des évolutions de l'organisation..... 128

2.1.2. Des évolutions totalement intégrées par les cadres fonctionnels rencontrés 130

2.1.3. Les redéploiements de personnel au cœur des réorganisations..... 131

2.2. Vers une Fonction Ressources Humaines créatrice de valeur ajoutée 133

2.2.1. Une individualisation croissante de la GRH..... 133

2.2.1.1. Évolution de l'Organisation 1 (EO1) 133

2.2.1.2. Évolution de l'Organisation 2 (EO2) 134

2.2.2. Le recentrage de la Fonction Ressources Humaines au travers du projet "RH Demain" ...136

2.2.2.1. Une nécessaire rationalisation de la FRH..... 136

2.2.2.2. Un discours de l'entreprise relayé par les acteurs de la FRH 138

2.2.3. Une reconfiguration de la FRH articulée autour de trois chantiers..... 139

2.2.3.1. L'évolution organisationnelle de la FRH et la création des CSRH 139

2.2.3.2. L'allègement des coûts par le recours aux technologies de l'information..... 141

2.2.3.3. Le manager comme 1^{er} RH de son équipe 143

Section 3. Des technologies de l'information vitrines des évolutions organisationnelles148

3.1. L'optique structurationniste comme cadre d'analyse des technologies de l'information..... 148

3.1.1. Trois perspectives classiques d'analyse des technologies de l'information149

3.1.2. Le recours à la théorie de la structuration en Sciences de Gestion 151

3.1.3. Un modèle structurationniste de la technologie..... 153

3.2. Les manifestations des technologies de l'information chez France Télécom : soutien à l'organisation du travail et évolution de la FRH..... 156

3.2.1. L'influence sur le travail des salariés et son contrôle 156

3.2.2. L'apport à l'évolution de la Fonction Ressources Humaines 157

3.3.	L'analyse selon la théorie de la structuration : les technologies de l'information moyens et occasions de changement.....	158
3.3.1.	L'utilisation des technologies de l'information : du renforcement à la modification de l'organisation du travail.....	159
3.3.2.	Les technologies comme reflet des évolutions organisationnelles	160

Section 4. Une redéfinition du rôle des managers de premier niveau : des questionnements persistants.....163

4.1.	L'importance de la dimension humaine dans le management des équipes....	163
4.2.	Les difficultés du management dans un contexte de réorganisation.....	165
4.3.	Des incompréhensions face au nouveau rôle	166
4.4.	Des pistes de recherche issues de questionnements relatifs au rôle renouvelé des managers	168

Chapitre 3. La déstabilisation de la légitimité chez le manager médiateur : incidences de la redéfinition de rôle et conséquences sur le management de l'équipe175

Section 1. Problématique et cadres théoriques afférents176

1.1.	Une problématique centrée sur la légitimité et la recherche de l'adhésion....	176
1.1.1.	Rappel des principaux éléments issus de la littérature et de l'étude exploratoire.....	176
1.1.2.	Les questions et propositions de recherche	177
1.1.2.1.	Question de recherche et schématisation de la problématique	177
1.1.2.2.	Les propositions de recherche : de la redéfinition de rôle à la recherche d'adhésion, le rôle central de la légitimité du manager médiateur	179
1.1.2.2.1.	<i>Un rappel des résultats de la recherche exploratoire concernant les éléments de contextualisation.....</i>	179
1.1.2.2.2.	<i>Des divergences entre dirigeants et salariés, et de la nécessité de les réduire ...</i>	180
1.1.2.2.3.	<i>Une redéfinition du rôle du manager de premier niveau.....</i>	181
1.1.2.2.4.	<i>Les difficultés du manager liées à la redéfinition de rôle : conflit de rôle et repli identitaire</i>	183
1.1.2.2.5.	<i>Les incidences de la redéfinition de rôle sur la légitimité du manager.....</i>	184
1.1.2.2.6.	<i>La recherche de l'adhésion des salariés opérationnels et son lien avec la légitimité</i>	186
1.1.3.	Une approche pragmatique des choix théoriques	190
1.1.3.1.	Des théories plurielles pour une analyse globale.....	190
1.1.3.2.	Les cadres théoriques mobilisés dans la problématique	192
1.2.	Les écarts dans les valeurs et l'adaptation du manager à son nouveau rôle : économies de la grandeur et identités professionnelles	194
1.2.1.	Les économies de la grandeur : des écarts entre dirigeants et salariés opérationnels	194
1.2.1.1.	Six mondes auxquels vient s'ajouter la cité par projet	195
1.2.1.2.	La construction des accords	198
1.2.1.3.	L'intérêt des économies de la grandeur pour les sciences de gestion.....	199
1.2.2.	La théorie des identités professionnelles : deux attitudes différentes à la redéfinition de rôle ?	201
1.2.2.1.	La notion d'identité professionnelle.....	201
1.2.2.2.	Les identités professionnelles de l'encadrement de premier niveau.....	204
1.2.2.3.	La crise identitaire : repli ou conversion	205

1.3.	Le management de l'équipe : conventions et sociologie de l'action managériale	207
1.3.1.	L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise	207
1.3.1.1.	Les conventions pour expliquer le comportement collectif	207
1.3.1.2.	L'entreprise comme convention d'effort	209
1.3.1.3.	Le rôle des managers : manipulateurs de la conviction sur la convention	212
1.3.1.3.1.	<i>L'action sur la conviction comme facteur de changement des comportements</i>	212
1.3.1.3.2.	<i>La manipulation de la conviction par le gestionnaire pour perpétuer la convention</i>	213
1.3.1.4.	Les limites de l'approche conventionnaliste	215
1.3.2.	La sociologie de l'action managériale : réhabilitation de la domination dans l'organisation	216
1.3.2.1.	Une optique en opposition aux sociologies traditionnelles	216
1.3.2.2.	La mise en œuvre du gouvernement des organisations	217
1.3.2.2.1.	<i>La mobilisation de la subjectivité des salariés</i>	218
1.3.2.2.2.	<i>Les instruments de gestion, facteurs d'objectivation des décisions et d'homogénéisation des comportements</i>	219
1.3.2.2.3.	<i>La réputation comme facteur de classement</i>	220
1.3.2.3.	Le rôle des managers dans la recherche de l'homogénéité des comportements	221
1.3.3.	Une convergence entre les deux perspectives théoriques : la recherche de la conformité des comportements	223
1.4.	La légitimité du manager médiateur : une adaptation du cadre wébérien	229
1.4.1.	L'approche wébérienne : domination et formes de légitimité	231
1.4.1.1.	La légitimité rationnelle-légale	232
1.4.1.2.	La légitimité traditionnelle	233
1.4.1.3.	La légitimité charismatique	233
1.4.2.	Les clés de la domination : personnalisation, violence et efficacité	235
1.4.2.1.	La personnalisation de la domination	235
1.4.2.2.	La domination, la légitimité et la violence	236
1.4.2.3.	L'importance de l'efficacité dans la domination	236
1.4.3.	Le recours à l'approche wébérienne de la légitimité dans la recherche en sciences de gestion	237
1.4.3.1.	Une diversité des formes de la légitimité organisationnelle	237
1.4.3.2.	Une diversité des sources de légitimité des dirigeants dépendante de l'environnement de l'organisation	239
1.4.3.3.	La légitimité des managers de premier niveau au travers des idéaux-types wébériens	241
1.4.4.	Une probable déstabilisation de la légitimité des managers médiateurs	245
Section 2. Méthodologie de la recherche		251
2.1.	Une méthodologie qualitative et longitudinale liée à la nature des phénomènes étudiés	251
2.1.1.	Le choix d'une méthodologie qualitative	251
2.1.1.	Le protocole de recherche longitudinal	253
2.2.	Les terrains de recherche et caractéristiques de l'échantillon	254
2.2.1.	La constitution de l'échantillon	254
2.2.2.1.	Un échantillonnage qui prend en compte les différents métiers présents à France Télécom	254
2.2.2.2.	Les étapes de la constitution de l'échantillon	255
2.2.2.	Les caractéristiques de l'échantillon	256
2.2.2.1.	Les caractéristiques de l'échantillon obtenu sur le territoire de la Direction Régionale	256
2.2.2.2.	Une seconde utilisation de l'échantillon de l'étude exploratoire	258

2.3.	Le recueil et l'analyse des données	259
2.3.1.	Un recueil de données par entretiens semi-directifs	260
2.3.2.1.	Le recours aux entretiens semi-directifs en Sciences de Gestion	260
2.3.2.2.	Trente et un entretiens menés sur la Direction Régionale pour une approche longitudinale	261
2.3.2.	Une analyse des données par analyse thématique de contenu	264
2.3.3.	L'explicitation de l'analyse de contenu réalisée.....	266

Partie 2. Les salariés, entre adhésion et fatalisme : l'explication par la déstabilisation de la légitimité du manager médiateur ?..275

Chapitre 4. Analyse descriptive : conséquences de la redéfinition de rôle sur la légitimité et difficultés de la recherche de l'adhésion279

Section 1. La persistance d'écarts entre les objectifs des dirigeants et les valeurs des salariés.....280

1.1. Les cadres fonctionnels : un accent sur les objectifs économiques de France Télécom et la constatation d'écarts avec les salariés opérationnels..... 280

1.2. L'avis des managers médiateurs sur les valeurs des dirigeants, salariés opérationnels, et leur propre positionnement : des divergences fortes 282

1.2.1. Une exigence forte de rentabilité adressée par les dirigeants282

1.2.2. Le point de vue sur les valeurs des salariés opérationnels : un attachement fort au service public malgré une évolution notable des mentalités283

1.2.2.1. Une opposition aux orientations de France Télécom malgré l'acceptation des contraintes.....283

1.2.2.2. Un attachement fort au service public et à la culture technicienne.....284

1.2.2.3. Facteurs de contingence : trajectoire professionnelle et âge.....286

1.2.3. Les managers : une adhésion pas toujours franche aux objectifs de l'entreprise.....287

1.2.3.1. De l'adhésion au rejet de la politique de France Télécom.....287

1.2.3.2. Des difficultés dans le management de l'équipe289

1.2.3.3. Une opposition aux objectifs de France Télécom parfois clairement affichée290

1.3. Les salariés opérationnels : une prédominance des valeurs de service public et de performance technique 291

1.3.1. L'entreprise France Télécom : une réalité difficile à accepter.....291

1.3.2. Une présence encore forte des valeurs de service public et de performance technique.....292

1.3.3. Des comportements plus individualistes et une perte de confiance envers l'entreprise294

1.4. Dirigeants et salariés se réfèrent à des cités différentes 295

1.4.1. Les dirigeants de France Télécom : des références à la cité marchande.....295

1.4.2. Les salariés opérationnels : un attachement aux cités civiques et industrielles295

1.4.3. Les managers : des situations très disparates.....296

Section 2. La redéfinition du rôle des managers médiateurs : des conséquences ambiguës en termes de conflit de rôle et d'identité professionnelle298

2.1. Une redéfinition de rôle marquée par la forte réduction de l'expertise métier 298

2.1.1. La recherche de rentabilité et le suivi de la performance299

2.1.2. Une importance moindre de la gestion de production et de l'organisation du travail301

2.1.2.1. Un rôle traditionnel d'organisation de l'équipe.....301

2.1.2.2. Un rôle moindre lié à l'autonomie des salariés et aux nouvelles organisations302

2.1.2.3. Un élargissement de rôle en lien avec la recherche de performance303

2.1.3. Une nouvelle dimension issue de RH Demain : la prise en charge de la RH de l'équipe ..303

2.1.3.1. Le manager, décideur en matière RH.....303

2.1.3.2. Des interventions sur une multitude de facettes RH.....304

2.1.3.3.	Une logique de responsabilisation des managers nécessaire pour le management d'équipe	306
2.1.4.	Un management d'équipe très relationnel au service de la performance.....	307
2.1.4.1.	L'accompagnement des changements et leur explication	307
2.1.4.2.	Le soutien et la reconnaissance au service de la performance.....	308
2.1.4.3.	La proximité avec les salariés opérationnels et l'importance des relations interpersonnelles	309
2.1.4.4.	Des outils pour évaluer, comparer, motiver	311
2.1.5.	Une forte réduction de la dimension technique, mais des habitudes persistantes.....	312
2.1.5.1.	RH Demain : vers l'abandon du rôle d'expert dans le métier	312
2.1.5.2.	Des situations différentes selon le métier de l'équipe et la trajectoire professionnelle du manager	313
2.1.5.3.	La présence d'Adjoints techniques et de Soutiens : une clarification des rôles dans l'équipe	314
2.1.5.4.	Une importance du rôle technique qui demeure prégnante	315
2.1.6.	Une multitude d'activités périphériques et polluantes.....	317
2.2.	Un conflit de rôle potentiel : la rencontre d'attentes économiques et sociales	320
2.2.1.	Les attentes des dirigeants envers les managers : performance et préservation du climat social	320
2.2.1.1.	Une demande forte de performance	320
2.2.1.2.	La préservation de la stabilité du climat social.....	322
2.2.2.	Les attentes des salariés envers les managers : des attentes plus sociales	323
2.1.2.1.	Le point de vue des salariés : des attentes de soutien et de considération	323
2.1.2.2.	Les managers médiateurs : une impression d'attentes très diversifiées envers eux.....	324
2.2.2.2.1.	<i>La résolution de tous les problèmes qui gênent l'activité productive.....</i>	324
2.2.2.2.2.	<i>Des attentes en termes de soutien moral et de reconnaissance</i>	325
2.2.2.2.3.	<i>Des attentes relatives à la vie de l'équipe</i>	326
2.2.3.	Un conflit de rôle ?	327
2.3.	La constatation de replis identitaires	331
2.3.1.	Une identité de manager quelle que soit l'activité de l'équipe	331
2.3.1.1.	La possibilité d'encadrer tout type d'équipe	332
2.3.1.2.	La possibilité de manager sans expertise métier.....	332
2.3.1.3.	Un prolongement du management préexistant	333
2.3.1.4.	Un épanouissement dans le nouveau rôle.....	334
2.3.2.	Une identité de manager d'une équipe dans le même métier, voire un repli sur l'expertise métier	335
2.3.2.1.	L'impossibilité de manager une équipe sans être issu du métier.....	335
2.3.2.2.	Des regrets et des difficultés dans le rôle redéfini	336
2.3.2.3.	Un repli d'une partie des managers sur le métier d'origine.....	337
2.3.3.	Des attitudes contrastées notées par les membres de la FRH	338
Section 3. Une déstabilisation de la légitimité du manager médiateur.....		341
3.1.	Une légitimité déléguée par les dirigeants en probable recul.....	342
3.1.1.	Le manager comme représentant de l'entreprise	342
3.1.2.	L'influence de la supériorité hiérarchique et la clarté des rôles	342
3.1.3.	Une possible répercussion de la réduction de la légitimité des cadres dirigeants.....	343
3.2.	Les sources rationnelles-légales : une déstabilisation liée à la réduction de la dimension technique du rôle	344
3.2.1.	L'expertise dans le métier comme fondement de la légitimité	344
3.2.1.1.	L'expertise comme principale source de légitimité pour les salariés opérationnels....	344
3.2.1.2.	Une redéfinition de rôle qui remet en cause la légitimité selon certains managers	346
3.2.1.3.	Des cas de managers qui s'accrochent à leur expertise	347
3.2.1.4.	La nécessité d'un minimum de connaissances dans le métier	348

3.2.1.5.	L'importance moindre de la connaissance métier pour les N+2	348
3.2.2.	Les connaissances dans le fonctionnement de l'entreprise.....	349
3.2.3.	L'efficacité du gouvernement : les réponses aux attentes des membres de l'équipe.....	350
3.2.3.1.	La légitimité par l'atteinte des objectifs	350
3.2.3.2.	La gestion des hommes comme nouvelle source possible de légitimité.....	350
3.2.3.3.	Le soutien et l'apport de réponses	350
3.2.3.4.	Une légitimité issue de la qualité de la relation avec les salariés	351
3.3.	Les sources traditionnelles : une légitimité issue de la trajectoire professionnelle	352
3.3.1.	L'appartenance à la même famille professionnelle : une facilitation des relations et de la compréhension.....	352
3.3.2.	L'appartenance à l'équipe encadrée : des situations contradictoires.....	354
3.4.	Les sources charismatiques : être ou non manager	355
3.5.	Le point de vue des salariés opérationnels : une légitimité du manager toujours fondée sur son expertise dans le métier.....	356
3.5.1.	L'expertise comme source majeure de légitimité : une incompréhension par les salariés de l'évolution du rôle des managers.....	356
3.5.2.	La légitimité traditionnelle : des cas de managers en rupture avec les règles de fonctionnement traditionnelles des équipes.....	358
Section 4. L'obtention du fatalisme plus que de l'adhésion.....		361
4.1.	L'adhésion comme objectif du manager médiateur	362
4.1.1.	Voir en France Télécom une entreprise privée.....	362
4.1.2.	S'investir dans la stratégie locale	362
4.1.3.	Accepter les réorganisations et s'y engager.....	363
4.1.4.	Établir un lien entre l'avenir de l'entreprise et celui des salariés	363
4.2.	L'importance de la communication orale dans la recherche d'adhésion	364
4.2.1.	Un cadre formel : des réunions d'équipe favorisant l'échange.....	364
4.2.1.1.	Des pratiques de réunion d'équipe variables	364
4.2.1.2.	Un lieu de discussion et d'échange sur les décisions à prendre.....	365
4.2.2.	Les autres moyens de passer l'information : supports écrits et relations informelles.....	366
4.3.	Le contenu des messages : déclinaison de la stratégie et nécessité de s'y investir.....	367
4.3.1.	La communication sur les évolutions générales de l'entreprise	367
4.3.2.	Le contexte de l'entreprise et les exigences concurrentielles	368
4.3.3.	La stratégie globale et ses déclinaisons	369
4.3.4.	Les réorganisations mises en œuvre	371
4.3.5.	La nécessité de s'investir pour garantir l'avenir.....	371
4.3.6.	Une nécessaire communication préalable envers les managers.....	372
4.4.	Les difficultés à obtenir plus que l'acceptation par fatalisme	373
4.4.1.	Les difficultés des managers médiateurs	373
4.4.2.	L'échec de la communication : cas particuliers ou généralité ?	375
4.4.3.	Une recherche d'adhésion globalement peu efficace.....	377
4.4.3.1.	La compréhension de la situation de France Télécom et de ses implications.....	377
4.4.3.2.	L'adhésion aux orientations stratégiques	377
4.4.3.3.	Le fatalisme face au changement	378

Chapitre 5. Analyse explicative : cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité du manager médiateur et du fatalisme des salariés387

Section 1. Les déboires d'une recherche d'adhésion qui n'aboutit qu'au fatalisme : analyse par les conventions et la sociologie de l'action managériale389

- 1.1. La mise en œuvre par les managers médiateurs de la recherche d'adhésion . 389
 - 1.1.1. L'objectif de l'action des managers médiateurs : aboutir à une croyance partagée de l'ensemble des salariés afin qu'ils adoptent le comportement souhaité.....389
 - 1.1.2. Le maniement de l'information par les managers médiateurs comme levier du comportement des salariés opérationnels.....391
 - 1.1.3. Une relation hiérarchique qui demeure pour éviter les comportements déviants394
- 1.2. Les raisons possibles du fatalisme auquel aboutit la recherche d'adhésion... 395
 - 1.2.1. Une dépendance logique à la propre adhésion du manager395
 - 1.2.2. Une victimisation qui n'aboutit qu'au fatalisme.....397

Section 2. La cooccurrence de la déstabilisation de la légitimité du manager médiateur et du fatalisme des salariés : pistes d'explication400

- 2.1. Une légitimité déstabilisée : l'amélioration liée à l'efficacité du gouvernement ne compense pas la perte de l'expertise dans le métier..... 400
 - 2.1.1. La nécessité d'adapter le cadre d'analyse webérien400
 - 2.1.2. La déstabilisation de la légitimité du manager médiateur : une lecture par les catégories webériennes401
 - 2.1.2.1. La légitimité rationnelle-légale : la part primordiale de la connaissance du métier de l'équipe 401
 - 2.1.2.2. La légitimité traditionnelle : une facilitation du management liée à une légitimité immédiate.....403
 - 2.1.2.3. La légitimité charismatique : une indépendance face à la redéfinition de rôle.....404
 - 2.1.2.4. La légitimité déléguée par les dirigeants : une direction administrative affectée par la réduction de la légitimité des dominants.....404
 - 2.1.3. Des tendances plus marquées, liées aux caractéristiques de France Télécom405
 - 2.1.4. La légitimité des managers médiateurs : une problématique managériale uniquement s'ils mettent en œuvre la recherche d'adhésion.....405
- 2.2. Des pistes d'explication à la cooccurrence des deux phénomènes : redéfinition du rôle des managers et perception par les salariés de l'inefficacité des efforts consentis 407
 - 2.2.1. Le lien individuel entre les deux phénomènes : des données imprécises407
 - 2.2.2. Deux explications complémentaires à la cooccurrence410
 - 2.2.2.1. La conséquence de la perte de légitimité consécutive à la redéfinition de rôle : un discours moins convaincant410
 - 2.2.2.2. Les conséquences de l'inefficacité des efforts fournis : fatalisme des salariés opérationnels et réduction de la légitimité déléguée411
 - 2.2.2.3. Une complémentarité des deux pistes d'explication412
 - 2.2.3. Des interrogations sur l'avenir412

Conclusion générale.....	417
Genèse de la recherche et principaux éléments de résultat	419
Origines du questionnement : un enrichissement réciproque de la littérature et du terrain	419
Principaux résultats de la recherche.....	421
Apports de la recherche	423
Apports théoriques.....	423
Une contribution à la compréhension du rôle des managers de premier niveau	423
Une confirmation des apports de la sociologie de l'action managériale	423
Le recours au cadre wébérien de la légitimité et son adaptation aux managers médiateurs.....	425
Apports opérationnels.....	426
Limites de la recherche	428
Limites relatives au terrain et à la méthodologie adoptée.....	428
Limites relatives aux résultats.....	429
Perspectives de recherche.....	430
Bibliographie	433
Annexes	451
Tables des figures, tableaux et encadrés	499
Table des matières	503

