



**HAL**  
open science

## Cadres et entrepreneuriat. Mythes et réalités Actes de la journée d'étude du 6 juin 2002

Françoise Dany

► **To cite this version:**

Françoise Dany. Cadres et entrepreneuriat. Mythes et réalités Actes de la journée d'étude du 6 juin 2002. Les Cahiers du GDR CADRES. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés, N°3, 2003. hal-03720398

**HAL Id: hal-03720398**

**<https://hal.science/hal-03720398>**

Submitted on 29 Jul 2022

**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.

# Cadres et entrepreneuriat

Mythes et Réalités

SOUS LA DIRECTION DE **FRANÇOISE DANY**



Actes de la journée  
du **6 juin 2002**

organisées par E.M. Lyon, Ecully.

**Les cahiers  
du gdr  
CADRES**  
**2003-3**  
Cadres,  
Dynamiques  
Représentations  
Entreprises  
Sociétés

# Le gdr CADRES

CADRES, DYNAMIQUES, REPRESENTATIONS, ENTREPRISES, SOCIETES

Le Groupement De Recherches « CADRES » - Gdr n° 2334 - a été créé par le Département des Sciences de l'Homme du CNRS pour une durée de quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2001. Il relève de deux sections d'évaluation, les 36 (Sociologie, Normes et Règles) et 40 (Pouvoir, Politique, et Organisation).

Il est dirigé par Paul BOUFFARTIGUE\*, sociologue, Directeur de recherche au CNRS (LEST).

**Son comité scientifique** est également composé de :

- Françoise DANY, gestionnaire, Professeur à l'Ecole de Management de Lyon.
- Charles GADEA, sociologue, Professeur à l'Université de Rouen.
- Guy GROUX, sociologue, Directeur de recherche au CNRS (CEVIPOF).
- André GRELON, historien, Directeur d'étude à l'EHESS.
- Jacqueline LAUFER, sociologue, Professeur à HEC.
- Gilles LAZUECH, sociologue, Maître de Conférences à l'Université de Nantes.
- Yves-Frédéric LIVIAN, gestionnaire, Professeur à l'IAE-Lyon.
- Sophie POCHIC, sociologue, Chargée de recherche au CNRS (Lasmas).

**Les laboratoires de recherches qui l'ont fondé sont :**

- Le LEST-CNRS (Aix-en-Provence), laboratoire support du GDR.
- Le LASMAS-CNRS (Paris-Caen).
- Le CEVIPOF-CNRS (Paris).
- L'ECOLE DE MANAGEMENT de Lyon
- Le GROUPE HEC.

Le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le GRIS (Groupe de Recherche sur les Innovations et la Société, Nantes) ont depuis rejoint le Gdr.

Le Gdr CADRES est né à la suite des « Journées d'études scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en décembre 1999 et du livre qui en est issu<sup>1</sup>. Il fait vivre un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires de la recherche (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de la GRH, journalistes...) intéressés au développement des connaissances sur ce groupe social. Il comprend plusieurs membres exerçant dans d'autres pays européens. Son activité est principalement basée sur l'organisation de journées d'étude thématique, l'édition des *Cahiers du Gdr CADRES* en format papier et électronique, et l'animation d'un site internet.

\* Paul Bouffartigue (Dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), 2001, *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Collection Recherches.

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS. FRANÇOISE DANY .....</b>	<b>3</b>
<b>ENTREPRENEUR ET ENTREPRENEURIAT .....</b>	<b>7</b>
<b>Michel COSTER .....</b>	<b>7</b>
Professeur à E. M. Lyon, responsable Mastère Entreprendre .....	7
<b>L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE CHEZ FRANCE TÉLÉCOM .....</b>	<b>19</b>
<b>Témoignage Bernard Moreau .....</b>	<b>19</b>
Direction de l'innovation, France Télécom. Recueilli par B. Quinodon, E. M. Lyon. ....	19
<b>NOUVEAUX MODÈLES D'ORGANISATION ET TRANSFORMATIONS DE LA FONCTION D'ENCADREMENT DANS LES ORGANISATIONS MUNICIPALES .....</b>	<b>25</b>
<b>Céline Desmarais.....</b>	<b>25</b>
Université de Savoie. LAREQUOI, Université de Versailles Saint-Quentin.....	25
<b>LA RELÈVE DANS LE SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS : ENTRE LA TENTATION DE L'INNOVATION ET LA FIDÉLITÉ AU MODÈLE.....</b>	<b>39</b>
<b>Claude Larivière .....</b>	<b>39</b>
Professeur agrégé. Coordonnateur du DESS en administration sociale. Université de Montréal. ....	39
<b>QUESTIONS RELATIVES AUX INTERVENTIONS DE CLAUDE LARIVIERE ET CELINE DESMARAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REDÉFINIR LA RÉUSSITE : OBSERVATIONS SUR LES FORMES PLURIELLES DE CARRIÈRES D'INGÉNIEURS .....</b>	<b>53</b>
<b>Guy Miguet et Florence Osty .....</b>	<b>53</b>
Ecole des Mines de Nantes- Département SHS. Guy.Minguet@emn.fr .....	53
Rite-LSCI-CNRS. fosty@free.fr .....	53
<b>LES HIÉRARCHIES INTERMÉDIAIRES FACE À L'IDÉAL MANAGÉRIAL : UN DISCOURS, DES PROCESSUS.....</b>	<b>67</b>
<b>Marie Buscatto .....</b>	<b>67</b>
Laboratoire Georges Friedmann. Université de Paris I Panthéon - Sorbonne - C.N.R.S. Marie.Buscatto@univ-paris1.fr.....	67
<b>QUESTIONS RELATIVES AUX INTERVENTIONS DE MARIE BUSCATTO ET GUY MINGUET .....</b>	<b>81</b>
<b>LA RETRIBUTION DES CADRES : ENTRE SELECTIVITE ET FIDELISATION.....</b>	<b>83</b>
<b>Y.F. LIVIAN.....</b>	<b>83</b>
Professeur à l'IAE-Université Jean Moulin Lyon 3.....	83
<b>LES INGENIEURS FRANÇAIS ET L'ENTREPRENEURIAT COMME ORIENTATION DE CARRIERE.....</b>	<b>93</b>
<b>Pierre-Guy HOURQUET et Alain ROGER.....</b>	<b>93</b>
EDHEC, Lille. pierre-guy.hourquet@edhec.edu .....	93
IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3. alain.roger@univ-lyon3.fr .....	93
<b>QUESTIONS RELATIVES AUX INTERVENTIONS DE YVES-FREDERIC LIVIAN ET PIERRE- GUY HOURQUET .....</b>	<b>107</b>
<b>QUELQUES RÉFLEXIONS CRITIQUES SUR LA NOTION D'INTRAPRENEURIAT.....</b>	<b>111</b>
<b>Eric Roussel.....</b>	<b>111</b>
CENS, Université de Nantes. e-roussel@club-internet.fr .....	111

<b>THE ENTREPRENEURIALIZATION OF MANAGEMENT AND THE QUEST FOR IDENTITY: POPULAR MANAGEMENT CONCEPTS AS INTERPRETIVE RESOURCES .....</b>	<b>121</b>
<b>Charles-Clemens RÜLING .....</b>	<b>121</b>
Grenoble Ecole de Management. ruling@esc-grenoble.fr .....	121
<b>QUESTIONS RELATIVES AUX INTERVENTIONS DE CHARLES - CLEMENS RULING ET ERIC ROUSSEL.....</b>	<b>133</b>
<b>CONCLUSION DE LA JOURNEE .....</b>	<b>137</b>
<b>David COURPASSON.....</b>	<b>137</b>
Propos recueilli par Bérénice QUINODON, E M. Lyon.....	137
<b>DISCUSSION AUTOUR DE LA CONCLUSION.....</b>	<b>141</b>

## AVANT-PROPOS. FRANÇOISE DANY

---

Après une première journée centrée sur *les travaux antérieurs consacrés aux cadres* (cf. Cahier n°1) et une seconde journée traitant de *la possibilité d'utiliser la notion de cadres en dehors de la France* (cf. Cahier n°2), la troisième journée du GDR CA.D.R.E.S. s'est intéressée à l'étude d'une des dynamiques susceptibles d'affecter la population cadre : celle du développement de l'entrepreneuriat. En effet, la critique des organisations bureaucratiques oblige à repenser la figure traditionnelle du cadre de la grande entreprise. Elle pose en particulier la question des nouvelles « élites organisationnelles ».

Un appel à communication a alors été lancé pour éclairer deux types de ruptures éventuelles.

Premièrement, *l'émergence de nouveaux modèles professionnels pour les cadres progressant à l'intérieur d'une grande entreprise*, du fait en particulier de l'accent mis sur la nécessité de « moderniser les organisations » et de développer leurs « capacités d'innovation », ainsi que les « attitudes intrapreneuriales » de leurs membres.

Deuxièmement, l'émergence d'une alternative crédible à la figure traditionnelle du cadre promis à une carrière organisationnelle, qui pourrait être symbolisée en particulier par la figure de « l'entrepreneur ».

19 propositions de communications ont été reçues. 9 ont été retenues.

Une première série de ces papiers traite des *voies de la modernisation des entreprises*. Si les termes de modernisation, d'innovation, voire d'esprit d'entreprendre semblent faire partie du vocabulaire de nombreuses entreprises, la communication de M. Coster et de B. Moreau se centre sur les transformations en cours qui se traduisent **concrètement** par le développement de **structures spécifiques**.

Après avoir tiré d'une analyse de la littérature un premier portrait de l'entrepreneur et de l'acte d'entreprendre, M. Coster rappelle que le phénomène entrepreneurial ne se limite pas à la création ni à la reprise d'entreprises indépendantes. Il pointe alors différentes formes de la création d'entreprise à l'intérieur de structures déjà existantes. B. Moreau expose quant à lui quelques manifestations concrètes de la tentative d'introduction chez France Télécom de « l'esprit d'entreprendre ». Il souligne à cette occasion les enjeux et difficultés liés au développement de l'entrepreneuriat dans des structures confrontées à des défis technologiques d'une part, mais aussi à des enjeux financiers.

Les autres papiers se rapportant à la modernisation des entreprises s'intéressent à des transformations plus diffuses. Trois d'entre eux traitent des **évolutions des rôles de managers**. Les papiers de C. Desmarais et de Cl. Larivière étudient les évolutions en cours dans des organismes publics.

Le premier est consacré aux encadrants des villes, i.e. à ceux qui assurent une fonction managériale mais qui ne sont pas membres de direction générale. Ce papier montre que si le discours sur la modernisation se traduit effectivement par l'émergence de nouveaux rôles pour les encadrants, les transformations en cours ne touchent pas l'ensemble des encadrants de la même manière. Seule une catégorie des encadrants voit se confirmer son rôle d'acteur. Mais les représentations en place limitent l'évolution du rôle de ceux qui ne sont pas cadres. Tant ce qui est attendu d'eux par leurs interlocuteurs que des pratiques de gestion peu stimulantes expliquent que cette

catégorie d'encadrants ne connaissent que des ajustements à la marge de leur rôle. L'auteur conclut alors à une dualisation qui empêche en définitive une transformation radicale des villes. Les pratiques restent alors fort éloignées des préceptes du management moderne.

Tandis que le texte de C. Desmarais témoigne de facteurs structurants qui gênent la mise en œuvre des logiques de modernisation, le texte de C. Larivière renoue avec une hypothèse fortement en vogue dans la théorie des nouvelles carrières. Il s'agit de voir dans les nouvelles générations un facteur de changement. Plus précisément, ce texte s'intéresse au secteur public québécois. Il suggère que si la situation actuelle est favorable à « la fidélité au modèle », on peut croire en un futur différent. Certes, les professionnels et les cadres de premier niveau réfutent bien souvent les discours dans lesquels les cadres supérieurs dépeignent leur organisation comme innovante. Selon, l'auteur, les innovateurs ne sont toutefois pas condamnés a priori. Ils peuvent tirer parti en particulier d'une pénurie de gestionnaires qui va faire du recrutement un processus qui s'apparente de plus en plus à une sélection mutuelle. Dès lors, l'hypothèse d'une évolution des organisations publiques au Québec sous l'impulsion des nouvelles recrues, issues des écoles de gestion et porteuses de nouvelles valeurs, ne peut pas être exclue. Et ce d'autant plus, que de nouvelles exigences portent sur les responsables de service.

Le papier de M. Buscatto rend compte quant à lui de l'évolution du rôle d'encadrant dans trois sociétés d'assurance. Il s'attache à montrer qu'en dépit des liens établis bien souvent entre le rôle exercé par les managers et leur personnalité et caractère, les rôles de managers sont socialement construits. Ainsi, derrière un même « idéal managérial » faisant des encadrants des animateurs de services tournés vers le service au client se sont en définitive des conceptions différentes du manager qu'observe l'auteur dans chacune des sociétés étudiées. Avec cette communication, on s'écarte donc de l'idée d'une évolution généralisée et uni-directionnelle de la modernisation des entreprises, qui serait liée par exemple à un déterminisme de l'environnement. Simultanément, on renonce à l'idée d'une auto-définition de leur rôle par les managers eux-mêmes.

La communication de G. Minguet et F. Osty consacrée à **la carrière des ingénieurs** s'attache à deux histoires d'entreprise : une histoire de modernisation d'une part et une histoire de modernisation bloquée d'autre part, dans laquelle les projets engagés par l'entreprise portent la trace de son entrée en crise. Les auteurs montrent alors que dans aucun des cas étudiés, les modèles de l'entrepreneuriat ou de l'intrapreneuriat ne réussissent à s'imposer comme stratégie d'évolution possible pour les individus. Alors que les deux organisations étudiées se sont restructurées pour développer leurs capacités d'innovation, les représentations de la carrière restent marquées par trois filières d'évolution: le management, la gestion de projet et l'expertise.

La question de la crédibilité que l'on peut accorder aux discours consacrés à l'évolution des organisations et au développement de carrières plus entrepreneuriales est plus précisément au cœur de la seconde série d'interventions proposées dans le cadre de cette journée.

Dans leur papier P-G. Hourquet et A. Roger s'emploient à montrer que si le nombre des ingénieurs impliqués ou souhaitant s'engager dans une carrière entrepreneuriale est faible, cette filière constitue néanmoins une évolution possible pour cette population à ne pas sous-estimer. Plus précisément, l'analyse de 2520

questionnaires les amène à envisager la **voie entrepreneuriale comme un aboutissement de carrière pour certains ingénieurs**. Cette évolution concerne toutefois principalement ceux qui ont déjà quitté la filière technique dans laquelle la plupart d'entre eux démarrent leur carrière. Outre une ancre *sécurité* inférieure à celle des autres ingénieurs, ceux qui souhaitent s'orienter vers l'entrepreneuriat ont en effet une ancre autonomie et une ancre gestion supérieure aux autres.

Le texte de Y-F. Livian traite quant à lui des **pratiques de rémunération des cadres**. Le projet de l'auteur est de montrer à partir de l'étude de cette pratique managériale que l'individualisation de la relation d'emploi reste un mouvement limité. Les données réunies dans cette communication servent à interroger l'idée d'une évolution de la relation d'emploi en direction d'un rapport de plus en plus marchand. Elles tendent à réfuter l'idée d'une rupture radicale de la relation d'emploi portée par l'émergence d'une dynamique entrepreneuriale.

Les deux dernières communications cherchent davantage à pointer les raisons de l'engouement pour les notions d'intrapreneuriat ou d'entrepreneuriat. Dans un premier temps, E. Roussel propose de voir dans le recours à la notion d'intrapreneuriat une tentative d'occultation d'un rapport de subordination qui permet en particulier de passer sous silence la question pourtant fondamentale du « comment » réaliser le travail. Les entretiens réalisés par cet auteur lui permettent pourtant de souligner la différence qui peut exister entre autonomie et hétéronomie. Cet auteur voit alors dans la mise en avant de la figure de l'intrapreneuriat le moyen de dépasser les contradictions actuelles qui traversent les organisations contemporaines.

C-C. Rüling quant à lui s'efforce de montrer comment les modes managériales qui contraignent les managers les servent également. Elles leur permettent en particulier de donner du sens à leur action et leur donne de quoi alimenter une image d'eux-mêmes cohérente et valorisée. A partir d'une étude conduite auprès de managers expérimentés de 14 entreprises de la Suisse allemande, l'auteur s'attache à montrer comment les managers se saisissent des modes managériales. Il met au jour des stratégies individuelles qui consistent non seulement à se saisir des outils proposés par les discours managériaux mais qui consistent aussi à se prémunir face aux risques inhérents à la remise en cause toujours possible de modes éphémères.

Les pages qui suivent reprennent les communications présentées, ainsi que les questions et commentaires qui s'y rapportent. Le compte-rendu de la discussion et de la conclusion proposée par David Courpasson a été établi par Bérénice Quinodon, assistante de pédagogie et de recherche à EM LYON.



## ENTREPRENEUR ET ENTREPRENEURIAT

---

MICHEL COSTER

Professeur à E. M. Lyon, responsable Mastère Entreprendre

L'entrepreneurship est un phénomène qui existe depuis longtemps mais il reste très difficile d'en donner une définition qui fera l'unanimité. Nombre d'auteurs abordent cependant l'entrepreneuriat à partir de **l'acte d'entreprendre** initié par un auteur / acteur principal (Bruyat 2000), l'entrepreneur, et suivant un processus déposé.

Nous porterons donc notre attention sur quelques approches principales de la notion d'entrepreneur et ses applications dans des situations plus ou moins chroniques. Partant ainsi de « l'entrepreneur classique » étudié par les économistes, les psychologues et les gestionnaires, nous aboutirons à l'analyse des nouvelles formes organisationnelles privilégiant l'intrapreneur et le comportement entrepreneurial.

### 1. La notion d'entrepreneur

#### 1.1. Les économistes

Pour Cantillon (1755) et Say (1803), l'entrepreneur est un preneur de risque puisqu'il investit son argent. Cantillon (cité par Fillion, 1997) précise que l'entrepreneur achète (champ de l'entrepreneuriat, historique, évolution, tendances) une matière première à un prix certain pour la transformer et la revendre à un prix incertain. C'est donc quelqu'un qui sait saisir une opportunité en vue de réaliser un profit, mais qui doit en assurer les risques.

Say fera une différence entre l'entrepreneur et le capitaliste et associera le premier nommé à **l'innovation** en le voyant comme un **agent de changement**.

Schumpeter (1928) à son tour, insistera sur l'aspect fortement innovateur de l'entrepreneur : « l'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de **nouvelles opportunités** dans le domaine de l'entreprise... ». De nouvelles combinaisons de ressources lui permettent de mettre en œuvre et réaliser ses idées. Il démontre que l'entrepreneur participe de façon très importante au développement économique.

Bien d'autres auteurs ont repris ces thèmes par la suite et leur lecture nous autorise déjà à repérer quelques mots clés déterminant l'acte d'entreprendre : prise de risque, incertitude, opportunité, innovation, combinaisons nouvelles de ressources, développement économique.

#### 1.2. Les psychologues et spécialistes du comportement humain

Les travaux de David C. Mc Clelland (1961) ont essayé de faire comprendre le système de valeurs et les motivations de l'entrepreneur. Mc Clelland a révélé deux dimensions essentielles qui détermineraient un comportement d'entrepreneur : le besoin d'accomplissement et le besoin de puissance ; le besoin d'accomplissement pousse un individu à être responsable de la solution de ses problèmes et en conséquence à se fixer lui-même les objectifs aptes à l'épanouir. Le besoin de puissance, moins étudié, passerait par une volonté plus ou moins explicite d'occuper une place prédominante dans un système.

Michel Palmer (1987) indique que les personnes ayant un fort besoin d'accomplissement comparées à celles qui ont une faible motivation sur ce plan, sont caractérisées par la préférence pour des tâches présentant un risque qui les implique, un travail plus dense dans des occupations qui requièrent une certaine force mentale.

Meyer Friedman et Ray H. Roseman (1974) reprennent en partie des positions de Mac Clelland en isolant le « facteur A » propice à la création d'entreprises : le facteur A est « un ensemble complexe d'actions et d'émotions qui peut être observé chez toute personne vivant de façon constante et agressive un combat personnel pour réaliser de plus en plus de choses en moins en moins de temps ».

Dans une étude de 1992 « Faire le pas, recherche sur les créateurs d'entreprises » Paul Rasse et Denis Parisot font apparaître trois valeurs clés que nous retrouvons souvent à la lumière de l'observation pratique au sein du Centre des Entrepreneurs d'E.M.LYON :

Volonté de s'exprimer et de se réaliser ;

Besoin d'indépendance et de liberté ;

Le goût d'entreprendre et de diriger.

L'entrepreneur est dans la réalité un réalisateur de projets qui recherche en permanence de nouvelles pistes de développement. Il privilégiera pour ce faire le leadership, le pouvoir de contrôle et la prise de risque. Selon R.H. Brockhaus et P.S. Horwitz, « les individus qui ne croient pas en leur possibilité de contrôle, de faire évoluer l'environnement par leurs propres actions ne peuvent pas assurer le risque lié à la création d'une entreprise »....

**La préférence pour s'impliquer dans des situations qui peuvent procurer la sensation de s'accomplir, la non motivation par la seule récompense financière, l'obtention de meilleurs résultats dans les situations permettant une évaluation positive et précise et enfin une tendance à penser long terme sont des caractéristiques psychologiques assez généralement repérées chez les porteurs de projet.**

Quant à la prise de risque, il s'agit avant tout d'une perception subjective inhérente aux représentations de l'entrepreneur relatives à l'environnement socio-économique dans lequel son entreprise s'inscrit et à ses capacités de réussite. Quatre grands types de risques sont toutefois encourus par les créateurs d'entreprises selon Justin G. Longenecker et Carlos W Moore :

Le risque financier ;

Le risque de carrière ;

Le risque familial ;

Le risque psychique.

Dans un souci nécessaire d'objectivité, il semble important de préciser que l'analyse de profils psychologiques ne revêt un véritable sens que dans l'hypothèse d'un engagement entrepreneurial volontaire axé sur le développement. Nous suivons en cela la position de André Letowski (Observatoire ANCE 1992 « Comment aborder et analyser les réalités de la création d'entreprises ») quand il fait référence à la logique de l'insertion sociétale par la création d'entreprise qui concernerait, à ses dires, 70 % des nouveaux chefs d'entreprises. Ces personnes sont d'abord en quête d'un « travail » leur

octroyant un revenu suffisant pour les faire vivre, eux et leur famille ; ils échappent de ce fait à des analyses et perspectives plus élitistes de l'entrepreneuriat.

En final, nous pourrions affirmer que l'étude des caractéristiques psychologiques n'est pas complètement satisfaisante ; s'il est en effet possible de vérifier si une personne possède les aptitudes et traits de caractère généralement observées chez les entrepreneurs, il serait utopique d'en tirer des conclusions sur les chances d'une personne de réussir comme entrepreneur.

Nous concluons avec L.J. Fillion (1997) en disant que l'entrepreneur, homme social, est un produit de son milieu. Plusieurs auteurs ont montré que les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils ont évolué (Ellis 1983, Gibb et Ritchie 1981). En ce sens, les cultures, les besoins, les habitudes d'une région façonnent les comportements.

L'approche par les traits est centrée sur l'individu entrepreneur, les « gestionnaires » viendront compléter cette vision en intégrant l'environnement et surtout l'organisation.

### 1.3. Les gestionnaires

Dans un article publié en 1989 (what is an entrepreneur ? is the wrong question) Gartner conscient de l'insuffisance de l'approche par les traits, se propose d'étudier ce que fait l'entrepreneur et met l'accent sur **la création d'une organisation**, résultat de multiples influences intervenant dans un processus complexe. « La recherche sur l'entrepreneur devrait se focaliser sur ce que fait l'entrepreneur et non ce qu'il est ».

Dans cette ligne, Bygrave (1989) puis Bygrave et Hofer (1991) proposent une définition finale (c) fondée sur deux préalables (a et b) :

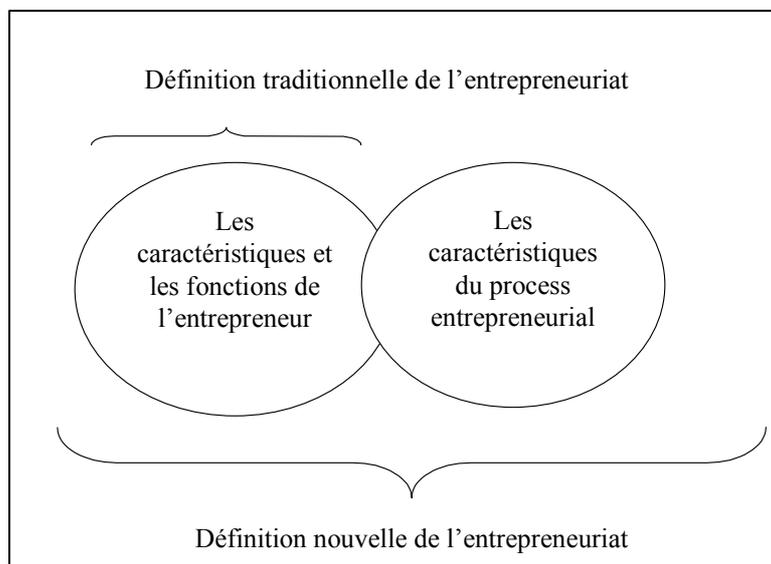
a) Un événement entrepreneurial entraîne la création d'une nouvelle organisation pour l'exploiter ;

b) Le process entrepreneurial comprend toutes les fonctions, activités et actions inhérentes à la perception d'opportunités et à la création d'organisations pour les exploiter.

c) Un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et qui crée une organisation pour l'exploiter.

Cette évolution a été ainsi représentée :

Fig. 1 : Définition de l'entrepreneuriat selon Bygrave et Hofer, 1991



Bygrave et Hofer changent donc de focus et se posent quelques questions clés dans le champ de l'entrepreneuriat (voir tableau 1).

**Tableau 1 : les questions clés du champs entrepreneurial selon Bygrave et Hofer (1991)**

Centrées sur l'entrepreneur	Centrées sur le processus
1. Qui devient entrepreneur ?	1. Qu'est-ce qui permet de percevoir les opportunités d'une manière efficace et performante ?
2. Pourquoi devient-on entrepreneur ?	2. Quelles sont les tâches-clés pour créer avec succès de nouvelles organisations ?
3. Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent ?	3. Dans quelle mesure ces tâches sont-elles différentes de celles mises en œuvre pour diriger avec succès ?
4. Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui échouent ?	4. Quelles sont les contributions spécifiques de l'entrepreneur à ce processus ?

Ils ne perdent cependant pas de vue la place centrale de l'entrepreneur dans le processus, ainsi que l'atteste la description des neuf caractéristiques qu'ils associent au process entrepreneurial :

Il est initié par un acte de volonté humaine, l'essence de l'entrepreneurship est l'entrepreneur ;

Il se présente au niveau d'une firme individuelle ;

Il implique un changement d'état, un changement de l'environnement d'un état (sans la nouvelle entreprise) vers un autre état (avec la nouvelle entreprise) ;

Il implique la discontinuité particulièrement dans la structure compétitive d'une industrie et parfois même, la création d'une nouvelle industrie ;

C'est un processus holistique qui ne peut être évalué qu'en regardant l'ensemble de tout le système industriel ;

C'est un processus dynamique où l'entreprise et l'industrie auquel elle appartient évoluent constamment ;

Il est unique puisque aucune autre tentative de création ne sera exactement la même ;

Il implique de nombreuses variables antécédentes à l'événement entrepreneurial (nombre et positionnement des compétiteurs, ressources, positionnement et stratégie de la nouvelle entreprise, croissance et besoin des clients) ;

Le résultat final du processus est très sensible aux conditions initiales de ces variables

Pour Michel Coster et Hugues Silvestre (2002) le phénomène entrepreneurial s'articule autour de trois dimensions dominantes, l'entrepreneur, l'acte d'entreprendre et l'entreprise, chacune d'entre elle étant structurée par des logiques de fonctionnement débouchant sur des comportements et des actions permettant au système d'atteindre son équilibre et son efficience (tableau 2).

**Tableau 2 : le phénomène entrepreneurial (Coster et Sylvestre, 2002)**

Système entrepreneurial	Entrepreneur	L'acte d'entreprendre	L'entreprise
Comportements	Adéquation homme / projet	Ajustements interindividuels et intergroupes	Construction de l'avantage concurrentiel
Logique	Personnelle Economique	Intérêts catégoriels - Personnes - Groupes	Pouvoir de marché

**L'entrepreneur :** Selon ces auteurs, l'entrepreneur est au cœur du phénomène entrepreneurial et sa volonté d'entreprendre repose sur l'envie d'imaginer, réaliser et développer un projet en disposant d'une marge de manœuvre maximum pour mettre en œuvre sa "vision du monde" dans le système de valeurs qui est le sien. Le désir premier est donc d'imprimer le projet de sa marque afin qu'il se reconnaisse à travers l'entreprise née de son imagination, l'appropriation symbolique du projet est alors possible, le porteur trouve **un sens** à ses actions et pourra s'engager passionnément dans la réalisation quotidienne de son "**œuvre**". Entreprendre est donc par essence **un acte de création**, et l'aventure créative est avant tout **solitaire...**, et intéressante si elle est "challengeante" donc risquée. Elle s'inscrit cependant dans un contexte économique qui soumet l'entreprise à des lois de pérennité rentabilité-développement qui vont souvent obliger l'entrepreneur à ouvrir son projet à d'autres en craignant fort de voir "sa création" lui échapper, entraînant éventuellement son désengagement total ou partiel. Une grande partie du comportement entrepreneurial d'un individu se joue dans sa capacité à résoudre le dilemme prise de risque/réduction de la tension/risque calculé matérialisée par le passage du "je" au "nous". C'est au prix de cet arbitrage conscient, harmonieux et accepté entre logique personnelle et logique économique qu'une personne construira une adéquation homme/projet et remplira sa fonction d'entrepreneur.

Pour Michel Coster et Hugues Sylvestre, être entrepreneur correspond à un profil psycho-mental spécifique regroupant les traits principaux suivants :

« **Self-efficacy** » : Un entrepreneur compte avant tout sur lui, son engagement, ses compétences et ses ressources pour maîtriser son destin ; il lui importe dès lors de contrôler au maximum les actions permettant d'arriver au résultat visé : il a ainsi besoin d'être le personnage central du "jeu" pour influencer le système dans lequel il inscrit son projet. Il accepte en final d'endosser la responsabilité pleine et entière du succès ou encore de l'échec. Nombre d'entrepreneurs interrogés parlent plus volontiers de responsabilité et devoirs liés à leur position plutôt que de pouvoir et de droits.

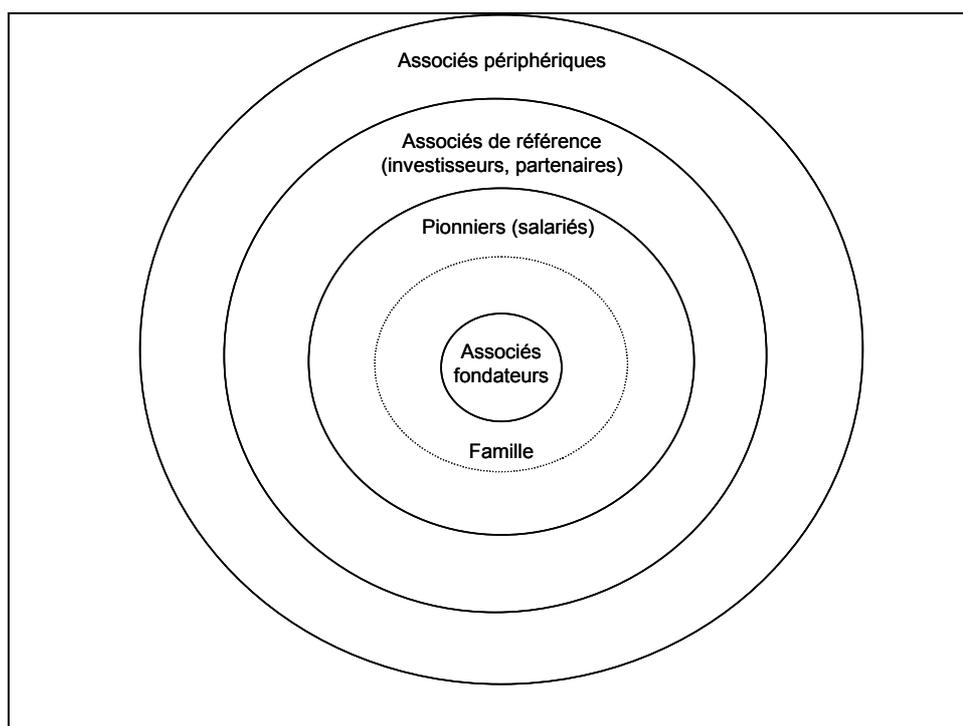
« **Venture oriented** » : Un entrepreneur est un aventurier qui sait se créer ou découvrir des espaces d'expression et de mouvement. Une de ses qualités essentielles consiste en effet à repérer et à préempter rapidement des opportunités. Cet état d'esprit l'oblige à se mettre hors de son cadre habituel d'évolution, à se marginaliser et à s'exposer aux « repréailles » des acteurs établis : clients, concurrents, fournisseurs... Un entrepreneur doit en effet dans un premier temps, inverser une norme socio-économique dominante, se comporter en "déviant" ou "subversif" avant de « réintégrer l'ordre » une fois le projet imposé à l'environnement en place. Vivre une situation

anormale exige donc une force mentale considérable pour supporter la pression découlant de cet acte « d'irrespect » économique.

« **Team-leader** » : L'entrepreneur n'est en général plus un homme isolé, le succès dépend en effet de plus en plus de son aptitude à convaincre des personnes de valeur de le rejoindre. Il importe alors autant de savoir exercer le commandement que de créer des liens forts entre équipiers pour construire une équipe dotée d'une grande cohésion. L'entrepreneur donne en final du sens à l'action de ses équipiers en les associant étroitement à l'élaboration de sa vision du développement s'il parvient ainsi à les "engager" dans le projet de l'entreprise. Il disposera alors d'un avantage concurrentiel important pour l'avenir grâce aux capacités d'apprentissage individuel et collectif induits de son comportement d'ouverture.

« **L'acte d'entreprendre** » : l'enjeu est de construire une organisation apte à "fabriquer" la valeur source de l'avantage concurrentiel de la future entreprise. Il s'agit de réunir les ressources et compétences dans un ensemble harmonieux n'obéissant cependant pas tous aux mêmes règles de fonctionnement. Le schéma suivant représente les catégories de personnes assez généralement investies dans un projet de création à des niveaux d'implication dégressifs au fur et à mesure de l'éloignement du centre.

**Figure 2 : les acteurs d'un projet de création d'entreprise**



Les aspirations/attentes des acteurs de chaque cercle ne sont pas identiques même si tous participent à un objectif commun : la création et le développement d'une entreprise. De plus, les acteurs changent tout au long de l'évolution de l'activité : création, premier développement, croissance. Seront ainsi prise en compte les règles régissant la constitution d'équipe, le gouvernement d'entreprise, les relations famille-entreprise...

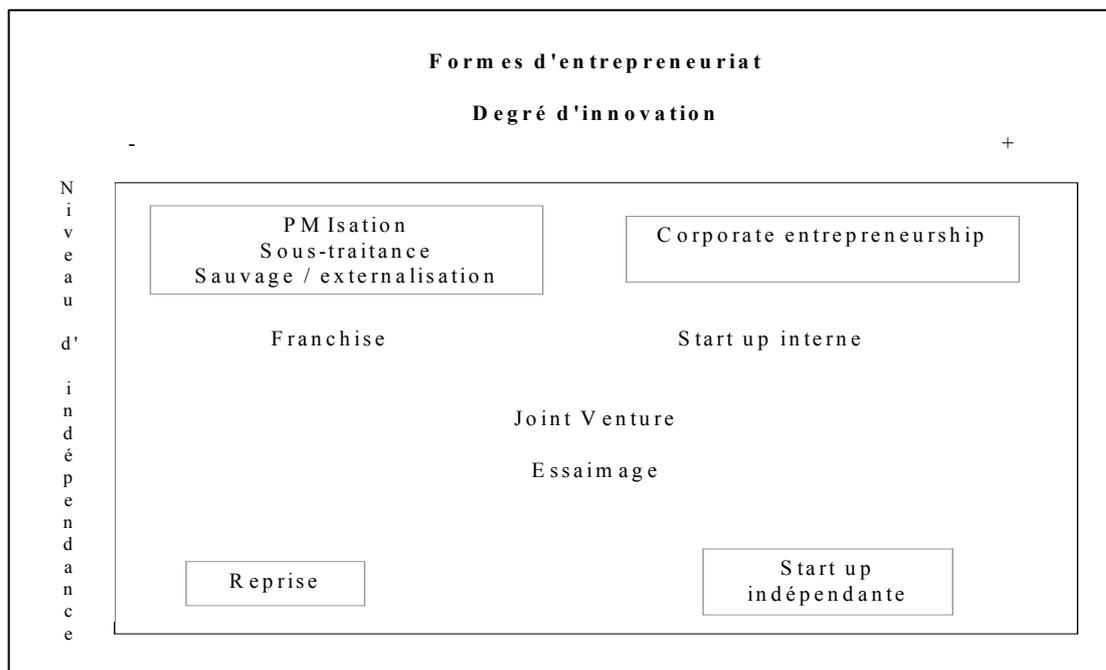
Connaissant les logiques de chaque catégorie d'intervenants, l'aboutissement de l'acte d'entreprendre consiste donc à réunir des personnes aux intérêts et objectifs dissemblables tout en parvenant à privilégier une indispensable efficacité collective, ce par ajustements interindividuels et collectifs.

« **L'entreprise** » : l'organisation ainsi mise en place doit permettre d'exploiter avec succès l'opportunité décelée par l'entrepreneur ; elle le fera si elle s'avère apte à imposer son offre et son modèle économique dans un rapport de force acceptable avec l'environnement des clients, fournisseurs et concurrents. L'entreprise disposera alors d'un pouvoir de marché l'autorisant à avoir des marges de manœuvre compatibles avec le besoin d'indépendance et de contrôle du créateur.

En final, nous pouvons affirmer qu'une opportunité donnera lieu à création d'une nouvelle entreprise si deux conditions minimales sont perçues positivement par le porteur de projet : une assurance minimum que l'entreprise créée puisse jouer un rôle dans son environnement dans une perspective pérennité / pouvoir de marché suffisant et que lui-même dispose d'un degré de contrôle suffisant sur le système entrepreneurial initié. Cette partie plus visible du processus entrepreneurial s'appuie préalablement sur deux dynamiques interne et externe, la propension à créer résultant d'un mix entre caractéristiques psychologiques personnelles et expérience et l'intention de créer découlant d'une combinaison entre la survenance d'un événement et l'influence de l'environnement personnel et social de la personne (famille, structure support, amis et proches "en affaires"...).

## **2. Le corporate entrepreneurship / intrapreneuriat**

Le phénomène entrepreneurial ne se développe pas seulement à travers la création ou la reprise d'entreprises indépendantes, propriété de leurs initiateurs, mais également à l'intérieur d'entreprises existantes ; cette forme d'intrapreneuriat plus récente évolue toutefois dans un contexte de contrôle différent de celui évoqué jusque là. Bruyat (1994) le positionne ainsi :



**Figure 3 : le corporate entrepreneurship selon Bruyat**

Le corporate entrepreneurship est le processus par lequel une personne ou un groupe de personnes, en interaction avec une entreprise existante, crée une nouvelle organisation ou participe au « renouvellement » de l'organisation par l'innovation.

Le concept de corporate entrepreneurship peut recouvrir deux situations différentes prenant l'une et l'autre leur source dans le **process d'innovation** de l'entreprise, le corporate venturing et le strategic and management renewal :

**Le corporate venturing** correspond aux processus et actions conduisant à la création de nouvelles organisations génératrices d'activité, ces activités se développant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise,

*A l'intérieur de l'entreprise* , il s'agit du « corporate venturing interne » aboutissant à la création de "start up interne", centre de profit ou business-unit dont les principales dimensions sont : autonomie structurelle, degré et nature du reporting, nature du soutien, niveau d'innovation

*A l'extérieur de l'entreprise*, nous sommes alors en présence du corporate venturing externe, à savoir : les joint venture, l'essaimage, et la prise de participation dans des start-up ou des jeunes entreprises en croissance.

**Le strategic and management renewal** : cet aspect du corporate entrepreneurship se réfère aux actions de l'entreprise qui aboutissent à des changements significatifs, dans l'organisation en terme d'attitudes et de comportements ou de modes de fonctionnement, l'émergence d'une culture entrepreneuriale dans l'entreprise ou de l'esprit d'entreprendre parmi les salariés participant de ce mouvement.

Deux approches différentes peuvent permettre d'analyser la démarche intrapreneuriale :

**L'approche proactiveness :** l'environnement des entreprises change, les marchés deviennent mondiaux, les cycles technologiques s'accélèrent le manque de visibilité et l'incertitude imprègnent de plus en plus le management des firmes exigeant des stratégies nouvelles d'organisation et le développement d'aptitudes et de compétences plus tournées sur la prise d'initiative le risque et la responsabilité. Les aspirations des individus les plus engagés dans l'organisation se modifient également et sont plus tournées sur la maîtrise et la reconnaissance de leurs actions ainsi que sur l'adéquation risque / récompense.

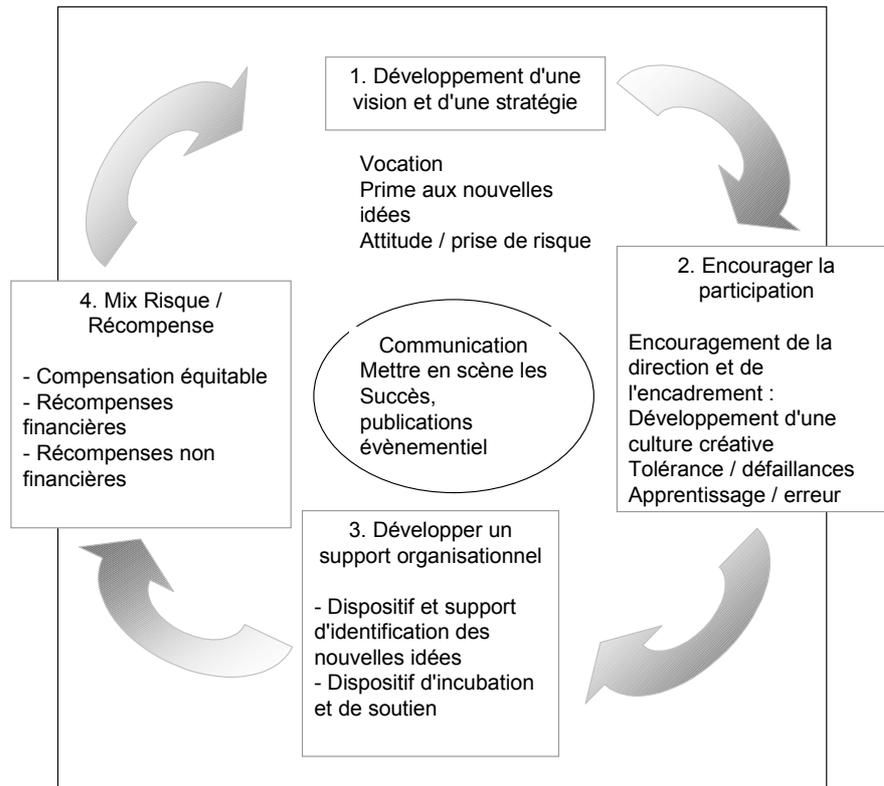
A tous les stades de la chaîne de valeur, de l'innovation jusqu'à l'exploitation commerciale, le manager n'est plus seulement un optimisateur de ressources, mais également et surtout un initialisateur qui accepte de sortir du cadre, **de créer son système** de contraintes plutôt que d'évoluer dans celui qui lui est donné.

Mais il faut pour cela donner prise aux individus sur les éléments qui forgent leur destin : à l'accroissement de la responsabilité et du risque liée à l'initiation d'une activité ou d'un projet correspond nécessairement une marge de manœuvre plus importante en terme d'influence sur les objectifs et les moyens.

Il est possible de parler de comportement entrepreneurial de la firme et de management entrepreneurial si l'on observe la convergence de deux mouvements : celui de salariés démontrant une volonté et une capacité "d'entrepreneurs" et celui de l'entreprise prête à favoriser le contexte d'évolution d'acteurs autonomes. Deux logiques potentiellement contradictoires doivent en conséquence s'ajuster pour créer un terrain intrapreneurial : la logique d'autonomie du salarié intrapreneur (garante d'un comportement entrepreneurial) et la logique de contrôle de l'entreprise (garante de la cohésion sociale).

Quelques pratiques d'entreprises illustrent ces propos et peuvent constituer un modèle intrapreneurial (Volery, 2001) :

**Figure 4 : le modèle intrapreneurial, selon Volery 2001**



Il apparaît que ces comportements stratégiques et organisationnels (1 et 3) sont relayés par les approches managériales et humaines (2 et 4). C'est dans ces conditions que l'entreprise peut faire émerger progressivement une culture entrepreneuriale (créativité, autonomie, prise de risque, tolérance à l'erreur, "acceptation" de l'échec) propice à l'éclosion d'un esprit d'entreprendre parmi ses salariés. Le modèle Covin, Slevin illustre cette approche proactiveness de l'intrapreneuriat (1995) :

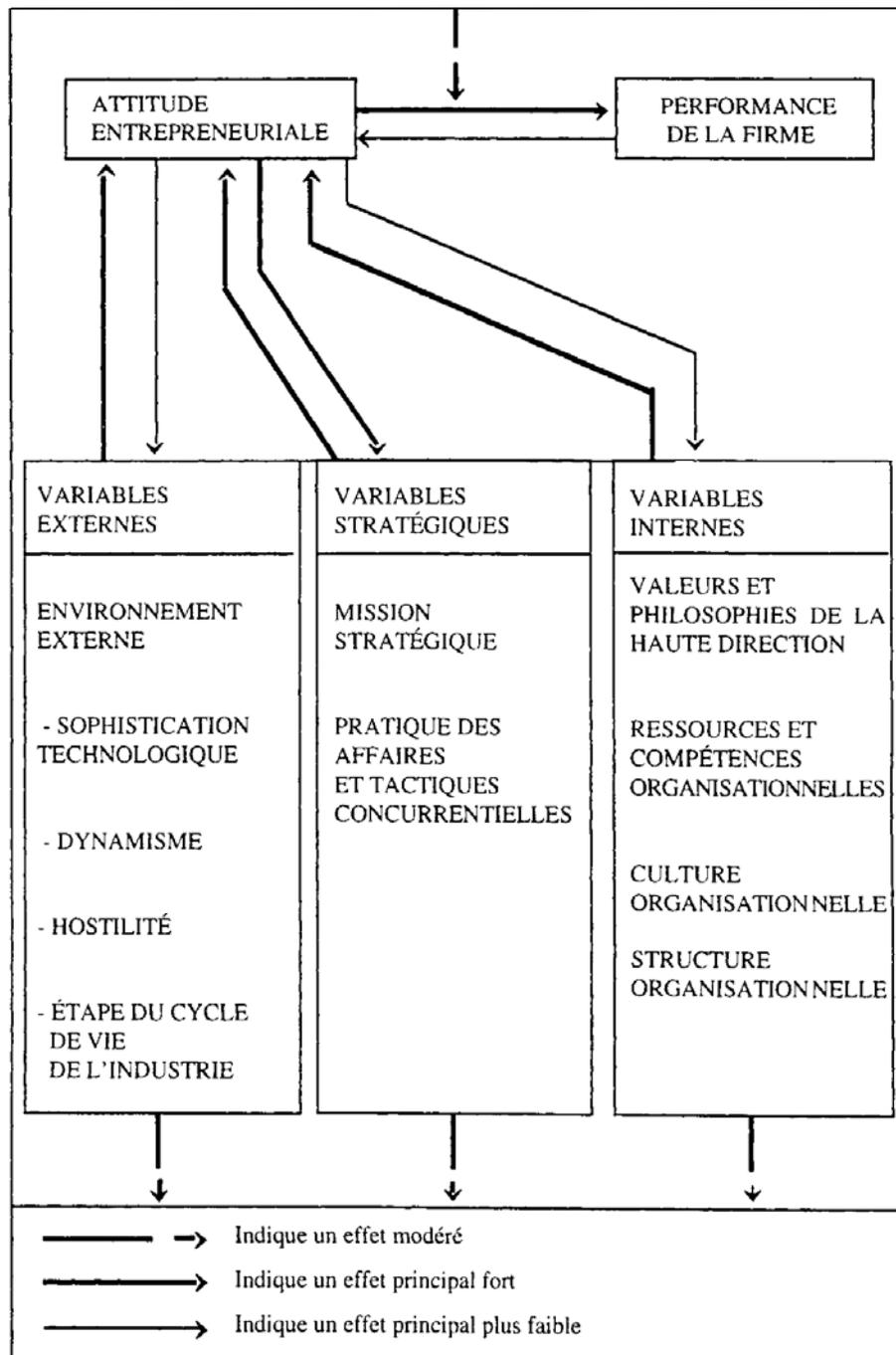


Figure 5 : le modèle Covin-Slevin (1995)

A l'opposé de l'école nord-américaine proactiveness, des auteurs tels P. Nunes, E. Fay (2001) considèrent que définir, a priori une organisation entrepreneuriale comporte deux risques importants ; le premier touche à la démotivation des collaborateurs passant par des injonctions paradoxales : soyez innovants, prenez des risques... Il est facile de démontrer que l'hypothèse managériale consistant à motiver par action directe les collaborateurs pour qu'ils se comportent de manière intrapreneuriale conduit exactement au résultat inverse. Le deuxième risque est le renforcement du caractère bureaucratique de l'organisation à travers des démarches et

des procédures évaluation / contrôle de la dynamique intrapreneuriale que la direction cherche à implanter.

A partir des travaux de certains philosophes, en particulier, la perspective phénoménologique issue des travaux de Husserl et de Merleau-Ponty, ils proposent une autre vision des choses : encourager l'intrapreneuriat n'est pas une question de méthodes ou de techniques mais un processus d'innovation où les individus s'engagent de manière vivante, libre et émergente. Il faut donc être sensible aux forces de vie et donc de motivation des acteurs et des projets et trouver un équilibre entre ces forces de vie et les impératifs d'optimisation de l'entreprise.

En conclusion, il est donc indispensable de s'interroger sur la nécessité et la nature du cadre favorisant l'émergence et le développement de ces démarches intrapreneuriales.

## Bibliographie

- Brockhaus R. H. et Horwitz P. S., 1985, "The psychology of the entrepreneur". In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Bruyat C., 1994, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, n°101, p.113-125.
- Bygrave W.D., Hofer C.W., 1991, "Theorizing about entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p.13-22.
- Bygrave W.D. 1989, *The entrepreneurship paradigm* (1): A philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14, 7-26.
- Coster, 2003, "repandre une entreprise, quels enjeux pour la formations ?", *Management Et Conjoncture Sociale*, été 2003.
- Covin J., Slevin D., 1991, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University, vol. 16, n°1, pp.7-25
- Mc Clelland D C., 1961, *The Achieving Society*, Princeton, NJ : van Nostrand.
- Ellis W.H.,1982, « Canadian Entrepreneurs: Innovators or Manipulators », in Vesper, K.H. (1982), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass: Babson Center for Entrepreneurial Studies, p. 16-24
- Fay, E. et Nunes, P., 2001, « L'intrapreneuriat à l'épreuve de la rationalité », *Management et Conjoncture Sociale*, n°612.
- Fillion, 1997, Le champs de l'entrepreneuriat : histoire, évolutions, tendances, cahier de recherche n° 97.01, HEC Montréal.
- Friedman M., Roseman R.H., 1974, *Type A Behaviour and Your Heart*. New York: Knopf
- Gartner W. B. 1988, "Who is an entrepreneur?" is the wrong question", *American Small Business Journal*, Spring, p. 11-31
- Gibb A.A., Ritchie J., 1981, "Influences on Entrepreneurship: A Study Over Time", In *Bolton Ten Years On: Proceedings of the UK Small Business Research Conference*, November, 20-21, London.
- Rasse P., Parisot D., 1989, *Faire le pas - Recherche sur les créateurs d'entreprises*, Concept SHSA, Commissariat Général du Plan, Novembre.
- Schumpeter J. A., 1928, "The Instability of Capitalism", *Economic Journal*, September: 361-386

## **L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE CHEZ FRANCE TÉLÉCOM**

---

**TEMOIGNAGE BERNARD MOREAU**

Direction de l'innovation, France Télécom. Recueilli par B. Quinodon, E. M. Lyon.

Bernard Moreau est aujourd'hui en charge de la mission entrepreneuriat au sein de France Telecom (FT). Son parcours est atypique au regard des carrières classiques puisqu'il a quitté FT pour créer sa propre start-up avant de ré-intégrer le groupe avec comme mission d'y développer l'esprit d'entreprendre.

### **Les différentes formes de l'entrepreneuriat chez France Télécom**

Il est certainement plus adéquat de parler « d'esprit d'entreprendre » au sein de France Télécom que d'un véritable processus visant à organiser une forme d'intrapreneuriat concentré.

Ainsi aujourd'hui, nous favorisons l'innovation en :

Prenant en compte les « bonnes idées » de chacun : chaque personne, quel que soit son statut qui pense qu'une amélioration pourrait être faite en terme de qualité, de marketing (offre de produit), de technique peut proposer son idée dans le réseau « bonnes idées »,

Organisant des concours de projets innovants, lors des JNC (journées de la Net Company) : l'année dernière ce sont plus de 1400 projets qui ont été soumis. 45 ont été sélectionnés. Les lauréats de ce concours bénéficient d'un parrainage (assuré par une personne placée haut dans la hiérarchie) et d'un appui de la direction de l'innovation pour évaluer la pertinence et la faisabilité du projet et favoriser sa mise en œuvre : le lauréat devenant le pilote du projet.

Encourageant l'essaimage : les projets qui permettent de développer les innovations et brevets de FT sans s'inscrire dans le cœur de métier de FT sont développés en externe via l'essaimage (207 entreprises et plus de 1500 emplois ont ainsi été créés).

### **Mise en contexte**

#### **► une rupture technologique**

A l'origine France Télécom (FT) est une entreprise industrielle marquée par une dynamique d'ingénieurs, d'amélioration de processus de production. Ainsi, lorsque nous sommes passés du « 22 à Asnières » à 100% de taux de pénétration, nous étions bien dans une logique de production : nous aurions fait des routes, c'était pareil.

L'arrivée des centraux électroniques dans les années 80 a constitué une véritable rupture : c'est tout un système d'information qui s'est mis en place avec le numérique. Ces informations ont suscité de bonnes idées chez nos salariés : à partir de l'analyse des informations qu'ils possédaient, des salariés ont en effet proposé des idées d'amélioration des processus.

Aujourd'hui, le réseau « bonnes idées » travaille sur ce thème et permet de reconnaître la valeur des gens et aboutit à une rémunération de ces « bonnes idées ».

### ► **une rupture organisationnelle**

Ensuite, les arrivées de Michel BON et de Jean-Jacques DAMIAMIAN (directeur de l'innovation) ont constitué une rupture organisationnelle : d'une administration d'état, nous sommes devenus une entreprise. Nous avons alors découvert un peu mieux ce qu'était le client (même si on le connaissait déjà) et nous avons surtout été contraints à découvrir la concurrence.

A ce moment là, les bonnes idées sont devenues un défi et nous avons organisé des concours où l'on a promu des candidats dont les projets se tournaient un peu plus vers le **marché**. Mais nous en sommes véritablement aux balbutiements et cette démarche mérite d'être encore travaillée.

### ► **une rupture culturelle**

La découverte de la logique de marché a constitué une rupture culturelle : le laboratoire de recherche de FT, le CNET est devenu FT R&D. Nous avons suffisamment de brevets déposés et les gens de la finance ont dit alors : « on a déjà beaucoup cherché, beaucoup trouvé. Si on passait du R au D ? ».

La démarche, économique à la base, impulsée par la hiérarchie est depuis de valoriser une propriété intellectuelle, tout en associant, un certain nombre de gens qui peuvent porter leur projet. Il y a alors deux possibilités : être dans une logique d'intrapreneuriat si le projet est tout à fait dans le cœur de cible de FT, ou bien le développer en essaimage à l'extérieur. C'est ainsi que plus de 200 entreprises sont sorties de ce système.

Il est vrai qu'avec l'éclatement de la bulle, il a moins de projets qui sortent : je ne sais pas si c'est parce qu'il y a moins de brevets à développer ou si les gens sont plus frileux à sortir de France Télécom...

## **Les grands défis de « l'entrepreneurialisation »**

### ► **Ne pas décevoir les salariés**

Il faut en effet imaginer les frustrations que nous pouvons créer : c'est à dire, il ne faut pas uniquement se concentrer sur les lauréats des concours mais il faut aussi penser à ceux qui ont concouru et sont restés sur le carreau. Car pour eux, la vraie question c'est « je ne comprends pas, mon projet était très bon mais ils n'en ont pas voulu, ils n'ont toujours rien compris... » : on a quand même cette frustration à gérer.

### ► **Idées locales et cohérence nationale : le grand écart**

Une autre source de frustration et de problème tient, en fait, à l'importance de notre groupe. Si les propositions d'amélioration peuvent se mettre en place facilement et rapidement au niveau local, la difficulté est bien de les intégrer dans des systèmes lourds, nationaux... On a des personnes qui vont vite alors que la machine derrière est lourde, et que, par vocation, il faut bien que l'on offre les mêmes services et la même chose dans le nord de la France et dans le sud...

### ► **Unités d'Affaires existantes et projets de développements, des relations chaotiques...**

Finalement, on est capable de mettre en place des nouveaux processus, etc. Mais je trouve qu'ils entrent souvent en concurrence avec les filières existantes. Cela nous amène à nous poser réellement la question de l'esprit d'entreprendre : l'entrepreneur au

milieu de populations de managers et d'experts est toujours un gêneur car il est toujours à contre temps sur le budget, sur les projets déjà lancés, etc.

Quand on a un brevet (n'oublions pas que nous avons une culture technologique) que l'on veut exploiter via l'intrapreneuriat, c'est la direction de l'innovation qui fait le relais entre le projet et le client c'est à dire l'Unité d'Affaires concernée. C'est à dire que la direction de l'innovation fait en sorte de mûrir le projet pour qu'il aille vers un client. Le lien n'est pas toujours évident surtout dans la période actuelle, un peu difficile où les unités d'affaires se recentrent sur leur « vrai » business : CA, concurrence immédiate, résultats.

Par exemple, quand on veut mixer le mobile avec internet par la synthèse vocale, ça intéresse un peu Orange, ça intéresse un peu Wanadoo : on comprend alors qu'ils ont des difficultés à prendre des décisions de financement...

Il faut penser à avoir une structure qui ne porte pas seulement les projets mais crée des nouvelles unités d'affaires. Parce que les unités d'affaires existantes sont une image du passé, à court terme. Alors que les projet s'adressent au long terme.

## Questions relatives à l'intervention de Bernard MOREAU

**André GRELON**

Est-ce que l'environnement économique proche, c'est à dire la situation financière de FT, d'une part et l'environnement économique général des entreprises de technologie d'autre part (avec la chute régulière du Nasdaq et des bourses de valeurs équivalentes), ne joue pas aussi dans la frilosité que vous annonciez tout à l'heure, parce que ça ne soulève pas l'enthousiasme de voir que tout ce qui est techno à l'heure actuelle ne suscite pas l'intérêt du monde financier ?

**Bernard MOREAU**

Vous avez parfaitement raison. On voit bien chez nous l'effet de la bulle éclatée : avant on faisait se rencontrer des starts-ups avec des décideurs, mais c'est absolument terminé. Maintenant pour faire sortir une idée, je dirais qu'il faut qu'elle soit mûrie de manière très importante, que la phase d'incubation soit très avancée et donc qu'on ait des certitudes sur le marché.

Et le problème, c'est que peut-être on tue les idées un peu tôt sans les avoir fait mûrir : il y a là une grande déperdition. J'ai le cas aujourd'hui d'un projet qui m'est arrivé. J'ai essayé d'en parler il y a 6 mois, on m'a dit : « c'est sans intérêt aucun ». Bon, un peu en entrepreneur, j'ai continué, et aujourd'hui, subitement, ce projet, parce qu'il a incubé, qu'on est venu avec un certain nombre de données qu'on a affinées, subitement, ce projet intéresse.

Donc la vulnérabilité des projets elle est liée à la frilosité, parce que les consignes du haut, au vue du niveau de l'action, de la concurrence et de ce qui se passe dans les télécoms, la consigne, c'est clair, c'est : « ne faites pas n'importe quoi... »

**André GRELON**

N'êtes-vous pas amené à faire comme l'équipe de Renault (La voiture qui n'existait pas) où l'équipe a été obligée de travailler de façon quasi-clandestine pour amener un projet mûr ?

### **Bernard MOREAU**

Je n'irai pas jusque là. Je ne pense pas à la clandestinité mais à la discrétion, dès lors que ça ne concerne pas des moyens énormes. Je pense que la communication prématurée d'un certain nombre de choses est souvent source de décès.

Donc sans entrer dans la clandestinité, je crois que tous les porteurs de projets sont des gens qui restent discrets. Et c'est bien ce qui se passait au début du réseau « bonnes idées » : il y avait un ingénieur qui, dans son coin, arrivait à croiser des données et trouvait un principe ergonomique qui faisait gagner beaucoup de temps. Alors, il se le mettait dans un coin, le travaillait, et quand il y avait une grande visite officielle, on s'arrangeait pour faire passer le grand dirigeant, et il disait « oh ! C'est bien ça... ». Et ça y est, c'était parti. Parce qu'on en était au stade du proto, c'était montrable, etc.

Je ne sais plus quel dirigeant rapportait qu'il s'était fait alpaguer par une personne qui lui disait qu'il allait lui expliquer son idée. Il lui a répondu : « pour faire un proto, il y en a pour combien de temps et ça coûte combien ? De toutes façons, ce que vous allez m'expliquer en un quart d'heure me coûtera bien plus cher que si vous le faites et que vous me le montrez ».

### **Guy MINGUET**

Puisque vous êtes opérateur dans le domaine de la téléphonie, et moi tout à l'heure je vais parler des équipementiers en électronique et en télécom, j'ai un éclairage différent sur ce que vous venez de dire, à travers deux choses :

1/ L'articulation entre une culture technologique d'ingénieur et une culture financière commerciale qui n'est pas facile à inventer et à incarner dans des dispositifs socio-techniques.

2/ Les relations encore imprécises entre donneurs d'ordres et équipementiers. Pourquoi ? Les nouveaux projets que vous voulez monter ne peuvent s'incarner durablement techniquement qu'avec des liens structurés avec des équipementiers (ceux qui font les puces, les logiciels,...). C'est le principe de réalité : il faut que la puce tienne et marche. Et donc le problème est à la fois interne et externe : comment opérationnaliser la conjonction entre des univers lourds de technologie et de process mais sommer d'intégrer des choix de gestion de la bourse, du Nasdaq et donc du court terme, alors que dans la réalité, pour que les puces marchent et les logiciels tournent, il faut du temps ?

## **Bernard MOREAU**

Vous avez raison, mais on n'est pas dans les mêmes registres de stratégie. A la Direction de l'innovation (dont je fais partie), il y a une partie de la population qui travaille sur les cycles longs et là on n'est plus dans le domaine de l'intrapreneuriat mais dans celui de la veille et des partenariats internationaux, car cela se joue à un niveau mondial. Sur un certain nombre de technologies et de terminaux (et aujourd'hui il en a de plus en plus), nous consacrons des moyens à la veille et aux partenariats avec d'autres opérateurs quitte à être dans différents groupes pour surveiller les bonnes tendances. Ca fait partie des objectifs des opérateurs mais, il est vrai que cela se passe à l'extérieur.

La logique entrepreneuriale, chez nous, est calée sur l'évolution à plus court terme des unités d'affaires sur les marchés que l'on connaît, en innovant sur les usages, donc on s'intéresse beaucoup aux comportements.

En définitive je vois le même décalage entre notre travail et celui d'Innovacom, le capital risker. Nous nous situons bien en amont : ils sont place Vendôme, nous sommes dans la boue en train d'essayer de voir si ce que nous tenons est une pépite ou une patate...



## NOUVEAUX MODÈLES D'ORGANISATION ET TRANSFORMATIONS DE LA FONCTION D'ENCADREMENT DANS LES ORGANISATIONS MUNICIPALES

---

CELINE DESMARAIS

Université de Savoie. LAREQUOI, Université de Versailles Saint-Quentin.

[Celine.desmarais@univ-savoie.fr](mailto:Celine.desmarais@univ-savoie.fr)

Dans les organisations publiques, comme dans les entreprises, la fin des bureaucraties est annoncée depuis plusieurs décennies. Les démarches de modernisation mettent alors la fonction d'encadrement en première ligne en tant que vecteur mais également objet des réformes engagées : *"The New Public Management requires new public managers"* (Reichard, 1996). Ce mouvement est parallèle à celui qui présente, pour les entreprises, la disparition des hiérarchies traditionnelles « *comme un des atours des organisations (post-) modernes* » (Desmarrez, 2001, p.74). La notion de modèle socio-organisationnel renvoie ainsi les transformations de l'encadrement à un contexte socio-économique global, dépassant le seul espace d'une organisation.

Les voix qui s'élèvent pour contester l'évidence et la signification de ces grandes mutations organisationnelles sont cependant nombreuses. Celles-ci évoquent le décalage des discours par rapport à la réalité, l'opposition caricaturale entre ancien et moderne qui les sous-tend, la promotion, sous le couvert d'un discours séduisant, de nouvelles formes d'exploitation (Aubert, de Gaulejac, 1991) ou de domination (Linhart, 1993 ; Courpasson, 1998). Certains chercheurs invitent à relativiser un discours managérial qui monte en épingle des évolutions qui ne sont que marginales ou qui masquent un renouveau des formes de contrôle social (Rot, 2000). Dans les organisations publiques, les effets sur les pratiques des transformations engagées sont régulièrement mis en doute (Gibert, Thoenig, 1993 ; Joncour, Verrier, 2001...). Les rares travaux existant sur l'encadrement des villes ne sont guère plus affirmatifs : ils observent l'émergence d'un nouveau discours managérial dans les villes, mais constatent que celui-ci n'a guère affecté les pratiques (Bosse, Charrier, Rutten, 1988 ; Kling, Mérimanis, 1993).

Notre communication se propose d'analyser les transformations de la fonction d'encadrement dans les villes, en faisant la part du mythe et de la réalité : en confrontant ces transformations, d'une part aux principes diffusés par les doctrines de la modernisation et d'autre part aux règles de fonctionnement émanant des systèmes de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous exposerons et mettrons en perspective les résultats d'une recherche dont l'objectif a été de confronter la réalité des évolutions de la fonction d'encadrement par rapport aux prescriptions des tenants de la modernisation, dans les organisations municipales. Celle-ci a été menée sous la forme d'une démarche essentiellement qualitative, d'avril 2000 à février 2001, dans 7 villes moyennes caractérisées par l'existence de démarches de modernisation affectant la gestion des ressources humaines<sup>1</sup>. L'objectif de cette recherche consistait à analyser la

---

<sup>1</sup> Cette enquête a mobilisé trois sources de données :

- Des documents actuels et archives, portant essentiellement sur les aspects RH du système de gestion.
- Une observation « flottante » non systématique, susceptible d'apporter des éclairages complémentaires sur les données collectées.
- 160 entretiens réalisés auprès d'acteurs divers, parties prenantes de la relation hiérarchique (Dirigeants, encadrants et agents) ou non (élu, délégués syndicaux), afin de croiser les rationalités dans une perspective multi-acteurs.

réalité des transformations de rôles observables et leur lien éventuel avec les démarches de modernisation de la gestion des ressources humaines engagées dans les villes observées.

La recherche s'est centrée sur la population des « *encadrants* », afin de distinguer la population étudiée de l'image du cadre comme figure sociale, assimilée, dans les organisations publiques, aux fonctionnaires de catégorie A<sup>2</sup>. Le terme d'encadrant fait *a contrario* référence à la segmentation anglo-saxonne entre « *décideurs* », « *experts* » et « *encadrants* » (Dietrich, 1999). Il renvoie à l'exercice d'une responsabilité managériale. Il exclut du champ de la recherche l'encadrement supérieur, dont la position (au regard notamment de la décision politique) est spécifique, et les « *experts* » n'ayant pas de responsabilité d'encadrement. Les encadrants sont donc des acteurs chargés d'encadrer une équipe, une unité, un service ou un ensemble de services, mais qui n'appartiennent pas à la direction générale. Le terme englobe une population hétérogène en termes sociologiques, professionnels ou statutaires.

Après avoir présenté la nature des transformations qui affectent la fonction d'encadrement dans les villes que nous avons observées, nous montrerons que celles-ci conduisent à une dualité de la fonction d'encadrement qui fait obstacle aux évolutions en profondeur des organisations municipales.

## Les transformations de la fonction d'encadrement des villes

Notre recherche interroge ainsi la nature des transformations de la fonction d'encadrement dans les organisations municipales. C'est à travers le **concept de rôle** qu'un ensemble de caractéristiques essentielles de la fonction d'encadrement sont appréhendées, à l'intérieur d'un cadre théorique délimité.

## Les rôles des encadrants

La notion de rôle est d'usage courant, sans être pour autant facile à définir. Elle comporte un aspect fonctionnel et pragmatique, en rapport avec un certain statut, une certaine position. Elle comporte également un aspect imaginaire, théâtral. Les définitions du concept de rôle dépendent largement des conceptions de l'organisation qui les sous-tendent. En effet, on peut opposer deux approches :

une approche **fonctionnaliste** du rôle qui en fait un système de contraintes émanant de la structure formelle de l'organisation. Les rôles des encadrants sont alors un ensemble de fonctions de l'organisation : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler (Fayol, 1916). Cette conception des rôles diffuse une image rationnelle et ordonnée du cadre.

une approche **interactionniste** qui définit le rôle comme une émanation des interactions informelles entre les acteurs. Dans cette perspective, les rôles des encadrants se déduisent des activités observables, selon une méthodologie popularisée par Henry Mintzberg (1984). L'image du cadre qui est alors produite est celle d'un homme de communication et d'image, d'un manager spontané, actif, volontaire et peu

---

2 La catégorie A correspond aux emplois accessibles par concours externe aux Bac+3, la catégorie B aux emplois de niveau bac et la catégorie C couvre les autres emplois.

structuré, tel un surfeur glissant sur une vague d'événements et de décisions (Davoine, 1999), très éloignée de l'action managériale hyper-structurée de l'approche fonctionnaliste.

Afin de dépasser cette opposition entre rôle donné et rôle construit, il est possible de développer une conception alternative du rôle, rattachée au modèle de la structuration sociale développé par Giddens (1987). Cela nous a conduit à définir le rôle professionnel comme « *un ensemble de représentations partagées et de relations d'interdépendance, attachées à une position dans l'organisation* ». L'évolution des rôles n'est pas appréhendée dans une perspective déterministe ni intentionnaliste mais comme la conséquence de phénomènes de structuration jamais achevés qui font intervenir les individus, le système de gestion, et l'organisation (Bouchiki, 1990). Cette définition met l'accent sur plusieurs aspects fondamentaux du concept de rôle :

Les rôles organisationnels se construisent dans l'interdépendance des positions. Ils sont à la fois une émanation des ressources et contraintes structurelles et des interactions entre les acteurs.

Les rôles sont essentiellement le produit de représentations partagées de la réalité organisationnelle.

Cette définition des rôles permet une observation simultanée des prescriptions et des pratiques, avec l'idée qu'il n'existe pas deux champs de régulation séparés mais bien une relation récursive entre les deux qui conduit les acteurs à ne pas les différencier. Aussi son adoption débouche sur la confrontation entre les prescriptions de rôles issues des théories de la modernisation, qui se diffusent dans les villes à travers notamment le renouvellement de l'instrumentation de GRH et la manière dont les acteurs définissent leurs propres rôles et ceux de leur hiérarchie.

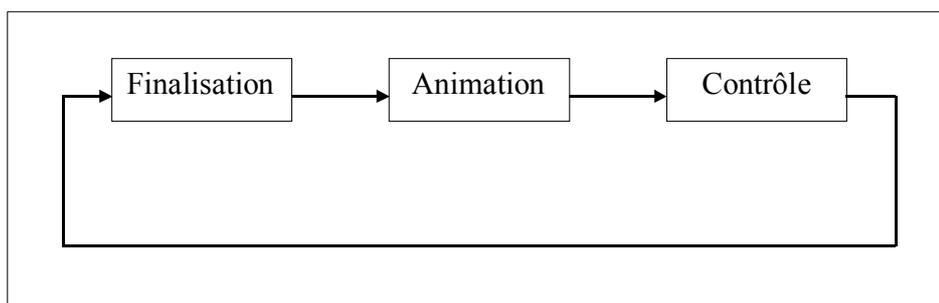
### **Les prescriptions de rôles diffusées par les doctrines de la modernisation**

Les principes du New Public Management et de la modernisation des organisations publiques se diffusent largement dans le contexte des villes à travers un ensemble de vecteurs complémentaires analysés notamment par Chaty (1997) pour l'Etat : les préconisations des consultants, la presse spécialisée, le bouche à oreille. A cette liste il convient d'ajouter le renouvellement de l'instrumentation de gestion, qui est porteuse de nouvelles philosophies managériales. Dans les villes les outils de GRH ont notamment été des véhicules privilégiés des discours managériaux, effet renforcé par leur implantation par grappes (Crozet, 1997). Ces discours sont peu ou prou centrés autour de quelques idées fortes :

- Un accent sur les résultats, en terme d'efficience, d'efficacité et de qualité de service.
- Le remplacement des structures centralisées et hiérarchiques par des environnements au management décentralisé.
- La flexibilité, qui va de pair avec une orientation plus entrepreneuriale des administrations.
- L'accent sur les capacités stratégiques du centre, pour favoriser les réactions aux évolutions de l'environnement.

Les référentiels managériaux dominants de l'administration publique, en France comme dans les autres pays d'Europe, sont ainsi la "*responsabilisation*" et la "*contractualisation*" (Chaty 1997). La responsabilisation suppose l'élargissement des rôles de gestion des encadrants et la reconnaissance d'une certaine autonomie décisionnelle. La réduction de la hiérarchisation interne (Louart, 1997) et le décloisonnement des services fonctionnels favorisent l'émergence d'un modèle managérial de la responsabilité. Se diffuse alors dans les organisations publiques le modèle d'un encadrement :

- Qui dispose de marges de manœuvre dans le domaine de la gestion des moyens et est responsabilisé sur ses résultats.
- Qui exerce son rôle managérial à travers la mise en œuvre d'un cycle de management permettant la mise sous tension de l'activité :



**Figure n° 1 : le cycle de management.**

Cette vision cyclique se traduit concrètement par un encadrant qui énonce des objectifs opérationnels, fixés en lien avec sa propre hiérarchie. Les collaborateurs les mettent en œuvre avec une marge d'autonomie sur les moyens mobilisés. L'accompagnement des collaborateurs dans la mise en œuvre des objectifs fait l'objet du rôle d'animation (ou de pilotage). L'évaluation de l'atteinte des résultats afin de réajuster les objectifs fait l'objet du rôle de contrôle. Ce modèle sous-tend la plupart des outils de gestion aujourd'hui diffusés dans les collectivités locales (procédures d'évaluation, contrôle de gestion, procédures qualités, démarches projet...).

Ces nouvelles prescriptions opposent à un modèle d'encadrement traditionnel, qui serait une émanation de la structure bureaucratique des organisations publiques, un modèle « rénové », inspiré des prescriptions développées par un ensemble de corpus doctrinaires appliqués à l'entreprise.

**Tableau n°1 : L'opposition entre modèle traditionnel et modèle rénové**

	<u>Modèle traditionnel</u>	Modèle rénové
<i>Rôle d'expert</i>	Expertise individuelle centrale	Affaiblissement du rôle technique du cadre. Développement d'une expertise collective.
Rôle de gestionnaire Organisation Allocation de moyens	Auto-organisation des services. Centralisation des procédures de gestion, rôle de gestion limité à l'exécution des décisions.	Responsabilisation sur la gestion financière et des ressources humaines. Décentralisation des décisions de gestion.
Rôle managérial Finalisation  Animation  Contrôle	L'encadrant exécute les objectifs. Il ne fixe pas d'objectifs aux agents : action sur des fonctionnements routiniers.  Animation et commandement faibles  Contrôle essentiellement financier	Co-construction des objectifs, finalisation de l'action des agents en lien avec les objectifs de l'organisation. Capacité transformatrice de l'encadrant. Importance du management participatif. Contractualisation des relations. Auto-contrôle des agents, évaluation par les résultats.

### **Une évolution relative des rôles.**

Les rôles observés dans les villes, par confrontation à ces modèles, présentent une certaine ambiguïté. Les rôles de gestion demeurent caractérisés par la centralisation des décisions et la hiérarchisation des responsabilités. Les rôles managériaux échouent à mettre le management sous tension. Mais on constate l'émergence de nouveaux rôles qui consacrent les encadrants territoriaux comme acteurs.

**Les rôles de gestion** des encadrants des villes sont affectés par la centralisation des processus et l'existence de contrôles multiples et redondants. Dans le domaine de la gestion, la hiérarchie des rôles est calquée sur celle des niveaux hiérarchiques et des catégories statutaires. Les directeurs constituent un échelon fondamental dans les procédures de gestion. En revanche, les encadrants intermédiaires et de proximité ont un rôle d'exécution, encadré par des opérations de contrôle a priori et a posteriori. Pour autant, le rôle de gestion des encadrants ne se limite pas à ce rôle d'exécution encadré par des contrôles pointilleux. On observe l'émergence d'un rôle de négociation qui apporte à certains d'entre eux une relative influence sur l'attribution des moyens dont ils disposent. L'importance des ressources personnelles de l'encadrant est alors remarquable. C'est sa crédibilité personnelle, fondée sur ses caractéristiques biographiques (diplôme, expérience professionnelle) et sociales qui lui permet de dépasser les cadres rigides de la gestion des ressources, ce qui conduit à une évolution sensible des rôles de gestion. Cette influence personnelle de certains encadrants sur l'obtention des moyens se traduit par un nouveau rôle **d'adaptation des moyens**.

En raison des rigidités qui affectent la gestion des moyens dans les organisations publiques, ce sont surtout **les rôles managériaux** qui sont au centre des politiques de modernisation. Cependant, l'idée d'un management déléгатif, qui se traduirait par une autonomie importante des agents à l'intérieur d'un réseau d'objectifs ne semble guère avoir dépassé le stade du discours. Le rôle de finalisation concerne essentiellement l'encadrement supérieur. Les encadrants intermédiaires et de proximité centrent leurs rôles managériaux sur la gestion quotidienne et expriment le sentiment de devoir piloter « à vue ». Le management demeure plutôt centré sur la mise en œuvre de routines sous un contrôle étroit. Cependant, malgré la faible incarnation des principes du cycle de management, de nouveaux rôles émergent qui se situent en rupture avec le modèle traditionnel d'encadrement.

Le **rôle de traduction** s'exerce par la transmutation au quotidien des consignes, objectifs, règles, ou directives. Au contraire du modèle bureaucratique pour lequel la fonction de la hiérarchie est de transmettre, sans la trahir, la volonté des représentants du peuple, ce rôle suppose une intervention de l'encadrant sur les consignes règles ou objectifs qu'il traduit en fonction de son expérience du terrain et de son expertise du domaine d'activité.

Le **rôle de maîtrise des externalités** se traduit par le contrôle de l'adéquation de ce qui sort d'un service ou de la collectivité, à différentes exigences en terme de forme, d'image, de qualité, d'efficacité.... A contrario du modèle bureaucratique, caractérisé par un repli sur soi des organisations, les villes se préoccupent de plus en plus des effets externes de leur action, de la satisfaction des « clients-usagers » et du management de la « citoyenneté ». Cela se traduit par l'émergence d'un nouveau rôle de l'encadrement, centré sur la maîtrise des effets externes des actions menées dans les services.

Le **rôle de pilotage relationnel** se rapproche du traditionnel rôle social du cadre, et consiste à établir diverses liaisons informelles qui amendent la rigidité des procédures décisionnelles. Dans le cadre de la relation hiérarchique il se traduit par une détente spectaculaire des relations, qui a été observée dans les villes dès les années quatre-vingts (Hodara et Batte, 1987 ; Bossé, Charrier et Rutten, 1988). On est aujourd'hui loin du modèle bureaucratique caractérisé par une faiblesse endémique des relations hiérarchiques.

Ces nouveaux rôles ont pour point commun de consacrer l'émergence de l'encadrement comme acteur dans les villes. L'évolution observée peut être caractérisée conformément au tableau n°2.

**Tableau n° 2 : Les deux référentiels empiriques de rôles**

Objet du rôle	Référentiel traditionnel	Référentiel adapté
Consignes	Rôle de transmission Mise en œuvre des consignes, contrôle de leur réalisation et retour au niveau supérieur. Expertise de mise en œuvre et d'information.	Rôle de traduction Pilotage itératif, prise en compte des problèmes d'usagers et de collaborateurs, expertise décisionnelle. Utilisation d'outils synthétiques.
Externalités	Surveillance Contrôle par les écrits et les procédures budgétaires. Nature des externalités prises en compte : respect de la réglementation, des procédures.	Maîtrise des externalités Par la culture et les interactions informelles. Nature des externalités prises en compte : qualité du service public, image de la ville.
Relations humaines	Supervision : Evitement hiérarchique Motivation à travers les moyens octroyés, appel au sens du service public. Pilotage individuel des collaborateurs. Coupure hiérarchique et entre les services.	Pilotage relationnel Pilotage par l'écoute, la convivialité, l'information, l'esprit d'équipe. Accompagnement vers l'autonomie, et la responsabilisation, souci d'implication. Attention aux relations avec l'extérieur
Ressources	Exécution des moyens Mise en œuvre des ressources sous un contrôle pointilleux.	Adaptation des moyens Conception et négociation des moyens, optimisation des ressources.

Les villes qui mettent en œuvre des démarches de modernisation voient ainsi apparaître des nouveaux rôles de l'encadrement. Ceux-ci se situent en nette rupture avec les modèles traditionnels en ce qu'ils consacrent le statut d'acteur de certaines franges de l'encadrement. Cependant ces nouveaux rôles ne sont pas conformes aux principes de modernisation. Ce qui se développe c'est autre chose, le résultat original

des processus d'apprentissage provoqués par l'irruption des principes managériaux dans le contexte des villes.

Pour autant, ces nouveaux rôles ne concernent pas de manière égale tous les niveaux d'encadrement.

### La création de deux pôles opposés d'encadrants.

Les transformations de l'encadrement supérieur vont de pair avec le maintien des franges intermédiaires de l'encadrement dans des rôles traditionnels. Cette évolution différenciée contribue à creuser un écart croissant entre les différents niveaux d'encadrement.

### L'émergence de deux configurations de rôles.

Afin de déterminer comment les différents référentiels de rôles sont mobilisés par les différentes catégories d'acteurs, nous avons codé la présence des quatre nouveaux rôles selon une échelle à 4 niveaux<sup>3</sup>. Pour chaque rôle, nous avons attribué la notation (3) en cas de présence importante du rôle rénové, (2) en cas de présence plus mitigée, (1) en cas de présence manifeste du rôle traditionnel et (0) en cas de présence mitigée. Le résultat de ce codage montre que les nouveaux rôles concernent essentiellement les franges élevées de l'encadrement.

**Tableau n°3. : apparition des nouveaux rôles en fonction du niveau d'encadrement<sup>4</sup>.**

Niveau d'encadrement	Traduction	Maîtrise des externalités	Pilotage relationnel	Adaptation des moyens
Dirigeant	2,54	2,62	1,38	2,46
Directeur	2,43	1,97	1,83	2,00
Intermédiaire	1,65	1,15	2,24	1,52
Proximité	1,33	1,13	2,33	1,03
TOTAL	1,89	1,56	2,05	1,63

De cette analyse se dégagent deux configurations de rôles qui ne sont pas exactement ajustées aux référentiels empiriques définis : la configuration hiérarchique amendée, et la configuration stratégique.

La **configuration hiérarchique amendée** correspond aux rôles des encadrants de niveau hiérarchique inférieur. Ceux-ci exercent des rôles traditionnels, dans le cadre d'une organisation verticale. Ils sont des transmetteurs de consignes et des contrôleurs de leur exécution. Ils disposent de très faibles marges de manœuvres dans la gestion des

<sup>3</sup> Les paramètres sont établis sur la notation : traduction++ (3), traduction+ (2), traduction- (1), traduction-- (0). Le ++ correspond à une présence importante du rôle de traduction, le - à une présence du rôle de transmission et une absence du rôle de traduction. Maîtrise des externalités ++ (3), maîtrise des externalités + (2), maîtrise des externalités - (1), maîtrise des externalités -- (0) ; pilotage relationnel ++ (3), pilotage relationnel + (2), pilotage relationnel - (1), pilotage relationnel-- (0).

<sup>4</sup> Les critères sont discriminants. Les nombres en gras soulignés (+) et en italique (-) correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%). Résultats du test de Fisher : traduction :  $V_{inter} = 8,49$ ,  $V_{intra} = 0,66$ ,  $F = 12,80$ ,  $1-p = >99,99\%$

maîtrise externalités :  $V_{inter} = 10,14$ ,  $V_{intra} = 0,70$ ,  $F = 14,41$ ,  $1-p = >99,99\%$

pilotage relationnel :  $V_{inter} = 3,60$ ,  $V_{intra} = 0,47$ ,  $F = 7,65$ ,  $1-p = 99,99\%$

adaptation moyens :  $V_{inter} = 8,07$ ,  $V_{intra} = 0,59$ ,  $F = 13,62$ ,  $1-p = >99,99\%$

moyens. Mais les effets négatifs du modèle sont amendés par l'exercice massif du pilotage relationnel qui permet de pallier les rigidités de la structure décisionnelle.

« S'il y a un gros problème je fais appel à mon responsable. Et aussi il y a des décisions que je ne peux pas prendre tout seul pour être couvert. Je ne fais rien sans l'avis du CDS. On est obligés car sinon on a un retour de bâton derrière. » (85, prox, ville F).

La **configuration stratégique** correspond aux rôles des encadrants de niveau supérieur, essentiellement les directeurs et chefs de service. Elle va au-delà de cette première évolution à travers l'affirmation des encadrants comme acteurs. Cette configuration stratégique comprend des rôles de traduction, de négociation et de liaison avec l'extérieur du service qui sont corrélés entre eux. Ces rôles ont en commun de supposer l'affirmation d'une influence de l'encadrant.

« Mon rôle c'est d'être une force de proposition pour le politique. Je suis un super technicien qui fait des projets et les propose à une équipe municipale qui les entend ou ne les entend pas. C'est moi aussi qui propose des orientations de travail au personnel. C'est toujours un échange car on ne peut rien faire tout seul. Si les équipes ne sont pas persuadées que c'est la direction, cela ne marche pas. Il y a un temps très lourd pour faire comprendre les bonnes orientations au politique et au personnel qui est plus lent à suivre. » (115, dir, ville C).

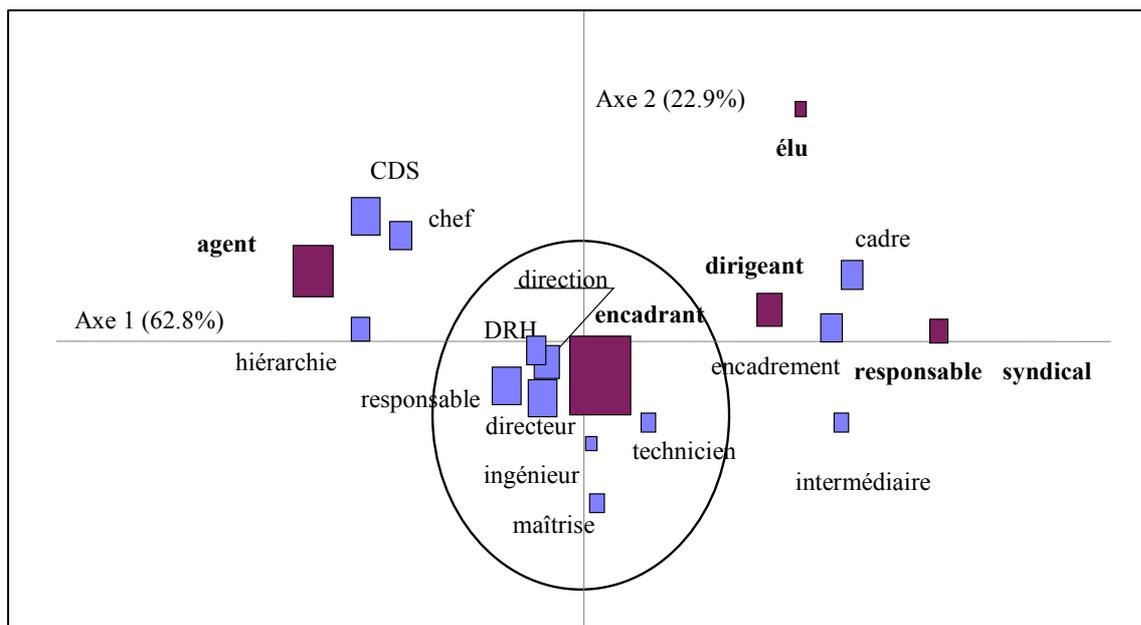
Il existe donc une segmentation de la fonction d'encadrement, qui se traduit par deux configurations de rôles très différentes. Cette séparation de l'encadrement en deux zones étanches est produite et reproduite par un ensemble de facteurs concourants.

Un ensemble de facteurs consacrent la coupure de l'encadrement en deux pôles opposés.

Les représentations de l'encadrement produites par les acteurs sont binaires.

Les acteurs des villes ne se représentent pas la fonction d'encadrement comme une catégorie homogène ou comme un ensemble articulé et complémentaire de responsabilités. L'examen des lexiques utilisés pour qualifier l'encadrement laisse ainsi apparaître la multiplicité des terminologies qui recouvrent divers découpages de la catégorie.

**Figure n° 2. : termes qualifiant les encadrants utilisés par les différentes catégories d'acteurs.<sup>5</sup>**



Les modèles cognitifs de l'encadrement sont essentiellement structurés par deux aspects :

Des lexiques variés décrivant des métiers et des grades : « ingénieur », « technicien » ou « agent de maîtrise », mais aussi « directeur » ou « responsable » des finances, des espaces verts ou des écoles... Par cette variété lexicale, les encadrants mettent l'accent sur la multiplicité des figures rattachées à la fonction d'encadrement. Ces représentations conduisent à privilégier l'ancrage professionnel dans la construction des rôles. Les représentations de l'encadrement des villes comme mosaïque de fonctions et d'emplois divers conduisent donc à une externalisation des prescriptions de rôles. Ceux-ci se construisent au sein des réseaux professionnels et par des interactions portant sur les aspects techniques des métiers.

Un lexique marquant la coupure symbolique entre cadres et encadrants "non-cadres" qui est également au cœur des représentations des acteurs : « cadre », « encadrement », « intermédiaire ». La ligne de fracture se situe au niveau de la position organisationnelle des chefs de services et de la position statutaire de la catégorie A. Cette coupure laisse dans l'ombre une grande partie de l'encadrement.

Cette représentation binaire de l'encadrement conforte alors l'émergence d'une organisation à deux niveaux étanches.

Le renouvellement des caractéristiques biographiques de l'encadrement renforce cette dualité.

Cette représentation duale est renforcée par les effets du renouvellement des encadrants des villes, observé dans ces organisations depuis maintenant une quinzaine d'années. Ce renouvellement est directement lié aux transformations majeures du statut (Lorrain, 1989 ; Crozet, 1997), mais il s'explique également par les transformations de la population active française.

Dans les villes, l'élévation du diplôme des encadrants et l'augmentation de la mobilité externe des catégories supérieures d'encadrement sont ainsi continues. Les encadrants les plus diplômés et les plus mobiles, sont alors ceux qui exercent le plus intensément des nouveaux rôles, ce qui pourrait laisser penser que le renouvellement démographique de la catégorie est à l'origine de son évolution. Cependant, deux bémols doivent être apportés. Contrairement à des représentations très répandues dans les villes, on ne peut faire aucun lien entre un jeune âge ou une faible ancienneté et l'exercice de nouveaux rôles<sup>6</sup>. Par ailleurs, les encadrants très diplômés et mobiles sont également ceux qui sont de catégorie statutaire et de niveau hiérarchique élevés. On en revient à la distinction de l'encadrement en deux groupes :

**Le premier comprend des encadrants de catégorie A**, à niveau de diplôme élevé, ayant une mobilité externe supérieure à celle des autres encadrants. Ce groupe est concerné par l'exercice de nouveaux rôles, dans une configuration de rôles que nous avons qualifiée de stratégique.

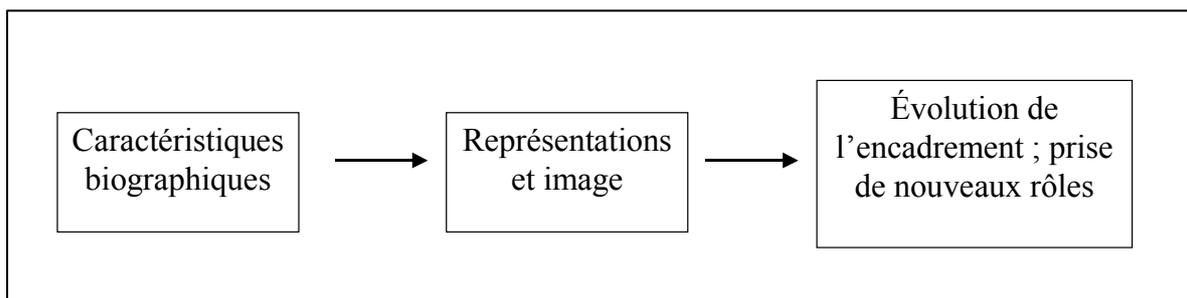
**Le second comprend des encadrants de moindre niveau hiérarchique**, moins diplômés, et peu mobiles. Ceux-ci sont en revanche concernés par la configuration de rôles que nous avons qualifiée de hiérarchique aménagée, dans laquelle le rôle de pilotage relationnel compense les rigidités structurelles et la faiblesse du pouvoir de décision.

---

<sup>6</sup> Ce constat semble s'inscrire à l'encontre des espoirs qui sont mis dans l'avènement prochain de vagues massives de départ à la retraite dans la fonction publique

Cette distinction est entretenue par les représentations véhiculées par l'appartenance statutaire. En effet, la configuration stratégique de rôles est caractérisée par le phénomène majeur qu'est l'émergence des encadrants en tant qu'acteurs. Or c'est à travers les variables sociologiques que les encadrants obtiennent un statut d'acteur. Le grade, le niveau de diplôme et la mobilité sont des éléments clés de l'identité professionnelle des encadrants publics. Ces éléments les désignent comme des pairs dignes de confiance auprès des dirigeants territoriaux et des élus. L'influence des caractéristiques biographiques est médiatisée par des facteurs liés à l'image, aux représentations que se font les décideurs d'une ville des caractéristiques d'une catégorie.

**Figure n° 3. : interférence des aspects liés aux représentations et à l'image dans le lien entre caractéristiques biographiques et prise de nouveaux rôles.**



L'émergence d'une « gestion des cadres » contribue à renforcer cette dualité.

Les évolutions de la gestion des ressources humaines dans les villes vont de pair avec la promotion d'un « modèle traditionnel de gestion des cadres », dans lequel ce sont essentiellement les responsabilités, la disponibilité et la loyauté qui sont récompensés par les systèmes de différenciation. L'image de l'encadrement que renvoient les incitations est celle du "cadre" qui échange une disponibilité importante contre un statut et des avantages reconnus dans l'organisation. **Ce modèle concerne essentiellement l'encadrement de catégorie A :**

Ses fonctions sont valorisées matériellement (avantages en nature, primes) et symboliquement (reconnaissance perçue, lieux et conditions de travail...).

En contrepartie, il est concerné par un temps de travail important, gage d'engagement, et d'adhésion, tout autant que nécessité liée à l'ampleur des responsabilités exercées.

**Tableau n°4. : avantages et conditions de travail selon le niveau hiérarchique<sup>7</sup>**

	heures supplémentaires moyennes	avantages en nature	Reconnaissance perçue
Directeur	11,20	1,35	1,92
Intermédiaire	7,33	1,09	1,70
Proximité	6,47	0,41	1,34
TOTAL	8,14	0,94	1,65

La gestion des incitations est donc fidèle à la tension observée entre deux catégories extrêmes d'encadrants : les cadres et les non cadres. Elle renforce cette représentation et a pour effet de conforter la position d'acteurs des personnes supposées cadres et de créer des frustrations et un sentiment de faible reconnaissance chez les encadrants « non-cadres ».

Le modèle implicite distinguant les "cadres" et les "non-cadres" est construit sur la base d'une cohérence implacable entre les différentes dimensions observées :

Les représentations opèrent une segmentation entre "cadres" et "non cadres", dont la ligne de fracture se situe au niveau de la position organisationnelle des chefs de services et de la position statutaire de la catégorie A. La distinction statutaire en catégories A, B et C contribue à renforcer cette segmentation.

Les rôles exercés sont liés à la position occupée par rapport à cette ligne de démarcation, qui sépare des "cadres" acteurs, négociateurs, traducteurs, et des "non-cadres" transmetteurs et exécuteurs de consignes, contrôleurs et informateurs.

Enfin la gestion des cadres est organisée autour de cette segmentation.

C'est cette coupure décisionnelle et organisationnelle de la fonction d'encadrement des villes qui est alors à l'origine des facteurs clés qui expliquent la faible diffusion des prescriptions dont la modernisation est porteuse.

La bipolarité des représentations de l'encadrement favorise les blocages de l'innovation.

Le retournement des rôles des encadrants au cœur des organisations municipales, conduit à des blocages de la modernisation. Les rôles des encadrants dans l'organisation conditionnent en effet leur intervention dans la mise en œuvre et l'appropriation des démarches de modernisation.

Le rôle de traduction des **encadrants de niveau supérieur** (essentiellement directeurs et chefs de services) leur permet de traduire les démarches de modernisation, en tenant compte des contraintes qu'ils perçoivent, de leur expertise de leur domaine d'intervention et des retours du terrain qu'ils enregistrent.

---

7 Tableau de moyennes. Les trois critères sont discriminants. Les heures supplémentaires ont été codées par rapport au temps de travail hebdomadaire annoncé par l'interviewé. Les avantages en nature et la reconnaissance, par rapport à l'importance perçue par l'interviewé de la variable, sur une échelle de 0 à 3. Les nombres en gras souligné (gras italique) correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%). Résultats du test de Fisher : temps de travail :  $V_{inter} = 169,78$ ,  $V_{intra} = 42,90$ ,  $F = 3,96$ ,  $1-p = 97,77\%$ , avantages en nature :  $V_{inter} = 6,53$ ,  $V_{intra} = 0,63$ ,  $F = 10,35$ ,  $1-p = 99,99\%$ , reconnaissance :  $V_{inter} = 2,36$ ,  $V_{intra} = 0,49$ ,  $F = 4,84$ ,  $1-p = 98,98\%$

En revanche, les **encadrants « non-cadres »** sont assignés à l'exécution pure et simple de ces démarches. Ils sont sensés les diffuser dans les niveaux inférieurs, sans les transformer ni les discuter.. Ce rôle limité conduit à un blocage de l'innovation qui est souvent mise en œuvre à ce niveau de manière purement formelle sans remettre réellement en cause les pratiques. Ainsi, il existe un lien entre la faiblesse des rôles de traduction exercés au cœur de l'organisation et le blocage de l'innovation.

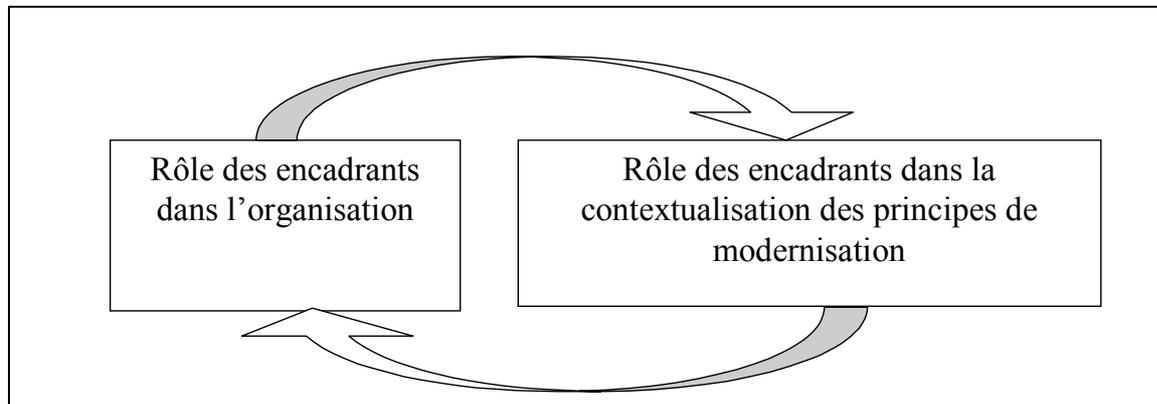


Figure n° 4. : Les rôles dans l'organisation et dans la mise en œuvre des outils de gestion.

## Conclusion

Les rôles des encadrants des villes évoluent, en lien avec les évolutions biographiques de la fonction d'encadrement et les nouvelles exigences de l'action publique. Les encadrants disposant de ressources personnelles et statutaires s'affirment comme acteurs face aux élus et aux directions générales. Mais en revanche, les encadrants les moins dotés demeurent cantonnés dans une position d'exécution.

Cette segmentation de la fonction d'encadrement réduit considérablement la portée des innovations managériales qui font l'objet d'une appropriation superficielle et n'atteignent guère les pratiques des acteurs modestes de l'organisation. Ce phénomène est alors auto-entretenu dans le cadre d'un cercle vicieux qui veut que l'absence d'exercice du rôle de traduction ait pour conséquence une mauvaise contextualisation des démarches de modernisation qui à leur tour échouent à favoriser l'apprentissage de nouveaux rôles.

La nécessité d'une réflexion collective sur les rôles et positions des différentes strates de l'encadrement est alors incontournable et apparaît comme une condition majeure de la poursuite des actions de modernisation dans le secteur public.

## Bibliographie

AUBERT N. et de GAULEJAC V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil, 316 p.

BOSSE G., CHARRIER T. et RUTTEN P. (1988), *La Fonction d'encadrement. Analyse du discours des cadres A. de la fonction publique territoriale sur leur fonction d'encadrement*, Collection recherche et Développement, C.N.F.P.T., 188 p.

- BOUCHIKI A. (1990), Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas, Economica, Paris, 149 p.
- CHATY L. (1997), *L'administration face au management*, L'Harmattan, Paris, 288 p.
- CHEVALLIER J. (1997), « La gestion publique à l'heure de la banalisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p 26-37.
- COURPASSON D. (1998), « Le changement est un outil politique », *Revue Française de Gestion*, n°120, sept-octobre, p 6-16.
- CROZET P. (1997), *Management communal et gestion des ressources humaines dans les villes moyennes*, thèse pour le doctorat de sciences de gestion, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2t, 385 p.
- 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° 31-32-33, mai-octobre, p 79-95.
- DESMARREZ P. (2001), « Du travailleur modèle aux modèles productifs », dans Pouchet (A.), *Sociologie du travail, 40 ans après*, Editions Elsevier, , p 73-78.
- DIETRICH A. (1999), « La réduction du temps de travail des cadres : vers une autonomie contrôlée », *Actes des journées d'études pluridisciplinaires sur les cadres*, 9 et 10 Décembre, Lest, Aix en Provence.
- FAYOL H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, réédition en 1970, 151 p.
- GIBERT P. et THOENIG J. C. (1993), « La gestion publique : entre l'apprentissage et l'amnésie », *Revue Politique et Management Public*, vol 11, n°1, mars, p 3-21.
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, Presses Universitaires de France, (trad.de *The constitution of Society*, 1984), 474 p.
- HODARA I. et BATTE C. (1987), *Les cadres des collectivités territoriales et leurs fonctions*, Collection recherche et Développement, C.F.P.C., 153 p.
- JONCOUR Y. et VERRIER P. E. « Plus ça change, plus c'est la même chose. Remarques sur l'application du concept de régression au management des administrations d'État » *XIème colloque de la revue « Politiques et Management public »*, 4 et 5 octobre 2001 – Université de Nice – Sophia Antipolis, reconfigurer l'action publique : big-bang ou réforme ?.
- KLING P. et MERIMANIS S. (1993), *Etre ou ne pas être cadre ?*, *Les agents territoriaux de catégorie B*, Collection recherche et Développement, C.N.F.P.T., 180 p.
- LINHART D. (1993), « A propos du post taylorisme », *Sociologie du Travail*, n°1/93, p 63-74.
- LORRAIN D. (1989), « L'élite modeste (Les cadres communaux urbains au milieu du gué) », *Revue française d'administration publique*, n°49, janvier-mars, p 81-92.
- LOUART P. (1997), « Structures organisationnelles, vers un continuum public-privé », *Revue Française de gestion*, septembre-octobre, p 14-25.
- MINTZBERG H. (1973), *The nature of managerial work*, Prentice Hall, Traduction française, 1984, *Le Manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, Paris, 220 p.
- REICHARD C. (1996), "Education and training for New Public Management", *International Public Management Journal*, Vol 2, N°1, [www.willamette.org/ipmn/research/journal/journal2.html](http://www.willamette.org/ipmn/research/journal/journal2.html).
- ROT G. (2001), « Nouvelles formes d'organisation du travail et modèles productifs », dans Pouchet (A.), *Sociologie du travail, 40 ans après*, Editions Elsevier, , p 79-98.



## LA RELÈVE DANS LE SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS : ENTRE LA TENTATION DE L'INNOVATION ET LA FIDÉLITÉ AU MODÈLE

---

CLAUDE LARIVIERE

Professeur agrégé. Coordonnateur du DESS en administration sociale. Université de Montréal. [claudelariviere@umontreal.ca](mailto:claudelariviere@umontreal.ca)

Après une décennie de restrictions budgétaires, l'appareil d'État québécois doit faire face, entre 2003 et 2009, au départ à la retraite de la moitié de ses cadres. Ce contexte assez particulier posera un problème de recrutement en raison du faible attrait des postes d'encadrement pour les professionnels qui éprouvent un malaise avec le style de gestion plutôt conservateur qui est dominant. Plus généralement, se pose la question des filières favorables à une progression de carrière dans un tel milieu : faut-il suivre fidèlement le supérieur ou, au contraire, s'en démarquer et ne pas hésiter à se poser en agent de changement ? Une recherche menée auprès d'un échantillon de personnes postulant à des emplois de cadres montre que celles-ci sont surtout des femmes et qu'une majorité d'entre elles s'affichent comme étant « innovatrices ». Pour elles, la notion de fidélité à la hiérarchie n'a plus le sens qu'elle revêtait jadis. Elle peut même apparaître comme une preuve de manque de potentiel pour faire face à l'environnement qui change. Le contexte actuel semble d'autant plus favorable aux candidats innovants que la gamme des habiletés désormais recherchées s'éloigne du schéma traditionnel pour intégrer des aspects beaucoup plus politiques.

### 1. Les enjeux récents

Au cours des années, le service public québécois a connu différentes évolutions dont le passage progressif de l'idéal moderne de l'accès de tous aux services publics à celui d'une gestion - post-moderne - où les ressources doivent être utilisées au maximum : budget zéro, gestion par objectifs, approche matricielle, qualité totale et amélioration continue, politique d'équité en matière de genre, de handicap puis d'origine ethnique, définition des droits des usagers, déficit zéro, imputabilité et gouvernance.

Mais ce qui marque particulièrement cette période, c'est principalement la fin de la croissance de l'appareil d'État, avec une offre qui décline malgré une pression accrue de la demande. De même, on assiste au regroupement ou à la fusion de maintes organisations et à la tendance des cadres en place à s'accrocher à leur poste.

Ce contexte assez particulier bloque alors massivement les carrières de ceux qui aspirent à devenir gestionnaires. Deux phénomènes en découlent :

#### *l'arrêt du processus de féminisation*

Les femmes demeurent minoritaires dans les fonctions d'encadrement même si, aux échelons inférieurs, leur nombre augmente (sans toutefois atteindre le pourcentage représentatif de leur effectif parmi le personnel, 70 %). Selon nos calculs (à partir des données disponibles en décembre 2001), les femmes dirigent 22 % des régies régionales, 26 % des établissements socio-sanitaires de proximité (centres locaux de services communautaires ou CLSC) et 40 % des centres hospitaliers de soins de longue

durée (CHSLD) ; ce dernier chiffre s'explique par l'importance d'anciennes infirmières cadres devenues directrices générales.

### *le vieillissement accéléré du corps des gestionnaires publics*

L'âge moyen des gestionnaires est plus élevé que celui de l'ensemble du personnel de la fonction publique puisqu'il faut une dizaine d'années d'expérience en moyenne avant de se voir confier des responsabilités d'encadrement. En raison de l'absence de recrutement de jeunes gestionnaires et malgré les incitations aux départs à la retraite anticipée, l'âge moyen des gestionnaire est passé de 42 à 47 ans. On peut anticiper par conséquent que la moitié des cadres devront prendre leur retraite au cours des 5 prochaines années. De nombreuses perspectives d'évolution vont alors s'ouvrir, là où les dernières années nous avaient habitué à l'absence de changements parmi les effectifs d'encadrement.

Si la situation actuelle paraît peu propice aux coups d'éclats personnels, à l'innovation dans les routines et aux promotions rapides par le passage dans une autre organisation, nos recherches montrent que la fidélité au supérieur immédiat, l'adhésion totale à la culture organisationnelle et la conformité aux règles établies ne sont pas forcément les attitudes à privilégier pour l'avenir. De fait, la réalité du secteur public étudié est plus complexe.

### **un certain clivage entre directions et cadres de premier niveau.**

Une enquête<sup>8</sup> menée auprès de l'ensemble des gestionnaires d'une région révèle que, selon leur niveau hiérarchiques, les personnes interrogées perçoivent différemment le style de gestion de leur organisation, le changement subi par celle-ci et la capacité réelle des gestionnaires à soutenir leur personnel dans ce nouveau contexte. Les Directeurs généraux et cadres supérieurs (qui composent 21 % des répondants), davantage associés au pilotage de ces transformations manifestent leur adhésion et sont davantage enclins à décrire leur organisation comme innovante(87 %), tandis que les gestionnaires de proximité (conseillers cliniques, chefs d'équipe multidisciplinaires ou de programmes de services à la clientèle, représentants 79 % des répondants) développeront pour leur part une vision critique face aux décisions des dirigeants de leur établissement. Cette vision est proche de celle des salariés qu'ils encadrent quotidiennement. Eux aussi considèrent le style de gestion de leur organisation comme beaucoup plus traditionnel que le discours des dirigeants le laisse croire.<sup>9</sup> Interrogés sur leur perception des changements en cours, de nombreux gestionnaires de premier niveau se démarquent de la position adoptée par leur organisation et sa direction.

### **un partage des styles de gestion entre des modes traditionnels et des approches plus souples**

Lors d'un sondage auprès d'un vaste échantillon (150 établissements provenant des 15 régions), nous avons aussi pu constater que les professionnels considèrent le style de gestion de leur organisation comme traditionnel (63,9 % des professionnels) et pensent que cela nuit à la capacité d'adaptation et d'innovation de celle-ci. Au niveau des gestionnaires de premier niveau de grandes disparités apparaissent suivant les types d'établissements dans lesquels ils exercent : 91,9 % de ceux qui travaillent dans les

---

<sup>8</sup> Celle-ci a rejoint 459 gestionnaires.

<sup>9</sup> Larivière, C. (1997), *Personnalité et habiletés des cadres et styles de gestion des organisations du réseau de la santé et des services sociaux des Laurentides*, Rapport de recherche, École de service social, Université de Montréal.

centres communautaires (CLSC) décrivent le style de gestion comme innovateur et , alors que leurs collègues des Centres de protection de la jeunesse ne sont que 46,8 % à penser cela de leur organisation. Évidemment, ces perceptions influencent les comportements attendus de ceux qui se préparent à assumer des responsabilités accrues.

L'enjeu des prochaines années est de taille. Il faudra remplacer entre 2003 et 2009 plus de 7000 gestionnaires. Or, comme chaque promotion libère un poste, nous pouvons penser que le jeu de chaises musicales sera intense et offrira maintes opportunités à ceux qui désirent assumer des responsabilités de cadre. Et des difficultés de recrutement pourraient apparaître, en raison d'un certain nombre de facteurs négligés.

## **2. Pourquoi devenir gestionnaire ?**

Au delà des débats d'orientation sur le panier de services à fournir à la clientèle (accessibilité) et des échanges éthiques sur la qualité (minimale) à maintenir, une bonne partie des professionnels qui pourraient envisager de modifier leur parcours professionnel (pour devenir gestionnaire ?) hésitent à le faire pour deux raisons : la détérioration de la relation contribution/rétribution<sup>10</sup> et la nature de la tâche à accomplir.

Malgré des ajustements récents, la majorité des cadres de premier niveau qui assurent l'encadrement professionnel de leurs collègues gagnent en effet, à peine plus qu'eux (environ 10 %). Il faut atteindre le niveau d'encadrement supérieur pour que l'écart devienne significatif (20 à 30 %). Or, si les salariés non cadres effectuent une semaine de 35 ou 37.5 heures, selon leur convention collective, les cadres peuvent difficilement effectuer ce qui est attendu d'eux en moins de 40 à 45 heures. Ils doivent, de plus, être disponibles sur téléavertisseur pour les urgences. D'une manière générale, les ressources à gérer ont tendance à augmenter sans qu'il y ait ajustement du niveau de classification et de rémunération ; il s'agit là de « défis » supplémentaires.

De même, les tâches confiées aux non cadres (?) peuvent varier énormément d'un poste à l'autre et être « enrichies » de nouvelles responsabilités. Or, en faisant le choix de devenir gestionnaire, les professionnels perdent la sécurité d'emploi rattaché au statut de détenteur de poste syndiqué (non cadre) ; et ils ne retrouvent un statut de permanent qu'après deux années, si leur évaluation est satisfaisante.

### **Une relève endogène aux niveaux supérieurs et exogène au premier niveau de gestion**

Que se passera-t-il lorsque près de 50 % des gestionnaires prendront leur retraite au cours des cinq prochaines années, notamment au sommet de la pyramide? Peu d'organisations disposent d'un programme de préparation de la relève et certaines commencent déjà à éprouver de la difficulté à recruter des personnes intéressées.

Différents cas sont à envisager selon que l'on s'intéresse aux directeurs généraux, aux cadres supérieurs ou bien aux cadres de premier niveau.

Au niveau des directions générales, la règle formelle qui veut que les concours soient autorisés directement par le Ministère et géré localement par la Régie régionale favorisera sans doute un rapprochement entre les nouveaux dirigeants et le Ministère.

---

10 Celle-ci est signalée par Paul Bouffartigue comme une des caractéristiques des transformations qui affectent les cadres en France (« Les transformations d'un salariat de confiance », in Bouffartigue, P. (sous la dir.), Cadres : la grande rupture, Paris : La Découverte, 35-49.

Au niveau des cadres supérieurs, la connaissance implicite des rouages et des usages favorise les personnes qui côtoient déjà ces niveaux de gestion, mais il y a fort à parier que des migrations seront également observables d'un type d'établissement à un autre.

En ce qui concerne les gestionnaires de premier niveau, les organisations disposeront d'une plus grande marge de manœuvre pour renouveler leurs effectifs d'encadrement en y incorporant du « sang neuf ». Profitant d'un marché de l'emploi plus favorable, Les éléments innovateurs devraient trouver une occasion de faire leur entrée dans les organisations de leur choix. En effet, dès à présent on observe que le recrutement devient de plus en plus une sélection mutuelle : les excellents candidats peuvent ainsi se permettre de négocier un environnement de travail intéressant.

De plus, la pression pour une réelle coordination des services entre les organisations qui s'occupent des clientèles complexes (santé mentale, maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie et jeunes en besoin de protection) tend à confier à des gestionnaires innovateurs, hors organisation, l'encadrement de nouvelles équipes multidisciplinaires. Ceux-ci semblent ensuite peu enclins à revenir travailler dans un cadre généralement plus rigide. Il s'agit-là d'une pression supplémentaire sur les organisations traditionnelles pour qu'elles assouplissent leur mode de gestion et s'ouvrent aux talents nouveaux.

### **3. Fidèles ou innovateurs ?**

Des échanges avec des hauts-fonctionnaires et, à deux occasions, avec des ministres responsables des services à la population dans ces domaines, nous ont permis d'explorer, de façon informelle, leur perception de ce que devait être cette relève qui sera appelée à gérer les établissements publics des prochaines années.

Nous avons noté que les politiciens tiennent avant tout aux résultats rapides et qu'ils valorisent verbalement les innovateurs « suffisamment ancrés dans la réalité pour livrer la marchandise attendue », ce qui, au dire d'un autre, « signifie avoir assez de poigne pour faire exécuter les ordres puisque c'est au gouvernement de décider, mais aussi savoir tenir un discours motivateur pour éviter les crises. » Évidemment, il s'agit-là de phrases formulées en raison de notre engagement à respecter la confidentialité sur leurs auteurs ; en public, ils utiliseraient sans doute une formulation politiquement plus acceptable.

Les haut-fonctionnaires comprennent mieux les enjeux que les gestionnaires proches de la distribution des services : « Nous avons besoin d'innovateurs qui utilisent toute marge de manœuvre pour améliorer l'offre de services sans en augmenter les coûts. Assez souples pour accepter les contraintes politiques et engagés envers l'État pour expliquer ces limites inhérentes au difficile arbitrage entre l'ampleur des besoins et l'offre limitée de services qui caractérise tout choix de société. » Un directeur général de Régie régionale s'exprime ainsi : « L'idéal c'est sans contredit l'innovateur. Mais, dans la réalité, je sais que les cadres supérieurs qui forment la relève ont longtemps travaillé dans l'ombre de leur patron et qu'ils se caractérisent avant tout par la fidélité à la règle. Il leur sera difficile de briser ce modèle et de s'affirmer. Contrairement à la génération précédente, ils sont davantage technocrates que bâtisseurs, et cela m'inquiète un peu... »

Désireux de tester un échantillon de prétendants, nous avons demandé à douze gestionnaires expérimentés d'établissements publics de santé et de services sociaux, candidats à différents concours de cadres supérieurs, de se soumettre à une triple démarche : une entrevue semi-structurée, un test fréquemment utilisé en sélection de cadres (le MBTI<sup>11</sup>) complété par une évaluation 360° (instrument rempli par la personne, son supérieur, des collègues gestionnaires et des subordonnés).<sup>12</sup> Évidemment, douze personnes ne peuvent que nous donner un aperçu et nous permettre de préparer une recherche plus vaste pour vérifier les pistes émergentes à partir de ces quelques cas. L'ajout de données subjectives nous permet ici d'enrichir l'interprétation possible des données obtenues par les tests.

L'échantillon des douze témoins, très majoritairement (10 personnes sur 12) féminin (ce qui n'a rien d'exceptionnel dans les champs professionnels de la santé et des services psychosociaux, 10 personnes ayant complété une formation universitaire de premier cycle dans un domaine clinique), possède aussi le plus souvent une formation universitaire en gestion. L'expérience de travail moyenne dans le réseau des établissements publics de santé et de services sociaux est de 20,2 années (avec un minimum de 7 années et un maximum de 31 années) et l'expérience moyenne en gestion de 11,4 années (avec un minimum de 3 et un maximum de 20 années).

De ces 12 personnes, 7 peuvent être considérées à partir de leur trajectoire et de leurs réponses à nos questions quant à leur perspective d'avenir comme personnes fidèles. Inversement, 5 s'apparentent davantage au comportement des personnes innovantes.

- *Les fidèles* : au MBTI, ces personnes n'obtiennent aucun résultat dominant, certaines étant plus introverties (I) alors que d'autres affirment leur extraversion (E), leurs prises de décision tiennent parfois davantage compte des sentiments (F) que de la pensée (T) et leur style de vie fluctue entre le jugement (J) et les perceptions (P).

Au niveau de l'évaluation 360 °, les fidèles ont tendance à se sous-évaluer légèrement (3,6 sur 5), du moins par rapport à l'avis de leur supérieur (3,9) qui les apprécie davantage que leurs collègues (3,6) et leur personnel (3,7). Les écarts demeurent minimes et on leur confirme leurs forces (« convient des résultats attendus avec ses subordonnés », « respecte ses engagements », « établit des priorités », « sait convaincre »).

Ces personnes ont consacré de multiples années de travail à leur organisation et attendent en retour que la hiérarchie leur en soit reconnaissante en favorisant leur promotion ; d'autres, apparaissent hésitantes à s'aventurer dans un univers de travail différent préférant demeurer fidèles à ce qu'ils connaissent bien.

- *Les innovants* : au MBTI, ces personnes se retrouvent majoritairement dans le style ENTJ (3 sur 5), caractérisé par une orientation sur ce qui pourrait être et non sur ce qui est. Ces personnes regardent la situation globale, appliquent leur logique et perçoivent d'abord les faits avant de considérer les autres. Gens d'action, ces personnes dirigent en « fournissant des modèles pour approfondir la compréhension et l'exécution,

---

<sup>11</sup> Briggs Myers, I. (1962). The Myers-Briggs Type Indicator, Princeton : Educational Testing Service.

<sup>12</sup> L'évaluation 360 degrés, modèle préconisé par l'American Management Association, permet d'élargir la relation évaluative habituelle (patron/employé) en incluant des témoins importants (collègues, subordonnés). Voir : Edwards, M, Ewen, A. (1996), 360° Feedback, New York : American Management Association.

clarifiant et corrigeant l'orientation, présentant une vision et incitant les autres à une participation active. »<sup>13</sup>

Au niveau de l'évaluation 360 °, les personnes innovantes ont tendance à se sur-évaluer légèrement (3,9 sur 5), du moins par rapport à l'avis de leur supérieur (3,8) qui les apprécie davantage que leurs collègues (3,7) et leur personnel (3,6). Les écarts demeurent minimes et on leur confirme leurs forces (« propose des idées nouvelles », « est capable de diagnostiquer un problème », « est capable d'autocritique lorsque c'est nécessaire », « incite ses subordonnés à trouver eux-mêmes les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent »).

Ces personnes ont généralement réussi à contourner le peu de possibilités de promotion en raison de la conjoncture en s'investissant dans des projets, en changeant d'organisation lorsque cela s'avérait possible, ou en travaillant comme consultants.

#### **4. Impact d'une logique de fidélisation et d'une logique d'innovation**

Si tous les établissements pratiquent l'affichage des postes vacants, seule une minorité, généralement des organisations de grande taille, a développé des politiques actives de gestion des carrières : filières d'emplois, pratique de mobilité latérale (pour acquérir une expérience diversifiée), plans de relève, gestion des individus à haut potentiel, pratique du mentoring, etc.<sup>14</sup>

Dans les faits, un cadre promu peut contribuer à influencer le choix de son successeur et ainsi contribuer par étape à la progression de carrière de collaborateurs fidèles, phénomène que nous avons observé dans des organisations de moyenne taille à quelques reprises. La concurrence joue donc certainement davantage dans les grandes organisations comptant plus d'une centaine de cadres.

Ainsi, récemment, un directeur général chargé de redresser un centre jeunesse a-t-il choisi, pour montrer sa volonté politique de gérer différemment, de remplacer tous les cadres supérieurs responsables des services à la clientèle (identifiés comme fidèles à l'ancienne direction), par des cadres moins expérimentés mais plus innovateurs, plus crédibles auprès du personnel<sup>15</sup>.

Quoi qu'il en soit, dans une société de droit, proposer sa candidature demeure toujours une décision individuelle reposant sur des choix personnels. Edgar Schein a découvert que les carrières peuvent être associées à des ancrages déterminés : l'individu pouvant être centré sur l'approfondissement de sa compétence professionnelle, sur la sécurité, la créativité, l'autonomie et l'indépendance, sur la gestion, l'engagement pour une cause, le besoin de défis à relever ou encore un style de vie intégré et équilibré (travail/famille).<sup>16</sup> Ces formes plurielles de carrières subjectives permettent d'expliquer autant le choix de ceux qui se refusent à devenir cadres, que le cheminement de ceux

---

13 Krebs Hirsh, S. (1994), MBTI, Session de consolidation d'équipe, Edmonton : Psychometrics Canada, page 27.

14 Ces pratiques sont décrites par Bernard, R., Wils, T., Guérin, G. et Labelle, C. (1992), « La gestion des carrières dans les entreprises québécoises », *Gestion*, septembre, 91-99.

15 Les anciens cadres se retrouvent en disponibilité pour d'autres établissements ou accompagnés dans une recherche d'emploi à l'extérieur du réseau socio-sanitaire.

16 Schein, E. (1985), *Career Anchors : Discovering Your Real Values*, San Diego : University Associates.

qui cherchent à le devenir en étant de fidèles exécutants ou en démontrant leur talent d'initiateurs.

Pour conclure, on retiendra que, la notion de fidélité à la hiérarchie n'a plus le sens presque sacré qu'elle revêtait jadis ; elle peut même apparaître comme une preuve de manque de potentiel dans un environnement qui change. Cette réalité peut en définitive favoriser les candidats innovants. Les équipes de gestionnaires que l'on a accompagnées / interrogées confirment en effet que la gamme des habiletés désormais recherchées s'éloigne du schéma traditionnel (planification, organisation, contrôle) pour intégrer des aspects beaucoup plus politiques.<sup>17</sup>

Par ailleurs, l'examen des recrutements actuels des écoles de gestion témoigne d'une relève davantage féminine et plus représentative des différentes communautés culturelles présentes dans la société québécoise. Le passage par un tel portail paraît particulièrement opportun dans un contexte où la relève proviendra en grande partie de l'extérieur des organisations qui devront tenir compte des politiques de l'état québécois en matière d'égalité de chances et d'efforts réels pour que la fonction publique représente mieux les différentes composantes ethniques de la société.

## Bibliographie

- Bernard, R., Wils, T., Guérin, G. et Labelle, C. (1992), « La gestion des carrières dans les entreprises québécoises », *Gestion*, septembre, 91-99.
- Bouffartigue, P. (sous la dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, Paris : La Découverte, 35-49.
- Briggs Myers, I. (1962). *The Myers-Briggs Type Indicator*, Princeton : Educational Testing Service.
- Edwards, M, Ewen, A. (1996), *360° Feedback*, New York : American Management Association
- Krebs Hirsh, S. (1994), *MBTI, Session de consolidation d'équipe*, Edmonton : Psychometrics Canada, page 27.
- Larivière, C. (1997), *Personnalité et habiletés des cadres et styles de gestion des organisations du réseau de la santé et des services sociaux des Laurentides*, Rapport de recherche, École de service social, Université de Montréal.
- Mintzberg, H. ; Bourgault, J. (2000). *Manager en public*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada.
- Shein, E. (1985), *Career Anchors : Discovering Your Real Values*, San Diego : University Associates.

---

<sup>17</sup> Mintzberg, H. ; Bourgault, J. (2000). *Manager en public*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada.



## QUESTIONS RELATIVES AUX INTERVENTIONS DE CLAUDE LARIVIERE ET CELINE DESMARAIS

---

### L'impact de l'acteur politique sur le mode de gestion des collectivités.

#### Michel COSTER

Quel est l'impact de la double dimension politique c'est-à-dire le maire ou le président de conseil général ou conseil régional avec l'administration générale de la collectivité : n'y a-t-il pas un impact sur les dimensions que vous avez étudiées ?

#### Céline DESMARAIS

En fait c'est tout le problème de la modernisation des organisations publiques : à l'origine la bureaucratie est conçue pour traduire et transmettre l'impulsion politique sans la déformer, sans la modifier. Le fonctionnaire, dans le modèle bureaucratique est un automate.

Or, justement, toute la modernisation est fondée sur une certaine modification des marges de manœuvre qui sont octroyées à l'encadrement. Alors que les politiques conservent une vision très bureaucratique de l'encadrement, les dirigeants des collectivités pensent que l'action politique est partagée par la fonction publique territoriale où le fonctionnaire est aussi là pour traduire les attentes des usagers et les transformer conjointement avec le politique. La fonction publique territoriale pourrait jouer un rôle de traduction de l'impulsion des politiques, des attentes des usagers, de l'interprétation qui en est faite à l'intérieur de la ville en actions pertinentes et performantes.

#### Guy GROUX

Vous avez dit que le politique avait intérêt à mettre en place des organisations bureaucratiques (...)

#### Céline DESMARAIS

Ce n'est pas tout à fait ce que j'ai dit. Il me semble avoir dit que les politiques se représentaient les encadrants comme des gens qui étaient là pour mettre en œuvre leurs décisions, voilà ce que j'ai dit. Je n'ai pas dit que c'était bien ou que c'était ce qu'il fallait faire.

#### Guy GROUX

Je n'ai pas dit que vous aviez porté de jugement de valeur ! Nuance !! Je me demande seulement de quel politique on parle. Est-ce qu'on parle d'homme politique ou d'agents politiques qui relèvent du pouvoir politique (administration de l'intérieur, administrations préfectorales qui ont une main mise sur les collectivités locales qui dépendent de ces administrations) ou est-ce qu'on parle des élus ?

Il me semble que selon le statut du politique, les attentes et les intérêts divergent... vous avez montré comment on procède à la mise en place de

nouveaux modes d'organisation dans les collectivités territoriales que vous avez étudiées. Ceci étant, je me suis demandé : « mais pour quelles raisons fait-on cela ? »

Est-ce pour des raisons de mimétisme par rapport à l'entreprise (sans savoir pour quelles raisons fondamentales on le fait) ou est-ce pour des raisons de service aux usagers ? Dans ce cas, il y aurait quelque part une recherche d'optimisation de la dépense publique. Est-ce que l'on fait cela pour des raisons qui touchent à l'élu (ce qu'a démontré l'école des *public choices* : j'investis beaucoup pour me faire ré-élire) ou est-ce que l'on fait encore cela parce que, au fond, les collectivités locales aujourd'hui connaissent des mutations fondamentales du point de vue des relations de pouvoir qui les lient à leur environnement. On appelle cela la gouvernance. Est-ce que cette notion de gouvernance joue tout simplement dans les relations et interactions que ces collectivités peuvent avoir avec les différents pouvoirs qui l'entourent : politique, économique autre administration locale voire Europe ?

### **Céline DESMARAIS**

Je n'ai pas vraiment de réponse à vous apporter. L'ensemble des facteurs que vous évoquez sont vrais. Le discours officiel sur la raréfaction des fonds publics, l'augmentation des compétences des villes et donc notamment la nécessité de performance accrue pour faire plus avec les mêmes moyens joue beaucoup. Des études ont montré qu'il y avait conjonction entre les stratégies individuelles des dirigeants territoriaux et des élus territoriaux, j'entends maire, notamment pour exister à travers la promotion d'image de modernisation, pour promouvoir des stratégies de pouvoir pour combler un certain déficit de projet politique. Effectivement, la piste sur les modes de gouvernance, les nouvelles formes de partenariat que développent les différents services avec les différents éléments d'une collectivité locale modifient aussi profondément les nécessités de l'action et cela rejoint ce que je disais précédemment sur la diversité des lieux de l'impulsion politique qui n'est plus forcément une impulsion verticale qui part de l'élu qui est omniscient sur les besoins de ses concitoyens.

### **Gestion hospitalière : le rôle des médecins**

#### **André GRELON**

En France, dans les structures hospitalières, on a vu apparaître de nouveaux acteurs, les administrateurs d'hôpitaux, qui ont désormais un profil différent de ceux qui étaient traditionnellement les patrons de l'hôpital : les médecins. Il semble qu'il y ait conflit entre les médecins qui disent « l'hôpital c'est le soin donc c'est moi qui suis légitime et tous les autres doivent être à mon service » (je caricature un peu, c'est pour me faire comprendre) et ces nouveaux gestionnaires qui ont une nouvelle légitimité qui disent que l'hôpital est une administration, une espèce d'usine où il faut qu'il y ait un patron et des cadres, les médecins. Est-ce que vous avez ce type de question au Québec ?

## **Claude LARIVIERE**

Avant la loi de 1971 (nationalisation des hôpitaux) il y avait déjà un partage entre les religieuses qui géraient les hôpitaux et les médecins. De facto, à partir de 1971, on observe une prise de contrôle du fonctionnement hospitalier par des « gestionnaires de carrière ». Ce qui n'empêche pas une représentation significative des médecins qui tiennent (par la loi) notamment la direction des services professionnels. En outre, un certain nombre de directeurs du développement vont être des médecins.

Maintenant, on assiste depuis 5 / 6 ans à la duplication des structures avec un coordinateur médical d'une part et un coordinateur clinico-administratif d'autre part. Ce coordinateur est généralement une infirmière mais pas toujours, ce peut également être quelqu'un de la réadaptation, un psychiatre ou un travailleur social : cela dépend du département. Il faut dire que chez nous les travailleurs sociaux ont une formation universitaire. Cette duplication n'est pas sans tension et si un directeur général se met à dos les médecins, son espoir de survie est faible... disons qu'il est en phase terminale... d'autant que les médecins sont aussi présents au conseil d'administration où il y a des observateurs de la région régionale qui représentent le ministère : le conflit remonte donc très rapidement.

## **Etre innovateur : une question d'âge ?**

### **Alain ROGER**

Est-ce qu'il y a une différence en terme d'âge et d'ancienneté entre vos fidèles et vos innovants (même si 5 et 7 ce n'est pas significatif). A-priori, par rapport aux courbes classiques de carrière, l'hypothèse serait que les fidèles sont plutôt dans une deuxième étape de carrière avec derrière une recherche de sécurité plus importante tandis que les innovants seraient plutôt dans une phase de développement ?

### **Claude LARIVIERE**

Une règle éthique chez nous interdit de demander l'âge de la personne que l'on a interviewée. En revanche, j'ai pu calculer l'ancienneté à partir du C.V, la marge d'erreur est de 1 an ou 2 sur 20 ans.

Donc, j'ai quand même une bonne approximation et il n'y a pas de différence significative. Les 12 personnes doivent avoir en moyenne 43 ans. Les deux plus jeunes (37 et 38 ans ) sont des innovateurs mais 2 sur 12 ce n'est pas suffisant pour conclure.

### **Céline DESMARAIS**

Je voudrais aussi répondre à Alain ROGER parce que je me suis posée la question sur mes encadrants. Sur mon groupe restreint d'une centaine de personnes, j'ai analysé l'effet de l'âge et de l'ancienneté sur la nature des rôles qui étaient mis en œuvre par les encadrants et je n'ai trouvé aucune corrélation. Sur ce terrain là, ça remet un peu en cause les idées pré-conçues qui sont très courantes chez les DRH qui consistent à se dire qu'avec le renouvellement

progressif de l'encadrement les thèmes de la modernisation entreront naturellement dans les mœurs.

### **Alain JOUHANDEAU**

Je crois que finalement, la notion d'innovateur est assez proche aussi de la notion d'entrepreneur : l'innovateur est celui qui va être relativement entreprenant à l'intérieur de son entreprise et cela est plutôt lié à la personnalité qu'à l'âge.

Dans l'enseignement supérieur public où l'on nous demande d'innover en matière d'enseignement, j'observe que finalement les plus innovateurs ne sont pas forcément les plus jeunes. Et que les plus belles innovations, en général, arrivent par des personnes qui ont toujours été en décalage par rapport à l'institution qui ont toujours travaillé à la marge à des bricolages et qui nous amènent des choses neuves et fraîches. Je crois qu'on dit qu'on peut être vieux à 25 ans c'est tout à fait vrai.

### **Etre innovateur : une question de qualification ?**

#### **Anousheh KARVAR**

Vous avez neutralisé le facteur âge, je me demande si le facteur diplôme et notamment avec la grande page de recrutement actuel de catégorie B. de surdiplômés dans la fonction publique peut avoir un rôle à jouer sur cet encadrement intermédiaire ? Et quelle place on pourrait accorder à la hiérarchie des corps comme facteur bloquant ? Je me réfère à un travail récent de Luc Rouban sur les valeurs des cadres de la fonction publique où il constate un rapprochement entre les valeurs des cadres dans le privé et dans le public pour les cadres de catégorie A (les cadres supérieurs) et un éloignement de plus en plus important entre les cadres de catégorie A de la fonction publique et les autres cadres ou non-cadres du public alors que ces distances diminuent dans le privé.

#### **Céline DESMARAIS**

Concernant les diplômes : effectivement il y a un lien entre le niveau des diplômes et la mise en oeuvre de certain rôle de la part des encadrants, mais il y a également une très forte corrélation entre les niveaux de diplômes et la place hiérarchique : c'est assez difficile de tirer des conclusions. Sachant que ce n'était pas le centre de recherche et que l'échantillon est quand même limité, je n'ai donc pas de réponse.

Je pense, néanmoins, que les nouveaux encadrants qui arrivent avec un certain diplôme n'ont pas la même position que leurs prédécesseurs : on ne porte pas le même regard sur eux, les élus les considèrent comme des pairs et cela modifie complètement leur manière d'exercer leur rôle. A mon avis, le diplôme intervient surtout à travers le regard qui est porté sur les personnes.

Sur l'autre aspect de la question, la notion de corps n'appartient pas la fonction publique territoriale on parle plutôt de cadre d'emploi. Et, ce qui prime c'est le rattachement professionnel de l'encadrement c'est-à-dire on est jardinier ou responsable jardinier, on est directrice de crèche etc.

## **Etre innovateur : une question de genre ?**

### **Paul BOUFFARTIGUE**

J'ai envie de poser la question à tous les intervenants : quelle place doit-on faire au genre dans ces questions d'entrepreneuriat et d'intrapreneuriat ? Est-ce qu'on ne va pas être un peu obligé de dépasser en particulier ces constats un peu triviaux en terme de personnalité – il y en a qui sont tourné vers l'innovation, il y en a qui n'y sont pas- en tout cas, du côté de la création d'entreprise, les femmes n'y sont pas : est-ce parce qu'elles ont moins le goût du risque ? je ne pense pas...

### **Claude LARIVIERE**

Je sais pour l'avoir lu que chez nous au Canada, 2/3 des PME et notamment les plus petites d'entre elles, sont dirigées par les femmes. Et je crois que la tendance est à peu près la même aux Etats-Unis. Plus intéressant encore, parce que ces projets sont mieux préparés et que les conditions de prêts ont changé (avant les banques ne prêtaient que difficilement aux femmes, maintenant non, il y a même des banques de femmes qui se sont créées), leurs chances de survie sont meilleures... les hommes seraient-ils plus casse-cou dans leurs affaires ?

### **Michel COSTER**

Une petite précision d'après l'étude GEM Europe /US<sup>18</sup>. La France est le mauvais élève de la classe sur la création d'entreprise par les femmes, et même la très mauvaise élève puisque on est le dernier pays européen.

Peut-être un petit aperçu historique rapide est nécessaire : quand on voit comment s'est constitué le tissu artisanal en France, on n'a que récemment modifié le statut de la femme conjointe au chef d'entreprise et il y a tout un modèle historique où l'homme est le seul inscrit par exemple au registre du commerce, au registre des métiers et donc a la qualité d'entrepreneur. La femme essaie quant à elle de trouver sa place dans des structures de gestion du back-office et administrative : cela se reproduit encore aujourd'hui. Finalement, c'est peut-être une dimension légale que l'on n'a pas suffisamment estimé au cours de notre histoire.

### **Alain JOUHANDEAU**

je voudrais compléter sur cette participation des femmes à l'entrepreneuriat. L'INSA compte environ 20 à 25% de femmes. Sur la quarantaine de candidatures à la filière entreprendre, et bien cette année, je n'ai qu'une candidature féminine...

---

18 (Global Entrepreneurship Monitor) étudie l'activité entrepreneuriale dans 37 pays (en 2002) et a pour objectifs :

- de mesurer les différences de niveau d'activités entrepreneuriales entre pays
  - établir un lien entre croissance économique et entrepreneuriat
  - trouver les facteurs qui conduisent à un niveau plus élevé d'activités entrepreneuriales
  - proposer des politiques pour améliorer le niveau d'activité entrepreneuriale
- site internet : [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

Donc on observe une réelle grosse différence entre les candidatures féminine et masculines. Je ne sais pas à quoi c'est lié, je ne veux pas entrer dans les détails, mais c'est clair qu'elles mordent moins à l'hameçon de l'entrepreneuriat.

### **Françoise DANY**

Merci. Michel COSTER me disait que le mastère entreprendre ne compte que 5% de femmes...

## **La notion de cadre au Québec**

### **Charles GADEA**

Sur la signification de la notion de cadre dans la société québécoise. On sait qu'en France, c'est une catégorie bien spécifique et quand on est recruté comme cadre et surtout quand on est promu cadre il y a un sentiment d'avoir franchi une barrière : on est à part des salariés. Est-ce que la situation est analogue au Québec ?

### **Claude LARIVIERE**

Je dirai que la situation est certainement analogue quand on devient cadre sup ou directeur général, on entre alors dans le quartile supérieur. Mais en ce qui concerne le statut cadre de 1<sup>er</sup> niveau, ce n'est qu'une occasion supplémentaire de réalisation professionnelle, d'importer, d'influer sur des décisions d'ordre symbolique.

En réalité, ces personnes se rendent compte, à l'épreuve des faits, qu'elles n'ont qu'une toute petite marge de manœuvre : c'est parfois l'objet de beaucoup de frustration. Nous sommes à une étape charnière où il est possible que des organisations n'arrivent pas à pourvoir des postes : sur un concours récent de cadres sup, il y avait 28 candidatures, nous en avons sélectionné 7 ; 5 sont venus, 2 ont choisi de se positionner sur un autre poste, nous sommes donc arrivés à la conclusion unanimes que seulement 3 personnes pouvaient occuper ce... Ce qu'on observe ce sont des recrutements mutuels : sur les 5 derniers concours, ça m'est arrivé 3 fois que le première personne décide de ne pas prendre le poste. Soit ce sont les négociations sur les conditions de travail qui échouent, soit ces personnes sont en effet dans des stratégies de rareté par rapport à des postes à combler. Et donc, arriver deuxième c'est parfois obtenir le poste.

## **REDÉFINIR LA RÉUSSITE : OBSERVATIONS SUR LES FORMES PLURIELLES DE CARRIÈRES D'INGÉNIEURS**

---

**GUY MIGUET ET FLORENCE OSTY**

Ecole des Mines de Nantes- Département SHS. Guy.Minguet@emn.fr

Rite-LSCI-CNRS. fosty@free.fr

Cette communication a pour objet l'examen de formes plurielles de carrières d'ingénieurs en s'appuyant sur l'analyse empirique de matériaux dans deux sites industriels. Elle vise à rapporter les trajectoires d'une population d'ingénieurs aux différents modèles de carrière proposés dans les entreprises étudiées et dégage quatre types de parcours professionnels : le spécialiste, le manager, le mercenaire et le bloqué.

L'analyse des contextes dans lesquels émergent ces trajectoires professionnelles, révèle une variable cachée des modes de gestion des ressources humaines. Elle concerne l'existence d'une pluralité de filières d'évolution, accompagnant les transformations profondes de ces systèmes socio-productifs, engagés durablement dans un mouvement de modernisation et d'innovation. En réalité, trois filières peuvent être identifiées et correspondent à une offre d'identification et d'intégration pour les ingénieurs concernés. Il s'agit de la filière du management, de celle de chef de projet et enfin celle de l'expert. Plus ou moins institutionnalisées selon les cas étudiés, elles se comportent comme de véritables facteurs de régulations, pour des entreprises dont l'investissement sur les compétences et la socialisation professionnelle constitue le fondement de leur avantage compétitif.

### **Introduction**

L'entrepreneuriat est aujourd'hui un thème à la mode, notamment dans les entreprises qui se veulent et s'affichent à la fine pointe des derniers développements en matière de gestion des ressources humaines. Promouvoir le développement de conduites entrepreneuriales constitue le pan complémentaire aux politiques d'innovations et de modernisation des entreprises. Toutefois, les réponses déployées soulignent l'absence de modèle unique et relèvent davantage de réponses contingentes.

La mise en évidence de plusieurs trajectoires singulières de modernisation permet de faire l'hypothèse d'une variété de modèles de gestion pertinents, encadrés dans des configurations articulant la structure formelle, la structure politique et la structure identitaire et culturelle [Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 1995, Uhalde, 2000]. Les observations récentes effectuées sur les terrains industriels suscitent différentes questions sur le rapport entre la construction des trajectoires des ingénieurs et les modes de gestion et de socialisation en vigueur dans les entreprises:

Quels sont les motifs d'émergence, d'institutionnalisation et de régulation qui expliquent la prédominance de certains modèles par rapport à d'autres ?

Comment s'articulent d'une part les dimensions organisationnelles et politiques de la gestion des parcours des ingénieurs avec, d'autre part, l'expérience de la trajectoire des acteurs ?

L'objectif de cette contribution consiste à étudier les formes de mobilités professionnelles qui stabilisent les trajectoires des acteurs et les inscrivent dans une

configuration organisationnelle. Si par le passé, une vie réussie (au niveau professionnel) était indissociable d'un parcours promotionnel, la nature des emplois proposés au sein des différents mondes sociaux fait émerger de nouvelles manières de vivre et de se représenter une carrière accomplie. A l'articulation de dispositifs d'intégration durables des acteurs et de la formulation des projets professionnels des individus, une variété des modèles professionnels de réussite existe à égale dignité.

Une première partie sera consacrée à la manière dont différents travaux en sciences sociales ont dessiné le spectre des différentes carrières en organisation. Dans un deuxième temps seront mobilisés les résultats empiriques de parcours d'ingénieurs dans leurs contextes industriels pour les rapporter aux différents modèles de trajectoires professionnelles. La prise en compte du contexte socio-productif permettra de mettre en évidence l'importance de l'existence d'une gestion des carrières diversifiée en termes de filières, sur les modes de socialisation, d'intégration et de mobilisation au service de l'innovation.

## 1 - Une pluralité des modèles de carrières en sciences sociales

Au regard d'une relecture des travaux en sciences sociales consacrées à la notion de carrière et de construction des itinéraires professionnels, nous pouvons dégager quatre types de carrière constituant un panorama des offres d'identification possibles.

{1} La *carrière ascendante* correspond à l'accès aux postes de management et de responsabilité hiérarchique. Elle est la voie de la promotion par excellence et fait l'objet de métaphores suggérant ce mouvement vertical : l'ascension, la réussite, l'échelle, etc. On en décrit les obstacles par d'autres images : l'impasse, le bâton de maréchal, le sommet d'incompétence, ainsi que le plafond de verre pour les femmes, les syndicalistes et les insoumis. L'acceptation de la carrière "classique" implique une séquence ordonnée et cohérente de phases, de statuts, de strates [Chanlat, 1992, Falcoz, 2001, Courpasson & Dany, 1994].

{2} La *carrière comme réalisation de soi*, souligne le rapport au travail comme centre de gravité de la trajectoire. Dans cette perspective, le contenu du travail et les possibilités d'engagement qu'il offre, supplantent les considérations politiques de la carrière ascensionnelle. Elle dissocie le statut et le travail, qui est moins l'instrument d'accès à un rang qu'un creuset d'extraction de valeurs, d'estime de soi, de significations. La figure idéale typique du professionnel illustre d'emblée cette visée. Les parcours individuels sont engagés dans l'acquisition de micro-cultures de métiers, éprouvées par des validations de pairs [Osty, 2000, Piotet, 2002]. Ces professionnels sont davantage animés par des motifs d'aboutissement ou d'épanouissement plutôt que par des logiques d'escalade dans l'institution [Barley & Orr, 1997, Barley & Kunda, 2001]. De plus, les parcours s'avèrent structurés et signifiants du point de vue de la communauté "occupationnelle" [Zabusky & Barley 1996, Perlow & Baylin, 1997].

{3} La *carrière de chef de projet*, constitue une alternative récente et encore peu légitimée par rapport à la carrière promotionnelle. La réalité organisationnelle du chef de projet ne réside, ni dans une fonction, ni dans un métier, ni dans un statut, mais plutôt dans une position d'influence [Middler, 1993, b], voire d'une mission. La gestion de projet et les structures projet sont devenues les figures de l'innovation organisationnelle au début des années 90 [Middler 1993, a]. Elles ont conduit les

politiques RH à renouveler la conception et le pilotage de la sélection, de la supervision et de l'évolution des chefs de projet.

{4} Enfin, la *carrière entrepreneuriale* se construit indépendamment des contraintes et opportunités organisationnelles car elle se définit par l'affranchissement de la régulation socio-politique existante. Il importe de dissocier l'entrepreneur et l'esprit d'entreprise. Concernant l'*entrepreneur*, il convient de distinguer l'entrepreneur qui est un propriétaire dirigeant (voire un simple agent, gérant pour le compte d'un principal), envisagé comme *gestionnaire* de ressources, s'interposant entre l'offre et la demande et l'entrepreneur qui est considéré comme un "(r) évolutionnaire", intéressé à modifier les conditions de marché, et des ressources, et des produits. Concernant l'*esprit d'entreprise*, nous suggérons de distinguer l'esprit d'entreprise individuel, repérable à un degré plus ou moins élevé chez un acteur (pas nécessairement un entrepreneur, *a fortiori* simple gestionnaire) et l'esprit d'entreprise collectif, repérable plus ou moins dans une communauté ethniquement ou géographiquement localisée.

## **2 - Un programme de recherche sur les dynamiques organisationnelles et les régulations socio-productives<sup>19</sup>.**

Cette communication offre une première analyse et interprétation des matériaux issus de deux enquêtes de terrain dans deux sites industriels. Elle convoque pour une large part les concepts de la sociologie des entreprises [Sainsaulieu, 1997, Piotet & Sainsaulieu 1994] mais aussi la sociologie interactionniste du travail technologique et scientifique chez les techniciens et ingénieurs [Barley & Kunda, 2001] et l'analyse herméneutique du développement de produit [Piore & Lester, 1994]. Elle s'inspire également de l'approche politique de la modification des structures et des choix technologiques, et de la dynamique complexe entre les technologies, le pouvoir organisationnel et la transformation des métiers des professionnels [Roberts, 1994].

Les deux sites investigués nous sont progressivement apparus sous le jour de deux "mondes sociaux" singuliers d'entreprise [Sainsaulieu, Osty, Uhalde, Francfort, 1995], le premier dit "modernisé", le second dit "en crise".

### **Une trajectoire d'entreprise modernisée**

Le premier site fait partie d'un groupe mondial dans le domaine de la conception et fabrication de circuits intégrés (9000 salariés), dont le siège est en Californie, dans la Silicon Valley. Ce site est particulièrement présent dans les marchés des systèmes de communication, l'automobile, les systèmes de traitement de données, les transactions sécurisées et l'aérospatial. Il représente pour le groupe le centre de compétences en microcontrôleurs dédiés, et le centre d'expertise et de production en technologies spécifiques. La recherche s'effectue au niveau d'un Business Center (centre de vente, de conception et de développement de microcontrôleurs) composé de 300 personnes dont 80 % d'ingénieurs. L'ensemble intègre des métiers noyaux (fonctions support) (Design & Développement, Validation & Industrialisation {Product Engineering}, contrôle de gestion) et des lignes de produits dédiés (aérospatiale, cartes, image).

Le modèle de l'*entreprise modernisée* se définit par la transformation profonde et continue de ses régulations socio-organisationnelles. Ce monde socio-productif

---

<sup>19</sup> Ce programme de recherche a bénéficié d'un financement en réponse à un appel d'offre de la MNRT en juin 2000.

plonge ses racines dans les univers de traditions industrielles (électroniques, informatique), symboles de la modernité du début des années 80. Menacée d'éclatement, sous la pression d'une très forte compétition technologique et d'une concurrence sur des marchés mondiaux, l'*entreprise modernisée* mise avant tout sur un projet alternatif de développement, justifiant la mise en œuvre de toute une série de changements (techniques, organisationnels et gestionnaires).

La particularité de cette modernisation réside dans un investissement volontariste sur les hommes et leurs capacités à s'adapter. Le développement de la formation et des compétences, la recomposition des métiers et l'organisation par projets désagrègent une ancienne régulation fondée sur les clivages professionnels et catégoriels pour faire place à l'apprentissage de relations plus ouvertes et négociées.

### **Une trajectoire d'entreprise en crise**

Le second site fait partie d'un groupe mondial d'équipementier dans la télécommunication, dans les domaines de la téléphonie et de la télématique. C'est un site de R&D consacré au développement de nouveaux logiciels de commutation numérique pour la téléphonie et de nouveaux modes de transmission de données à haut débit. Ce site regroupe 670 personnes (dont 75 % d'ingénieurs). La R & D est organisée en lignes de produits (téléphonie fixe) et en compétences communes. Sur le site sont présents les Centres de Compétences soutenant les *six métiers* de base du site : [1] l'Architecture et les spécifications – ou définitions - de système, [2] le développement matériel et logiciel, [3] le test - ou intégration de systèmes ou validation de produit-, [4] l'industrialisation des produits - ou l'équivalent de la " production " -, [5] le SAV ou support de maintenance, [6] le support aux offres marketing.

L'*entreprise en crise* représente le cas d'une modernisation partielle et bloquée. Partielle, dans la mesure où les changements ne touchent que les activités stratégiques ou rentables de l'entreprise et bloquée, parce qu'un risque de fracture sociale menace l'issue de la modernisation. L'introduction des changements s'effectue au détriment des anciens acteurs forts (professionnels et syndicats), qui développent une stratégie défensive de maintien de leur suprématie symbolique. Une nouvelle population, plus jeune et plus diplômée, est désignée comme fer de lance de la modernisation, avec la promesse de carrières accélérées. C'est entre les tenants d'une tradition révolue et les partisans du changement que s'ancrent des antagonismes plus ou moins larvés. Les nouveaux acteurs forts et légitimés ne parviennent pas à supplanter de manière significative les anciens professionnels affaiblis et les relations d'oppositions se cristallisent dans un statut quo délétère. Il en résulte une crise dans les relations de production, où différentes formes de blocages apparaissent, et plus fondamentalement une crise de sens, dans laquelle ni les anciens ni les nouveaux ne parviennent à stabiliser leur identité professionnelle.

### **3 – Les formes de mobilités des ingénieurs et les modes de gestion de leurs parcours**

La mobilité tempérée et la force socialisatrice des entreprises

Les voies d'entrée

Dans les deux sites, les grandes vagues de recrutement de techniciens et d'ingénieurs se sont effectuées sur la période comprise entre 1975 et 1990, se sont ralenties pendant une courte période (1990 –1995) avant de reprendre à partir de 1997–

1998 sous l'impulsion de la croissance des secteurs de la micro-électronique et des télécommunications, puis de la transition technologique passant d'une base mécanique à l'électronique et l'informatique.

Les deux premières usines de fabrication de cartes téléphoniques et de micro-processeurs se caractérisent par une organisation du travail taylorienne, avec une nette séparation entre les acteurs opérationnels et les fonctionnels. Dans les années 80, les deux structures incorporent des fonctions de R & D et elles se défont progressivement des activités d'assemblage. Au milieu des années 90, elles évoluent toutes deux vers une configuration à la fois matricielle et multi-sites. Cette nouvelle donne va profondément transformer les rapports de travail avec des échanges à distance, des relations inter-culturelles difficiles et des contenus d'activités essentiellement " intellectuels ". Lors de la décennie 1990, ces deux entreprises vont connaître les fortunes et infortunes des rachats (et donc des changements de noms), des environnements inamicaux, des hésitations stratégiques, des changements de styles de management. À titre d'illustration, la direction des sites s'est voulue " orientée client " et qualité (vers 1985), puis ensuite marketing et finance (vers 1990), enfin innovation produit /service et solutions personnalisées (à partir de 1995). La culture technologique est restée ancrée dans les deux sites et elle irrigue les divers métiers de base ; on remarquera toutefois qu'elle incorpore des notions telles que celles d'usages et de besoins de client, d'applications, de qualité, de fiabilité, de marchés, de rentabilité.

Concernant la population des ingénieurs, notons que tous ne sont pas entrés avec un diplôme d'ingénieur. Nombre d'entre eux ont fait un IUT ou un DEUG sciences, ont débuté comme techniciens. Ils sont devenus ingénieurs par le CNAM ou bien grâce à la filière formation continue diplômante. L'existence d'une charte d'accès cadre leur a permis de bénéficier de temps et de formation complémentaire. De même, les ingénieurs recrutés provenaient d'écoles d'ingénieurs en électronique de rang intermédiaire. Plus récemment, les ingénieurs recrutés provenaient d'écoles d'informatique.

Quelques grands traits ressortent de l'analyse transverse des parcours des ingénieurs sur les deux sites :

- L'ancienneté est assez élevée ; les personnes sont entrées tôt dans leur carrière et ont construit un parcours dans " leur " entreprise.

- Les personnes se sont attachées à évoluer, soit en se déplaçant entre les métiers principaux de leur site, soit en changeant de site dans leur entreprise, soit en se positionnant dans une voie de progression à dominante (managériale, projet, expertise).

- Plusieurs interviewés, sur le site d'équipementier, ont débuté comme ingénieurs ou dans une société de service informatique ou dans une PME sous traitante du donneur d'ordre. Rapidement, dès la première opportunité, ils se sont intégrés sur le site pour ne plus en sortir.

### **Les parcours professionnels**

Quatre parcours différents peuvent être identifiés, même s'ils existent selon des proportions variables dans les deux entreprises étudiées

Le *spécialiste* a progressé dans l'entreprise en se déplaçant de métier en métier, pour en absorber la variété et les mutations internes. L'essence même des compétences d'expertise se constitue sur la base de savoirs d'action légitimés en situation et par leur formalisation et leur valorisation. La sanction par le résultat - mesuré par le fait que le

produit marche, qu'on fasse appel au spécialiste comme personne-ressource - est directe. Par exemple, dans les spécialités stratégiques que sont d'une part, le développement dans l'équipementier télécommunications et d'autre part, la conception de produit (Product Engineering) dans la production de micro-contrôleurs et de fonctions logiques de commutations, - où l'on repousse les bornes des territoires technologiques en absorbant les exigences renouvelées des cahiers des charges, les modifications de contenus d'activités, les conditions de réalisation industrielle - le spécialiste se situe en position de vivier de ressources, de dépositaire des connaissances et de la mémoire du produit et de ses procédés, d'explorateur des inconnues techniques, aux marges de l'intelligible ou du représentable.

Pour sa part, le *manager* a progressé dans la même entreprise en acceptant de changer de métier, de se former, et de bouger géographiquement. Il s'est éloigné de la technique pour se rapprocher de la gestion et la hiérarchie. Ce parcours implique un rôle décisionnel, qui réside dans l'arbitrage entre des objectifs contradictoires, comme l'illustrent les exemples suivants : tenir les délais et obtenir la qualité, capitaliser des compétences dans les métiers tout en allouant avec pertinence et flexibilité les ressources sollicitées par les directeurs et les chefs de projet ; justifier la loyauté des acteurs envers l'entreprise tout en organisant la délocalisation d'activités à faible valeur ajoutée et standardisée dans des sites à l'étranger.

Une autre catégorie se profile, celle du *mercenaire* qui a progressé en multipliant les changements d'entreprise pour obtenir des promotions. Ce profil rare, instable et quelque peu charismatique se trouve au sommet de l'organigramme. Il fonde sa légitimité sur une vision stratégique et cohérente, parce que les décisions sont effectives, rapides et signifiantes. Sa compétence sociale est à la fois technique, au point de saisir les aspects technologiques fondamentaux et politique, étendue au marché, au financier, au client. Il entend l'argumentaire technologique et industriel, ce qui inspire confiance du côté de la culture interne de métiers - et il l'inscrit dans l'argumentaire gestionnaire- ce qui rassure du côté des propriétaires-. Enfin, il a fait un pari explicite sur l'assise sociale et professionnelle, sur la permanence des équipes et sur leurs compétences professionnelles reconnues. Dans la mesure où le pari stratégique consiste à anticiper la demande au moyen de l'innovation " intensive " avec ce qu'elle suppose d'incertitude et d'aléa, il est primordial d'y répondre au moyen d'une organisation stabilisée et lisible dans le pilotage des projets, et en s'appuyant sur des métiers qui sont dépositaires de la cohérence du développement du produit et du service.

En revanche, le modèle de la carrière *bloquée* [Dubar, 1991, 2000] concerne ceux qui n'ont rien gagné au jeu de la transformation. Ils ne perçoivent pas d'évolution possible. On les rencontre dans les centres de compétences dédiés au développement et notamment dans les activités de codage, comme par exemple dans le cadre du développement d'un logiciel qui se rapporte à une fonction (transfert d'appel) ou à un service téléphonique. Le métier de codeur se caractérise par une dépendance envers l'amont de l'activité c'est-à-dire les analyses de fonctions logiques et les spécifications d'organisation générale faites par la direction de projet - et l'aval. Les codeurs sont d'abord insatisfaits par leur manque d'autonomie fonctionnelle et par la rationalisation industrielle de leur métier. Lorsque les choix de gestion du management s'orientent vers une rentabilisation du cycle de production du logiciel, il est tentant de déporter l'activité du développement et du codage vers des sites à l'étranger meilleur marché. Le sentiment d'être bloqué pour ces professionnels, s'étaye sur la conception de la progression professionnelle, qui ne coïncide pas avec les standards de gestion de l'entreprise. À leurs yeux, c'est l'évolution progressive le long d'une filière spécialisée

et experte qui définit fondamentalement la réussite de la “ vraie ” carrière et non la mobilité transversale, aléatoire et exigeante aux plans relationnel et économique.

### **L'institutionnalisation des filières dans les règles, dans le temps, dans l'espace**

Dans ces deux sites, on ne mobilise jamais le terme d'entrepreneuriat mais celui d'innovation de produit et de service, et les acteurs se placent essentiellement dans la perspective future de leur travail, tachant d'extraire le maximum de savoir-faire opératoires et de connaissances cognitives de leurs pratiques d'ingénieurs. La reconnaissance apparaît moins à travers la promotion sociale (filière managériale) comme dans la plupart des entreprises qu'à travers la reconnaissance de son expertise (filière expertise) ou de sa capacité d'influence et de conduite de l'innovation dans les processus et projets nouveaux (filière chef de projets).

La stratégie RH repose dans les deux cas sur quelques caractéristiques communes :

Une gestion des parcours intégrée,

La valorisation de la formation et de l'expérience,

Une organisation matricielle articulant les centres de compétences où se gère l'expertise technologique et les projets,

Une politique de RH volontariste corollaire d'un choix stratégique de la firme pour

l'innovation et les solutions personnalisées. Elle se traduit institutionnellement par une gestion des carrières qui identifie trois filières : la hiérarchie, la gestion de projet, l'expertise.

Toutefois, dans les deux sites, les systèmes de régulation sociale ne sont pas identiques.

Une convergence entre mode de socialisation, trajectoire modernisatrice et construction des carrières

Le premier site industriel étudié fait partie d'un secteur de produits de pointe (micro-contrôleurs) fortement évolutif : d'où la nécessité de mener une politique orientée vers la recherche de l'innovation de produits et de services afin de ne pas manquer les tournants majeurs. Une concurrence mondiale contraint les entreprises à trouver les segments les plus rentables du marché, pour lesquels l'innovation est déterminante. Ce contexte oblige l'entreprise à être très rapide en matière d'anticipation et de positionnement de ses produits sur le marché (Time to Market). De même, le déficit en France d'ingénieurs spécialisés en microélectronique dans les années 90 a suscité une difficulté à fidéliser les jeunes ingénieurs attirés par les salaires proposés par la concurrence.

En 1998, le site, qui fait partie d'un grand groupe européen de la microélectronique est racheté par un groupe américain leader mondial sur les technologies de circuits intégrés programmables. À cette époque, les activités du Business Center et les ateliers de fabrication deviennent autonomes : le Business Center peut alors concevoir des produits qui ne seront pas fabriqués sur le site. La direction du site a jugé nécessaire de mener une véritable politique de gestion par les compétences afin de pouvoir repérer celles qui sont disponibles dans l'entreprise et les développer pour optimiser les possibilités créatrices et innovatrices.

## **Une stratégie volontariste de gestion par les compétences**

Pour la direction du site, la logique de postes développée par l'approche traditionnelle des RH ne correspondait plus aux besoins de l'entreprise puisqu'elle négligeait de prendre en compte et de valoriser des compétences clefs (nécessaires à la pérennité de la structure) développées par les salariés (techniciens ou ingénieurs). Afin de fidéliser les jeunes ingénieurs, la direction du site a développé un système de valorisation des ressources humaines qui permet aux individus de faire évoluer leur carrière professionnelle en fonction de leurs aspirations et de leurs compétences.

En réponse au "Time to Market", le site a mis en place un système de gestion de projet en favorisant la valorisation et la professionnalisation de la fonction de chef de projet. L'objectif de cette démarche était de dépasser l'ancienne logique séquentielle en développant une coopération entre les différentes fonctions impliquées dans la gestion de projet.

Afin d'améliorer le fonctionnement de la structure, les RH ont réorganisé l'encadrement en redéfinissant les critères d'accession au poste de manager : l'élaboration d'un descriptif de fonctions donne alors à l'encadrant une véritable mission de gestionnaire des ressources humaines.

**La création du comité " vitalité technique " dont la mission principale est de nommer les experts et de suivre leur travail, a permis de mettre en valeur l'expertise de certains individus à partir desquels a été constitué un vivier de formateurs internes. En créant une filière d'expert, l'entreprise s'est donné les moyens de favoriser le partage des connaissances (par des formations internes) afin de hisser le niveau général des compétences au sein de l'entreprise.**

### **Trois filières d'orientation professionnelle et organisationnelle**

#### *- La filière managériale*

Dans les années 1990, la fonction de manager était occupée par des personnes reconnues essentiellement pour leurs compétences techniques. D'autres compétences nécessaires à cette fonction telles que la capacité à diriger une équipe étaient enseignées dans des formations avec plus ou moins de succès. Il semble que le management constituait à l'époque la voie privilégiée de promotion professionnelle. De nombreuses personnes avaient le titre de managers, même lorsque les individus qu'elles dirigeaient n'étaient qu'au nombre de deux ou trois : la prolifération des managers tendait à dévaloriser cette fonction, ceux-ci n'ayant pas toujours les compétences requises pour l'occuper.

La réflexion menée par la direction s'est concrétisée par la réduction des postes d'encadrement et une mise en situation des managers qui encadrent désormais des équipes plus étoffées. Les responsables RH ont considéré en effet que les compétences nécessaires pour devenir encadrant résultent d'un long cheminement individuel pour acquérir les capacités à occuper cette fonction. D'une durée de trois ans, ce processus d'accompagnement comprend non seulement des séances de formations théoriques mais également des mises en situation d'encadrement d'équipes et des réunions de managers pendant lesquelles ces derniers échangent leurs expériences. À ce titre, ils se doivent de maîtriser parfaitement les outils de management courants, afin de diffuser les informations à leurs équipes et d'appliquer avec justesse la démarche préconisée par le service des ressources humaines.

- La filière chef de projet :

Cette filière s'est mise en place à partir du constat suivant : des individus étaient nommés chefs de projet sans en avoir les compétences, d'où la nécessité de créer un accompagnement à l'accès à la fonction de " chef de projet" pour les responsables de la mise en œuvre et de l'organisation d'un projet. Les chefs de projet constituent une catégorie particulière dans la mesure où ils occupent de manière déterminée cette fonction puisqu'ils encadrent et coordonnent une équipe pendant la durée de vie d'un projet. Leur mission consiste à optimiser le triptyque coûts qualité délais.

La filière, créée en 1998, est occupée par des ingénieurs et se nourrit exclusivement de la promotion interne, Elle concerne des individus ayant été repérés par les RH pour leurs aptitudes à conduire des projets. Afin de les aider à acquérir les compétences indispensables pour occuper ce poste, la direction a mis en œuvre un système de formation identique à celui des managers, mêlant théorie, coaching et évaluations croisées. Les individus occupant la fonction de chef de projet sont détachés de leur métier initial pour assurer la coordination et l'animation d'un projet spécifique. Lorsque celui-ci a été mené à terme, ils réintègrent leur ancienne fonction. Une prime leur est alors attribuée en fonction des résultats obtenus et de la réussite du projet : en dehors du projet, la détention du titre de chef de projet n'a aucun impact sur le salaire.

L'intérêt de développer ce type de démarche est la constitution d'un vivier de chefs de projet compétents sur lesquels peut compter l'entreprise.

- La filière d'*expertise* :

**Cette filière, parallèle à la filière de manager, a répondu au besoin de développement et de reconnaissance de l'expertise au sein de l'entreprise. Les experts connaissent des progressions de carrière identiques aux managers (coefficient et salaire comparable, salaire variable de 10% évalué sur la mission d'expert). Cela permet aux ingénieurs ou techniciens supérieurs qui ne souhaitent pas devenir manager ou ne possèdent pas les compétences nécessaires, de pouvoir évoluer.**

Les experts sont nommés puis évalués par les membres du Comité " vitalité technique ". Ils représentent les référents techniques dans un domaine spécifique et mettent en œuvre un savoir et une expérience professionnelle qui les distinguent des autres salariés. La filière expertise promeut la capacité à transmettre son savoir et à l'enseigner : formations techniques organisées au sein de l'entreprise et dispensées par les experts (réseau de 60 formateurs) et une capitalisation des connaissances des experts sur l'intranet.

## **Les conséquences sur l'organisation du travail**

### **- Les managers**

Les managers sont aujourd'hui chargés d'assurer, sur le terrain, une partie de la mission du service des ressources humaines. Ils assurent une fonction de médiateurs entre la direction et les membres de leur équipe.

L'évolution de la fonction manager a conduit la DRH à redéfinir les critères de compétences nécessaires pour accéder à cette fonction. Grâce à la formation en trois ans, les encadrants disposent de temps pour appréhender la fonction de manager telle qu'elle a été redéfinie et ainsi, prendre conscience de leur volonté ou non de continuer à occuper ce poste. Certains d'entre eux ont d'ailleurs décidé d'abandonner leur rôle

d'encadrant soit parce qu'ils ne se sentaient pas capables de gérer une grosse équipe, soit qu'ils ne voulaient pas quitter la sphère technique.

Par ailleurs, les managers rencontrent deux types de difficultés : alors qu'une de leurs missions consiste à évaluer les compétences des salariés qu'ils dirigent, les managers semblent éprouver parfois des difficultés à estimer les niveaux de compétences des individus et les différencier entre eux. De plus, face aux revendications des salariés qui n'ont pas obtenu d'augmentation de salaire, le manager doit réussir à calmer les esprits et à conserver leur motivation intacte.

Néanmoins, le faible turn-over et le nombre peu élevé de mouvements sociaux semblent indiquer que les changements apportés à la fonction de manager ont été relativement bien vécus.

### **- Les chefs de projet**

Pour cette filière, les limites de la démarche se situent dans le fait que les individus sont contraints de réintégrer leur métier une fois que le projet a été mené à son terme. Certaines personnes sont déstabilisées. Les Ressources Humaines s'interrogent sur les possibilités de promouvoir les chefs de projet à plein temps : maintenir les individus dans la filière chef de projet non seulement pour entretenir les compétences acquises mais également pour lutter contre le mal-être éprouvé au retour dans le métier initial.

### **- Les experts**

La mise en œuvre de la démarche par les compétences a permis une véritable valorisation de l'expertise grâce à laquelle la direction tend à fidéliser une population en mal de reconnaissance. La mission principale des experts consiste à transmettre leurs savoirs et savoir-faire aux personnes avec lesquelles ils travaillent. Cette notion de partage des connaissances.

Par conséquent, c'est sur une décennie d'efforts continus et de politique volontariste du site que s'est construit un système socio-productif support de l'innovation technologique.

Des trajectoires professionnelles contingentes, symptomatiques d'une faible lisibilité institutionnelle

La stratégie et la trajectoire de cet équipementier en télécommunications, sont étroitement liées aux cycles de marchés et aux commandes des opérateurs donneurs d'ordre. Ces derniers demandent désormais des produits sur mesure, et innovants leur permettant de se différencier de leurs concurrents. Dès lors, les termes de la relation de partenariat se sont modifiés. L'équipementier est soumis à l'accélération du cycle de développement de ses produits, garantir une plus grande réactivité et assurer un développement de produits personnalisés pour des clients plus diversifiés, en réponse à une demande de fonctions innovantes sur les centraux téléphoniques

Afin d'exploiter la culture technologique télécom tout en se positionnant sur des services et des produits innovants sur un marché encombré, la firme a opté en 1998 pour un découpage en centres de compétences tout en accordant une prééminence politique explicite aux projets commerciaux et aux acteurs influents tels les directeurs de programmes, les chefs de projets, sur l'activité de développement de produits.

L'entreprise traverse une crise de régulation, perceptible par la désarticulation entre le système socio-technique en place et un contexte d'incertitudes à divers niveaux : la prééminence du soft (logiciels) dans les produits de la télécommunication, les contenus et les modalités de réalisation du travail, les visages imprévisibles et mouvants du marché, l'absence de visibilité sur la stratégie sont les principaux traits de cette transformation.

Le système socio-technique repose sur un patrimoine technologique exceptionnel, cultivé par un monde d'ingénieurs et de techniciens R&D; c'est ce qui fait sa puissance et sa différence. Une ligne de clivage traverse progressivement le monde des professionnels qui puisent leur force dans une technologie complexe qu'ils s'efforcent de faire évoluer pour les usagers et de contrôler par souci de fiabilité, et un monde nouveau, composé de managers orientés vers le marché, la clientèle, la finance boursière, la commercialisation.

Le marché mondial et déréglementé des télécommunications tant pour les opérateurs donneurs d'ordre que pour les équipementiers, oblige à un profond remaniement des esprits et des pratiques, avec des changements dans les représentations du travail, des critères de gestion et des coopérations entre les acteurs. Ce mouvement s'effectue dans un contexte d'apprentissage long et difficile de la coordination entre des sites éloignés en France et en Europe, ainsi que sur un fond de réorganisations incessantes. Les professionnels admettent le fait que, dans la R & D " cela bouge fréquemment ". Ils affirment que le site détient de solides atouts pour la stratégie de produits innovants et pour des partenariats qu'ils ne saisissent pas clairement. Toutefois, le site et l'entreprise en surplomb ne forment pas des espaces d'identification bien délimités, à la différence du cas précédent, fortement intégré par différentes filières d'évolution.

**Bien qu'ils éprouvent de la difficulté à discerner les lignes d'avenir dans leurs produits, dans leurs ré-organisations, dans leur entreprise, dans le marché, ils sont confiants dans leur site. Celui-ci leur paraît avoir fait ses preuves dans le passé. Il est performant, s'adosse sur des activités prometteuses et a des marges de manœuvre. Toutefois, en dépit de cet optimisme quant à la survie du site dans un contexte de fortes restructurations, tous les acteurs ne partagent pas le même espoir d'une issue positive pour eux-mêmes, dans la mesure où seules les " parties nobles " que sont la conception et les projets d'une part peuvent espérer un avenir à moyen terme, tandis que les autres pans de l'activité relèvent de tâches " rationalisables " et délocalisables à l'étranger.**

### **Une stratégie RH absente**

La GRH sur le site est inexistante, parce que jugée sans importance. Si les deux directions opérationnelles (téléphonie et télématique) ont en charge les clients et la gamme de produits, elles ne nécessitent qu'une " hôtellerie " pour fonctionner. Ce choix politique implique qu'elles soient abritées par un même site qui fait office de support logistique. La direction de l'établissement n'a de fait aucune autorité légitime sur les deux directions opérationnelles. Le directeur de site n'a de pouvoir qu'en matière de logistique de fonctionnement d'un espace de services et pour la négociation sociale décentralisée de dossiers légaux (ARTT par exemple). Les conséquences les plus visibles sont celles d'une perte du sentiment d'appartenance à l'entreprise et le désengagement chez les salariés qui ont du mal à percevoir la stratégie.

## Un déséquilibre croissant métiers/ projets

Le site comporte deux grandes formes d'organisation : par projets et par centres de compétences. C'est en 1995 que la modification majeure de structure s'est effectuée. La stratégie globale s'est traduite le développement et la fabrication de produits identiques dans des sites distincts. Il a fallu basculer dans une configuration de projets multi-sites faisant appel à des centres de compétences à disposition : les projets et leurs directeurs peuvent faire appel à des ressources pouvant être disponibles n'importe où. Il existe un panier de projets en parallèle à la recherche de centre de compétences pour les concevoir, les développer et les fabriquer. La direction de projets et l'activité orientée par les projets "génériques" - grands projets multi-clients, longs, coûteux - et les projets "affaires" - projets sur mesure, ciblés clients -, sont les vecteurs de la décision et de l'organisation.

Les experts sont dans les métiers de l'architecture et du développement, implantés dans les centres de compétences et leur rôle est de servir de garant de la cohérence dans la production de logiciels. C'est au niveau de la direction de projets que s'effectuent les arbitrages sur l'affectation des ressources et sur le dilemme entre la qualité et le délai.

Il existe trois principales filières de progression des individus : la hiérarchie, la gestion de projet, l'expertise, mais ces filières sont en crise dans le site étudié :

La voie hiérarchique se trouve en conflit avec celle de gestion de projet. Dans les centres de compétences, le management a pour responsabilité de recruter, de développer et de maintenir une expertise à son meilleur niveau, qu'il mobilise comme levier stratégique dans sa relation fonctionnelle avec les chefs de projet et sa relation politique avec la direction de projets devenue toute-puissante.

La filière de chef de projet est aujourd'hui reconnue légitime dans le processus organisationnel. Toutefois, elle souffre de deux handicaps majeurs : sa structuration défailante et sa dépendance à l'égard des experts et des professionnels, intégrés et gérés par les centres de compétences. La gestion par projet est récente, peu structurée, au sein d'une organisation qualifiée d'"administrative, cloisonnée et lourde". Les chefs de projets sont encore peu soutenus par des outils de gestion des ressources humaines spécifiques : leur processus de recrutement, de formation, de tutorat, d'évaluation, de rémunération est encore balbutiant.

La filière de l'expertise est toute aussi jeune et invisible pour ses acteurs que la filière de gestion de projet. Alors que les centres de compétences sont assignés à une mission de capitalisation, de valorisation, de circulation des connaissances, il n'existe pas de vraie structuration de l'expertise et de reconnaissance des savoirs associés. L'expertise se confond avec la maintenance technologique, entendue au sens ancien de la fiabilité. Elle peine à légitimer sa contribution, parce qu'elle s'identifie à une culture technologique ancienne, séparée du client et du marché. Un statut de l'expertise est à inventer, articulant des savoirs de la complexité technique avec les tensions générées par les objections des clients et la bonne réalisation des projets.

La crise est la plus aiguë à l'endroit où la rationalisation du travail de développement peut s'accroître. Elle cantonne certains ingénieurs informaticiens (surtout les codeurs) dans des activités procédurières et tronçonnées. Ceux-ci renoncent alors à formuler des projets personnels et adoptent des attitudes de retrait [Sainsaulieu, 1977]. Ils oscillent entre la fidélité envers une entreprise sur laquelle ils ont investi leur carrière et l'incertitude de leur destin d'ingénieur. Une division symbolique du travail

s'instaure avec une distribution reconnue entre les missions définies selon des contenus de travail à forte valeur ajoutée et des perspectives prometteuses (le développement, l'architecture, le test), les activités encore peu stabilisées et lisibles (industrialisation, outillage et support) et les tâches rationalisées, standardisées, menacées de délocalisation (le codage).

## Conclusion

À l'analyse comparative entre ces deux sites industriels, une variable cachée de la conduite du changement émerge et concerne les modes d'intégration et de gestion des carrières : lorsque des organisations se transforment au niveau de leurs structures et de leurs processus, et qu'elles se voient enrôlées dans les cycles incessants d'innovation de produits et de service, on peut soutenir que l'implantation de différents modes de gestion des filières d'évolution professionnelle, des projets individuels permet de supporter ces changements. En d'autres termes, plus les contextes industriels et organisationnels se modifient selon des voies inédites et largement imprévisibles, plus des modèles alternatifs de gestion des personnes dans la durée, pariant sur les ressources de professionnels et leurs filières d'évolution sur le moyen et le long terme sont nécessaires pour assurer adaptation, intégration et mobilisation.

En investissant sur des personnes, selon une politique de GRH volontariste et imaginative, les organisations se donnent les moyens d'accompagner des changements obligés (tels les volte-faces de l'actionnariat et du management, la pression à l'innovation de produit, les nouveaux arrangements organisationnels, l'incorporation du client) par la recomposition des modes de socialisation professionnelle. Elles renforcent ainsi les bases de leur pérennité en tentant de stabiliser les référents professionnels, d'organiser l'actualisation de savoirs experts et la circulation des savoirs expérientiels, qui constituent les bases de leur avantage concurrentiel sur le marché.

## Bibliographie

- Barley, S. & Orr, J. (1997), *Between craft and science, Technical Work in US. Settings*, Cornell University Press, ILR Press, Ithaca and London.
- Barley S. & Kunda, G. (2001), *Bringing work back in*, Organization Science, vol 12, n° 1.
- Chanlat, J-F. (1992), *Peut-on encore faire carrière ?*, Revue Gestion.
- Courpasson, D. & Dany, F. (1994), *La gestion des carrières des cadres en question*, Gérer et Comprendre, septembre, p. 30-44.
- Dubar, C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A, Colin.
- Dubar, C. (2000), *La crise des identités*, Paris, PUF.
- Falcoz, C. (2001), *La carrière "classique" existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel*, Gérer et Comprendre, juin, P. 4 - 17.
- Francfort, I., Osty F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris, Desclée de Brouwer, Collection " Sociologie économique".
- Middler, C. (1993 a), *L'auto qui n'existait pas. Management de projet et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions.
- Middler, C. (1993 b), *Le responsable de projet, portrait d'un homme d'influence*, Gestion 2000, n°2.
- Minguet, G(dir) (1995), *Devenir consultant junior. L'efficacité professionnelle des Socrate en culottes courtes*, Paris, l'Harmattan, collection Logiques de gestion.

- Osty, F. (2000), *Le désir de métier en entreprise*, Presses Universitaires de Rennes, 2002.
- Pascail, L. (1998), Changements et rationalisation d'un groupe industriel. L'effet joueur. 1977 - 1991, Paris, L'Harmattan.
- Perlow, L. & Baylin, L. (1997), The Senseless Submergence of Difference: Engineers, their Work and their Carrers, in Barley, S. & Orr, J. (1997), *Between Craft and Science, Technical Work in US. Settings*, Cornell University Press, ILR Press, Ithaca and London.
- Pichault, F. & Nizet, J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil, collections Essais Poche.
- Piore, Michael J., Lester Richard, (1994), *The Organization of Product Development*, Industrial and Corporate Change, Volume 3, n°2,
- Piotet, F. (2002), *La révolution des métiers*, Paris, PUF, Collection Le Lien Social.
- Piotet, F., Sainsaulieu, R., (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, FNSP et ANACT,
- Roberts, RJ. (1994), *What Machine's can't Do. Politics and Technology in the Industrial Enterprise*, Berkeley, University of California Press,
- Sainsaulieu, R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2 ° édition, 1985.
- Sainsaulieu, R. (1997), *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, (Amphithéâtre).
- Sainsaulieu, R. & Dubar, C. (1992), *Mobilités et formes de production identitaires*, in Coutrot, L. & Dubar, C. (direction), *Cheminevements professionnels et mobilité sociale*, Paris, La Documentation Française.
- Uhalde, M. (2000) Les trajectoires sociales des entreprises françaises en modernisation, Synthèse RITE /LSCI, IRESCO, texte en ligne.
- Zabusky, SE & Barley, S. (1996) Redefining success : Ethnographic observations on the careers of technicians, in Osterman, P. *Broken Ladders*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

## LES HIÉRARCHIES INTERMÉDIAIRES FACE À L'IDÉAL MANAGÉRIAL : UN DISCOURS, DES PROCESSUS

---

MARIE BUSCATTO

Laboratoire Georges Friedmann. Université de Paris I Panthéon - Sorbonne - C.N.R.S.  
Marie.Buscatto@univ-paris1.fr

Depuis une vingtaine d'années, service au client, flexibilité ou performance sont les maîtres mots des réformes engagées dans les grandes organisations modernes. De manière parallèle, les encadrants intermédiaires sont censés devenir des *leaders*, des *managers*, des *coachs* qui assurent performance organisationnelle et épanouissement du personnel. Une analyse comparative des hiérarchies intermédiaires observées dans trois entreprises d'assurance révèle pourtant des évolutions contrastées. Les directions d'Hermès, de Mercure et d'Apollon ont certes élaboré un même idéal managérial, mais les rôles effectivement tenus par les hiérarchies intermédiaires comme leur position sociale dans l'entreprise prennent des visages différenciés. Chez Hermès, les encadrants assurent une gestion formelle et sociale du personnel peu légitime et sont, à ce titre, marginalisés dans l'organisation. La hiérarchie intermédiaire d'Apollon et de Mercure assume un rôle légitime d'encadrant de proximité de type traditionnel. Mais alors que ce rôle correspond chez Mercure aux dernières étapes d'un parcours valorisé de promotion sociale, il est vécu comme un passage obligé par les salariés d'Apollon. Dans ces trois cas, un même phénomène de psychologisation sociale attribue aux individus - du fait de leur *personnalité* ou de leur *caractère* - la responsabilité d'une position pourtant socialement construite. Différents processus se croisent ainsi afin de produire et de légitimer ces trois figures de la hiérarchie intermédiaire, entre phénomènes internes - réformes dirigeantes, système d'affectation des postes, pratiques autonomes et trajectoires professionnelles des encadrants, attentes des employés - et influences sociales - modèle managérial à la mode, marché du travail ou psychologisation des rapports sociaux.

Depuis une vingtaine d'années, service au client, flexibilité ou performance sont les maîtres mots des réformes engagées dans les grandes organisations modernes. De manière parallèle, les encadrants intermédiaires sont censés devenir des *leaders*<sup>20</sup>, des *animateurs*, des *managers* qui assurent performance organisationnelle et épanouissement du personnel. Bien des recherches empiriques révèlent pourtant une évolution fort éloignée de ce modèle idéal<sup>21</sup>. Les encadrants intermédiaires<sup>22</sup> ne seraient pas, ou si peu, devenus les managers attendus. Très fréquemment anciens experts techniques, ils seraient déstabilisés, happés par un mal être face aux nouvelles demandes managériales.

Une analyse comparative des hiérarchies intermédiaires observées dans trois entreprises d'assurance révèle pourtant des évolutions contrastées. Les directions d'Hermès<sup>23</sup>, de Mercure et d'Apollon ont certes élaboré un même idéal managérial,

---

20 Les mots en italiques sont des termes employés par les membres de ces organisations. L'italique n'est utilisé que pour la première occurrence en cas d'usage répétitif.

21 Un relatif consensus sociologique et gestionnaire émerge à ce sujet. On prendra pour exemple les travaux de synthèse suivants : Dubar C., 1995 ; Lenel P., Thobois P., 1993 ; Letondal A.M., 1997 ; Livian Y.F., Burgoyne J.G., 1997 ; Segal J.P., 1998 ; Trouvé P., 1998.

22 Cette population est ici définie par sa position hiérarchique et sa fonction de commandement dans une organisation. Les encadrants peuvent aussi bien être des cadres que des agents de maîtrise et prendre des appellations variées selon le contexte organisationnel dans lequel ils évoluent (par exemple contremaîtres, chefs d'équipe, chefs de service, chefs de groupe ou animateurs).

23 Pour des raisons de confidentialité, nous ne mentionnerons pas le véritable nom de ces entreprises.

mais les rôles effectivement tenus par les hiérarchies intermédiaires comme leur position sociale dans l'entreprise prennent des visages différenciés. Chez Hermès, les encadrants assurent une gestion formelle et sociale du personnel peu légitime et sont, à ce titre, marginalisés dans l'organisation. La hiérarchie intermédiaire d'Apollon et de Mercure assume un rôle légitime d'encadrant de proximité de type traditionnel. Mais alors que ce poste correspond chez Mercure aux dernières étapes d'un parcours valorisé de promotion sociale, il est vécu comme un passage obligé par les salariés d'Apollon. Comment alors saisir les processus de production et de légitimation de ces trois figures de la hiérarchie intermédiaire ?

Au-delà des discours officiels tenus par les dirigeants, une même figure managériale peut faire l'objet de réformes organisationnelles différenciées. A l'idéal managérial répond la régulation de contrôle, à l'ombre de la rhétorique officielle se dessinent les réformes mises en œuvre par les directions (1.). En relation avec ces régulations de contrôle, les encadrants intermédiaires confirment, interprètent, contournent les règles imposées par leur direction jusqu'à produire des rôles propres à chaque organisation (2). La position sociale reconnue à la hiérarchie intermédiaire est le fruit d'un processus complexe de légitimation négocié par tous les acteurs organisationnels. La psychologisation sociale, qui attribue aux qualités personnelles des encadrants la cause de leur réalité sociale, légitime de manière invisible une situation pourtant socialement construite (3.)

## 1. De l'idéal managérial aux réformes organisationnelles

### 1.1. Un même idéal managérial

Dans les années quatre-vingt-dix, les directions d'Hermès et de Mercure - deux grandes entreprises d'assurance françaises<sup>24</sup> - et d'Apollon - un centre d'appels spécialisé dans la vente et la gestion de produits d'assurance<sup>25</sup> - ont développé un même discours visant à mettre le client au cœur du fonctionnement organisationnel. L'intensification de la concurrence<sup>26</sup>, la montée des exigences des clients ou la complexification de l'activité d'assurance sont autant de raisons données par ces directions pour lancer des réformes organisationnelles, stratégiques et économiques similaires. *Le service au client* a ainsi été dessiné autour de principes visant à inclure de nouveaux éléments de qualité - conseil, rapidité, convivialité, réponse individualisée à une demande - devant *fidéliser le client*.

Un modèle organisationnel "à la mode" a inspiré ces réformes. Il est ainsi officiellement demandé aux employés de développer de nouveaux savoirs techniques et relationnels afin, d'une part, de gérer des *dossiers* complexes de manière autonome et, d'autre part, de répondre en temps réel aux demandes de la *clientèle*. Afin d'accompagner cette évolution organisationnelle, les encadrants de premier niveau (N+1 et N+2) doivent devenir les managers et les animateurs de leur service. Leur objectif officiel est d'assurer sa performance en termes de délais de traitement des dossiers, de contrôle des règles, d'amélioration des procédures et des circuits de

---

24 Hermès et Mercure font partie des dix plus grandes entreprises d'assurance françaises (environ 9000 salariés non commerciaux chacune).

25 Apollon est un centre d'appels chargé de vendre et gérer des produits d'assurance par téléphone (environ 500 salariés).

26 Cette intensification est en large partie liée à l'internationalisation du secteur, à la relative saturation du marché de l'assurance ou à la privatisation progressive des groupes publics.

production ou de planification du budget. Ils sont également chargés d'assurer la *motivation* et l'*évolution* de leur personnel. Afin d'aider les encadrants à devenir des managers ont été conçus différents outils officiels : redéfinition des postes, des missions et des critères d'évaluation ; formation intensive des encadrants au management ou discussions de *motivation* avec leurs supérieurs hiérarchiques.

L'enquête ethnographique menée dans deux départements technico-administratifs de Mercure et Hermès<sup>27</sup> et dans le département Ventes et gestion d'Apollon<sup>28</sup> a pourtant révélé une mise en œuvre différenciée des réformes organisationnelles par ces mêmes directions.

## **1.2. De l'idéal managérial aux réformes organisationnelles**

Plus que la rhétorique managériale, il s'agit d'identifier la *régulation de contrôle*<sup>29</sup> - outils de gestion, informatique, règles de gestion des ressources humaines ou organisation du travail développés par les dirigeants -, qui accompagne les discours des dirigeants et encadre les possibilités de construction du rôle d'encadrant intermédiaire par les salariés concernés.

### **1.2.1. Décloisonnement de l'organisation du travail et rationalisation professionnelle chez Hermès**

Chez Hermès, la mise en œuvre des réformes organisationnelles annoncées s'avère avancée. Anciennement spécialisés sur l'une des spécialités techniques de l'assurance-vie, les services technico-administratifs ont été alignés sur les *réseaux commerciaux*. Constitués d'une vingtaine de personnes, ces services étaient dirigés par des *responsables* (N+2) ou des *responsables-adjoints* (N+1), anciens employés promus sur des critères techniques et ayant suivi des formations diplômantes de l'assurance, qui jouaient le rôle d'experts techniques légitimes. Ces mêmes encadrants sont aujourd'hui devenus des *chefs de service* (N+2) ou des *animateurs* (N+1) de services technico-commerciaux d'une dizaine d'employés dédiés à une région commerciale et gérant toutes les spécialités techniques.

De manière parallèle, le développement d'une informatique distribuée accompagnée de la délégation d'un nombre important des actes technico-administratifs au réseau commercial a entraîné la disparition d'une majorité des tâches d'exécution. Les services étudiés ne s'occupent plus que des *dossiers* techniquement *complexes* ou impliquant de lourds enjeux financiers pour l'entreprise. Afin d'accompagner cette évolution, l'organisation du travail a été en large partie décloisonnée<sup>30</sup>. Le travail d'une

---

27 Nous avons ainsi mené des observations et des entretiens approfondis dans deux départements technico-administratifs, d'environ 200 salariés pour Mercure et 100 salariés chez Hermès. Les observations et les entretiens ont été réalisés à deux reprises, et ce à environ six mois d'intervalle dans les deux entreprises, soit six employés de niveau N, onze encadrants (N+1 et N+2) et deux dirigeants (un N+3 et un N+4) chez Mercure et huit employés (N), sept encadrants (N+1 et N+2) et deux dirigeants (un N+3, un N+4) pour Hermès.

28 Nous avons mené des observations et des entretiens approfondis à deux reprises - et ce à environ six mois d'intervalle - dans les services Souscription et Gestion de la clientèle du département Ventes et gestion d'Apollon constitué d'environ 200-250 salariés. Les entretiens ont été réalisés au cours de l'année 1997 avec huit chargés de clientèle (employés de niveau N), huit encadrants intermédiaires de niveau N+1 et quatre dirigeants (deux N+2 et deux N+3).

29 Les auteurs de la régulation Jean-Daniel Reynaud et Gilbert de Terssac distinguent deux modes principaux de régulation organisationnelle, deux types de systèmes de règles qui se confrontent dans une organisation. La régulation de contrôle est établie par ceux qui ont autorité (la direction ou les différentes hiérarchies de l'organisation) pour fixer les comportements des exécutants. La régulation autonome est mise en place par les exécutants pour développer leur autonomie, influencer le développement de règles servant leurs intérêts au mieux (Reynaud J.D., 1988 ; Terssac G. de, 1992).

30 Le décloisonnement est ici défini en référence au mode taylorien d'organisation du travail qui se caractérise par une définition précise et chronométrée des tâches des employés, une forte séparation entre conception et exécution et une séparation stricte des tâches entre l'employé ou l'encadrant désigné comme expert technique du service et les employés-exécutants.

majorité d'employés a été organisé de manière collective par *tables de travail* de quatre personnes autour d'une spécialité technique, le développement de l'expertise technique de chaque employé devenant un objectif officiel des dirigeants. Alors que l'essentiel des employés saisissait des contrats d'assurance à longueur de journée, ils sont aujourd'hui censés assurer des actes complexes techniquement et gérer la relation commerciale avec les agents d'assurance et les clients (rédaction de lettres, communications téléphoniques). Une *cellule technique* joue le rôle de support technique auprès des employés et des encadrants sur les dossiers litigieux. L'activité des salariés suit ainsi les principes d'une rationalisation professionnelle au sens que lui a donné Jean Gadrey (Gadrey J., 1994).

### **1.2.2. Taylorisme et rationalisation industrielle chez Apollon et Mercure**

Malgré les nombreux discours managériaux appelant à l'autonomie des salariés, à la primauté accordée au service au client ou à la "fin du taylorisme", Apollon et Mercure restent traversés par des logiques tayloriennes d'organisation du travail et voient leur activité rationalisée selon les principes industriels (Gadrey J., 1994).

Prenons l'exemple d'Apollon (Buscatto M., 2002b). L'activité des chargés de clientèle est une activité parcellisée selon les principes tayloriens. La majeure partie de l'activité consiste à gérer des appels précis : sélectionner les clients et faire des devis lors des *premiers appels* ; transformer des devis en contrats d'assurance lors des *nièmes appels* ; gérer la vie du contrat en service Gestion de la clientèle. Un appel dure ainsi en moyenne six à sept minutes. Les appels sont attribués de manière automatique par un centre informatique centralisé en fonction des disponibilités des employés et par ordre d'arrivée des clients. Les interactions téléphoniques suivent un déroulement informatique systématique et rigide. Le système informatique, qui gère la base de données clients, a été conçu et développé autour de la standardisation du produit offert (deux formules possibles) et d'un déroulement précis de la conversation téléphonique. Les départements fonctionnels conçoivent, améliorent et suivent la mise en œuvre des outils utilisés dans ce département commercial.

On observe, de manière parallèle, une grande formalisation des différentes composantes de l'activité de travail. Un manuel décrit les procédures administratives et les règles de gestion/souscription. Des notes d'information axées sur des consignes et des règles opératoires sont transmises oralement ou par écrit aux chargés de clientèle lors de réunions de groupe (lancement d'une campagne commerciale ou d'un nouveau produit, rappel de procédure, arrêt d'une activité). Des *scripts* encadrent l'activité commerciale.

Quant aux objectifs quantitatifs, ils visent principalement à assurer la productivité au travail. Au département Souscription, l'objectif atteint au début de notre enquête est de 39 courriers par personne et par jour et de 48 appels par personne et par jour. Un suivi individuel de productivité des chargés de clientèle permet de suivre la performance de chacun sur cet indice. Un objectif minimal de taux d'abandon des clients mis en attente guide l'activité (20 % au service Souscription, 15% au service Gestion de la clientèle). Le contrôle est permanent, assuré par l'*hyperviseur* et les chefs de groupe.

## 2. Le rôle effectif d'encadrant, entre " tradition " et formalisme

L'activité effective de l'encadrement intermédiaire s'inscrit dans les interstices de la *régulation de contrôle* que nous venons de décrire, mais elle ne s'y réduit pas, les salariés interprétant, contournant, évitant ces règles officielles à travers leur *régulation autonome*. Ainsi, alors que les encadrants d'Apollon et de Mercure enrichissent une figure traditionnelle de l'encadrant intermédiaire, ceux d'Hermès réduisent leur rôle officiel de manager à celui d'un gestionnaire formel et social du personnel.

### 2.1. Un rôle " traditionnel enrichi " chez Apollon et Mercure

Dans ses pratiques effectives, l'encadrement intermédiaire de ces deux entreprises dirige une majorité de salariés d'exécution qui dépendent de son savoir technique et ont peu de marges de manœuvre en dehors de leur contrôle (Buscatto M., 2001 ; Buscatto M., 2002b). Le rôle d'encadrant reste de type traditionnel (Touraine A., 1955 ; Guest R.H., Walker C.R., Turner A.N., 1956), enrichi grâce au développement de certaines tâches relationnelles nouvelles. Nous discuterons ici l'exemple de Mercure.

#### 2.1.1 Un expert technique légitime

Les encadrants intermédiaires sont des experts techniques légitimes<sup>31</sup>. Comme l'a montré notre décompte de leur temps de travail, les encadrants passent 50 à 70% de leur temps à gérer des activités techniques, aussi bien de manière directe - gestion des *dossiers complexes* ou des *dossiers simples* lors de surcroûts d'activité -, que de manière indirecte - réponses aux questions ponctuelles des employés dans la gestion de leurs dossiers :

“ Il faut maîtriser le travail, peut-être pas être le superman, mais bien maîtriser toutes les tâches du service : les aspects techniques, juridiques, fiscaux. ” (encadrant)

#### 2.1.2. Organisation et contrôle serré de l'activité des employés

Suivant une fois encore la figure traditionnelle de l'encadrant intermédiaire, ces experts techniques assurent la répartition et le contrôle du travail des employés. Il s'agit par exemple de faire saisir par un employé des informations sur l'ensemble des dossiers reçus (600 à 800 par jour) dans un logiciel informatique de suivi des dossiers qui permet de connaître le nombre de dossier reçus, sa catégorie de traitement, ses temps de traitement maximaux. Les encadrants interrogent ce logiciel plusieurs fois par jour pour connaître l'état des stocks, les délais moyens de traitement, les dossiers en retard... Une deuxième tâche souvent observée est celle de la répartition quotidienne du travail en fonction des impératifs, de la *performance* du service. L'organisation du travail suppose également tout un travail de gestion des *plannings* : congés, pauses, entretiens d'appréciation, demandes d'intérimaires. Quant au travail de contrôle, il est omniprésent : il se joue à la fois sur le respect des délais et sur le contenu de certains dossiers.

*Une courroie de transmission entre hiérarchie et salariés de " base "*

L'encadrant effectue encore un travail classique de *courroie de transmission* entre la direction et les salariés dans la mesure où il transmet et explique les nouveautés

---

31 Au sens de Max Weber pour lequel " L'Etat ne peut donc exister qu'à la condition que les hommes dominés se soumettent à l'autorité revendiquée chaque fois par les dominateurs. (...) Il existe en principe trois raisons internes qui justifient la domination, et par conséquent il existe trois fondements de la légitimité. " (Weber M., 1919, 126). Par extension, est défini comme légitime ce qui est considéré comme juste et fondé par les acteurs.

décidées par la direction (produits, procédure, informatique ou règles) et les informations nécessaires pour la réalisation de leur travail quotidien. Il permet également à la direction d'être informée rapidement des problèmes quotidiens. Il s'agit de " *faire passer les instructions dans les deux sens.* "

Le contenu de l'information est très axé sur l'exécution d'une décision et les objectifs opérationnels visés. Les questions et remarques faites par les collaborateurs pendant les réunions de service ou dans les échanges quotidiens portent sur la faisabilité du changement, ses conditions de réalisation, le temps nécessité, la modification de l'application informatique.

#### *Une gestion sociale du personnel*

Cette gestion sociale du personnel est liée à l'interprétation qu'ils donnent au terme management. Ils visent avant tout à créer une *bonne ambiance* au sein de leur service :

" (Mon rôle). Animation régulière de l'équipe, créer un climat de confiance réciproque pour que ce soit une tension saine. Quand les gens arrivent le matin, qu'ils se sentent bien. (...) C'est essentiellement un rôle de management. "

Pour ce faire, les encadrants se rendent disponibles lorsqu'ils sont sollicités par les employés pour des raisons personnelles ou professionnelles. Ils consacrent également une partie de leur temps à gérer des conflits entre personnes ou au sujet d'une décision, à discuter de manière informelle avec les collaborateurs de leurs impressions, à s'assurer que les salariés se considèrent comme traités de manière *juste et équitable* (termes très souvent employés dans nos entretiens avec les encadrants et les employés). Les encadrants à la fois considèrent comme important et passent du temps à observer les comportements, à être à l'écoute (*sentir l'ambiance*), à se renseigner auprès des employés sur les réactions des uns et des autres, à expliquer, voire à convaincre les collaborateurs lors de décisions impopulaires. Les encadrants sont enfin à l'origine de moments de célébration conviviaux (pots de fin d'année, anniversaires, bons résultats) ou d'échanges détendus.

En complément de ces tâches traditionnelles, les encadrants développent des comportements nouveaux : en développant les formations sur le tas ; en organisant des réunions d'amélioration sur des thèmes précis ; en discutant les règles de répartition du travail avec les salariés ; en utilisant *les entretiens d'appréciation* pour demander aux salariés leur avis sur leurs désirs personnels et professionnels.

#### *Un rôle actif de formation continue*

Les encadrants accordent enfin une grande importance à la formation, et là aussi enrichissent des pratiques d'inspiration traditionnelle. Du côté de la tradition, on retrouve leur rôle majeur dans la *formation sur le tas* pour les nouveaux, les intérimaires et tous ceux qui changent de tâches. Une fois les explications transmises, l'encadrant est le support premier du formé. Il est toujours disponible. Mais les encadrants semblent aussi enrichir leur rôle de formateur. Ils se posent sans cesse la question des *possibilités* et des *désirs* de chaque employé et tentent de les influencer pour qu'ils développent de nouvelles tâches :

" (Mon rôle) Faire en sorte que tout le monde progresse. En faisant développer la compétence de chacun soit par des formations de groupe, soit par des actions individuelles. "

Il arrive aussi que les encadrants participent à la conception de formations formelles et animent certains modules de formation en salle comme dans le cadre d'un plan de formation générale technique développée dans ces services les deux années précédant notre enquête.

De nouvelles activités sont ainsi pratiquées par les encadrants telles l'animation de *réunions de service*, la réalisation de formations formelles ou le développement actif des savoirs des employés. Mais elles restent limitées dans le temps et leur réalisation est inscrite dans une action traditionnelle faisant de l'encadrant un expert technique légitime chargé de gérer des dossiers complexes, de répartir le travail et de contrôler les salariés de manière serrée ou encore d'assurer une gestion sociale de son personnel. L'alliance d'une logique taylorienne de l'organisation du travail et d'une rationalisation industrielle de l'activité laisse peu de place à des stratégies autonomes de construction d'un nouveau rôle de la hiérarchie intermédiaire.

## **2.2 Le formalisme contre le management chez Hermès**

En relation avec les réformes organisationnelles instaurées par la direction d'Hermès, les encadrants ne sont plus les experts techniques de leur service. Les encadrants d'Hermès n'ont pourtant pas évolué dans le sens attendu par la direction, leur rôle effectif ne correspond pas à l'idéal managérial affiché. Même s'ils réalisent toutes les activités de management préconisées par leur hiérarchie, ils assurent de fait une gestion formelle et sociale du personnel (Buscatto M., 2002a).

### ***2.2.1. Un rôle d'expert technique effectivement perdu***

Dans une journée de travail, l'encadrant ne gère pas, ou peu, des *dossiers-clients*, activité dévolue aux employés. Il ne joue plus, pour une majorité d'employés, le rôle de référence technique - remplacé par d'autres acteurs. Dans les services, quelques employés - que nous nommerons les employés experts - sont devenus des experts sur l'une des spécialités techniques. Les experts fonctionnels de la *cellule technique* ou les deux dirigeants (N+3 et N+4) sont régulièrement appelés pour traiter les dossiers les plus litigieux. L'encadrant ne joue plus un rôle d'expert technique qu'avec deux ou trois employés de son service lorsque ces derniers sont spécialisés dans sa spécialité technique d'origine et qu'il n'y a pas encore d'employés experts présents dans ce service.

On peut alors supposer que les encadrants sont effectivement devenus des managers que leur "activité est essentiellement du management : animer un groupe de personnes, les contrôler, les faire adhérer à l'entreprise."

Mais une incursion dans leur activité quotidienne oblige à nuancer ces propos, l'essentiel de leur temps étant consacré à la gestion sociale et formelle de leur personnel, version manifestement réduite du rôle officiel de manager.

### ***2.2.2. Une gestion sociale du personnel***

Comme chez Mercure et Apollon, les encadrants passent une grande partie de leurs journées à animer leur service, à créer une bonne ambiance afin de motiver les salariés car " (l'encadrant) doit savoir animer de façon à rendre les gens positifs, attirer l'adhésion des gens." Il s'agit ainsi d'assurer la bonne humeur du personnel et de répondre aux besoins de chacun en fonction de ses désirs ou de ses problèmes personnels car " *il faut gérer des personnes, leurs états d'âme, leurs problèmes personnels, leurs insatisfactions. Ce n'est pas du tout évident.* "

Cette gestion sociale du personnel suppose ainsi que les encadrants se rendent largement disponibles et consacrent un temps important à satisfaire les demandes professionnelles des employés : installation matérielle, relations avec les collègues, formation, gestion des absences, carrière... La gestion sociale du personnel englobe également les réalités de l'employé liées à sa vie privée : adaptation d'un horaire, aide dans la recherche d'un stage pour un enfant ou aménagement du travail en cas de fatigue, de blocage ou de déprime. L'encadrant prend régulièrement en charge des aspects importants de la vie privée des salariés.

Afin de connaître les besoins ou les demandes des employés et de tenter d'y répondre, l'encadrant discute très souvent avec les membres du service pour savoir où ils en sont. Ces échanges informels sont favorisés par l'organisation de moments de célébration visant à créer une ambiance agréable dans le service : Noël, anniversaire, naissance d'un bébé, pot de départ, galette des rois, décoration des bureaux.

### **2.2.3 Une gestion formelle du personnel**

Les encadrants consacrent une autre partie importante de leur temps de travail à gérer leur personnel : gérer les outils de suivi du personnel tels les *entretiens d'appréciation*, les *passesports de connaissance*, les *fixations d'objectifs* ; planifier les actions de formation, les vacances, les absences ; décrire le travail des membres du service - *description de poste*, description des *compétences*. La question est alors de saisir comment cette tâche est effectivement réalisée.

Prenons l'exemple de l'organisation et de la répartition du travail des salariés. Le travail est réparti au sein des services en dehors de l'action de l'encadrant. Lorsqu'ils sont reçus dans le service, les dossiers sont attribués à chaque *table de travail* en fonction de la spécialité technique concernée et répartis par l'employé expert entre les quatre personnes de sa *table*. Par ailleurs, les actions transversales (impliquant des employés et des encadrants des différents services) sont décidées par la direction (N+3 et N+4) et le responsable de la *cellule technique*. Alors même que ces actions portent sur l'amélioration des règles, des procédures ou des processus à l'œuvre dans les services opérationnels, les encadrants y participent au même titre que leurs employés pour suggérer des idées, et non pour coordonner les débats et prendre des décisions. Dès lors, l'action principale de l'encadrement consiste à contrôler le respect des *engagements-délais*, des procédures, des formulaires ou des règles de délégation. Une partie importante de la journée des encadrants est consacrée à réaliser ces tâches. L'organisation et la répartition du travail se résument ainsi à un contrôle formel exercé par l'encadrant sur l'activité des salariés. Les mêmes phénomènes peuvent être observés dans la réalisation des entretiens d'appréciation, la gestion des formations ou l'animation des réunions de service.

Les régulations organisationnelles à l'œuvre dans ces trois entreprises expliquent l'activité effective des encadrants observés. Alors qu'une organisation taylorienne du travail doublée d'une rationalisation industrielle de l'activité des salariés aboutit sur une définition traditionnelle de l'activité de la hiérarchie intermédiaire de Mercure et d'Apollon, le décloisonnement de l'organisation du travail d'Hermès et le processus engagé de rationalisation professionnelle de l'activité des employés induit la perte effective du rôle d'expert technique pour les encadrants intermédiaires et leur nécessaire réalisation de nouvelles activités de management. Mais la régulation de contrôle fait à son tour l'objet de pratiques d'interprétation, de contournement et d'évitement de la part des salariés. Les encadrants d'Hermès transforment des activités de management en gestion formelle et sociale du personnel alors que ceux d'Apollon et

Mercure enrichissent leur rôle traditionnel grâce à de nouvelles pratiques qui visent à développer les savoirs et les échanges entre les salariés. Ces régulations organisationnelles nous éclairent peu en revanche sur la position sociale de la hiérarchie intermédiaire et ses modalités de légitimation au sein de chaque organisation.

### 3. Quand hiérarchisation rime avec psychologisation

La hiérarchie intermédiaire se voit accorder une position sociale spécifique dans chaque organisation, que cette valorisation soit formelle - niveau de classification, de rémunération ou d'autorité - et/ou informelle - prestige, légitimité ou aspirations futures. Cette valorisation sociale est le fruit d'un double processus de légitimation. Il apparaît, d'une part, que la légitimité du poste d'encadrant dépend aussi bien de l'utilité attribuée à ce rôle au sein de l'entreprise que de l'utilisation qu'en font les individus dans leur parcours professionnel. D'autre part, bien tenir son poste d'encadrant est regardé comme le signe d'une *personnalité*, d'un *caractère*, de capacités personnelles appropriées. Ne pas réussir à tenir ce poste est, à l'inverse, défini comme la preuve d'une incapacité personnelle à manager et légitime la marginalisation sociale qui l'accompagne. La psychologisation des rapports sociaux (Castel R., 1979) à l'œuvre dans ces trois entreprises légitime ou stigmatise une position hiérarchique socialement construite.

#### 3.1. Rôle dénigré, marginalisation et régression sociale chez Hermès

Pour la hiérarchie intermédiaire d'Hermès, la fonction d'encadrant correspond à une fin de carrière trop précoce et s'accompagne d'une peur de régression sociale. Anciens employés peu qualifiés, âgés en moyenne d'une quarantaine d'années et devenus agents de maîtrise ou cadres après un long parcours de promotion interne, ces encadrants sont victimes d'une marginalisation sociale (Buscatto M., 2002a), d'une stigmatisation<sup>32</sup> qui obscurcit leur avenir.

Forts de leur expertise technique, les encadrants d'Hermès ont tenté de devenir les *managers* attendus par la direction, mais ils ont de fait construit un rôle de gestionnaire formel et social du personnel largement dénigré et dévalorisé par les salariés de l'entreprise. Au cours de nos entretiens comme dans leurs discussions avec leur hiérarchie, ces encadrants se prennent à rêver de nouvelles fonctions techniques dans d'autres départements afin de sortir d'une position sociale illégitime et dénigrée par tous - employés, dirigeants et encadrants eux-mêmes. Certains essaient même de pratiquer de nouvelles activités techniques ou de s'impliquer dans des projets à forte dimension technique afin de favoriser cette mutation. Elle apparaît pourtant fort improbable du fait du manque de postes disponibles dans l'organisation. Ayant perdu leur légitimité sociale dans l'organisation, ces encadrants ne savent guère quel avenir envisager.

Comment expliquer une telle évolution qui enferme les encadrants dans une place d'individus gênants et incapables de devenir des managers ? Il s'avère que dans leurs discours comme dans leurs pratiques au travail, les salariés partagent un diagnostic psychologue qui légitime la position dévalorisée des encadrants. D'après les salariés, les *savoirs managériaux* trouvent leur origine première dans les capacités

---

<sup>32</sup> La stigmatisation, prise ici dans son sens goffmanien, tient au discrédit porté sur les encadrants en relation avec la réalisation principale de tâches dévalorisées (Goffman E., 2001 (1963)).

personnelles intrinsèques des individus : des traits de *caractère* ou de *personnalité*, des dispositions *innées*, une intuition intime (le *feeling*, le *vécu*), un *plaisir* personnel :

“ Il y a une partie qui tient à la personnalité dans tout ce qui tourne autour de la communication et du relationnel. (...) La formation est assez négligeable. (L'encadrant) peut apprendre des méthodes mais ce n'est pas déterminant. ” (encadrant)

Diriger des réunions, planifier des actions dans le temps, améliorer l'organisation du travail ou participer à la création de nouvelles procédures, de nouveaux produits ou de nouvelles techniques sont des savoirs inaccessibles aux encadrants actuels du fait de leur *personnalité* inadéquate, de leur *caractère* inapproprié, de leur absence de *désir* ou de leur peu de *don* en la matière. L'incapacité des encadrants à développer de nouveaux savoirs relationnels et intellectuels fait ainsi l'objet d'une interprétation relativement homogène chez les dirigeants, les employés et les encadrants eux-mêmes, légitimant en retour leur marginalisation dans l'organisation (Buscatto M., 2002a).

### **3.2. Un rôle légitime, une promotion sociale confirmée chez Mercure**

Alors même qu'ils partagent avec les encadrants d'Hermès un même profil social - des hommes et femmes peu diplômés âgés d'environ quarante ans - et un même parcours de promotion interne, les encadrants de Mercure sont fiers de leur réussite passée et envisagent de maintenir ou d'améliorer légèrement les bénéfices d'une promotion déjà acquise.

La fonction d'encadrant bénéficie d'une grande légitimité sociale. La hiérarchie intermédiaire est jugée par tous - employés, dirigeants et encadrants intermédiaires - comme un acteur utile et incontournable dans les évolutions traversées par l'entreprise. Leur expertise technique, située au cœur de leur activité hiérarchique, rend ces encadrants légitimes auprès de leurs employés et de leurs supérieurs hiérarchiques. Les demandes liées au nouveau rôle de manager apparaissent comme un enrichissement de leur poste d'encadrant intermédiaire, supposant de nouveaux savoirs relationnels et une plus grande capacité de décision. Cette évolution justifie d'ailleurs pour certains d'entre eux une meilleure reconnaissance de ce poste dans la grille de classification. Deux des encadrants rencontrés ont d'ailleurs obtenu cette reconnaissance à titre personnel lorsqu'ils ont accepté leur poste de chef de service opérationnel. Des perspectives de promotion vers les échelons supérieurs ou vers des fonctions techniques sont même envisagées par certains de ceux que nous avons rencontrés. Ils désirent ainsi suivre une nouvelle formation diplômante ou changer d'affectation vers des postes de niveau hiérarchique plus élevés, se jugeant capables de continuer leur parcours de promotion sociale sur un ou deux niveaux dans la grille de classification

Qu'ils se considèrent en trajectoire ascendante ou en trajectoire stable, les encadrants de Mercure sont satisfaits de l'évolution de leur rôle. Source de satisfactions personnelles, ce nouveau rôle d'encadrant leur permet de réaliser une activité relationnelle qu'ils disent aimer, et d'assurer un rôle humain auprès des salariés qui les satisfait. Or, ici encore, la légitimité acquise par ces individus dans leur rôle d'encadrant prend sa source dans des prédispositions personnelles que ce rôle permettrait de valoriser. Les savoirs relationnels et managériaux mis en œuvre dans cette activité - écoute, disponibilité, formation, transmission d'informations ou capacité à prendre des décisions dans l'urgence - sont autant de savoirs ancrés dans leur personnalité, leur caractère, leur don :

“ (Savoir écouter) C'est dans mon caractère. J'aime bien parler. Ça vient du fait que dans le service j'ai de bons rapports avec les gens. ”

Cette psychologisation des rapports hiérarchiques fait de ces encadrants les détenteurs d'une autorité naturelle fondée sur des savoirs personnels qui ne s'apprennent pas et se révèlent dans l'action.

### **3.3. Apollon : un premier pas mérité dans un parcours de promotion sociale**

Les encadrants d'Apollon sont socialement différents de ceux de Mercure et d'Hermès. Jeunes diplômés d'une trentaine d'années, ils sont titulaires d'un BTS ou d'une maîtrise. Ayant commencé comme employés dans cette même entreprise, ils sont promus depuis peu en raison de leur expertise technique et de savoirs relationnels spécifiques (travail en équipe, formation des plus jeunes ou participation à des groupes de travail).

Pourtant la position sociale de la hiérarchie intermédiaire dans l'organisation ressemble en différents points à celle de Mercure. Assis sur leur grande expertise technique et leur parcours initial dans l'entreprise, le rôle d'encadrant est jugé légitime par tous. Les employés les jugent nécessaires dans leur travail quotidien et verraient d'ailleurs une évolution vers le poste d'encadrant intermédiaire comme une promotion enviable. Les dirigeants regardent cette jeune hiérarchie intermédiaire comme un acteur nécessaire au fonctionnement d'Apollon. Les encadrants eux-mêmes valorisent leur rôle et leur place dans l'entreprise, mêlant dans une même fonction expertise technique et savoirs relationnels.

Tenir ce poste d'encadrant suppose pour les employés comme pour sa hiérarchie de détenir des savoirs relationnels spécifiques que ces jeunes diplômés semblent tous posséder. Non seulement ce poste a une certaine valeur sociale dans l'organisation, mais ceux qui le détiennent sont pour la plupart jugés légitimes dans leurs fonctions. L'accès à et la tenue de ce poste sont considérés par tous comme la preuve de leurs capacités personnelles. Les savoirs relationnels mis en œuvre dans ce poste sont en effet jugés comme le fruit d'un *don*, d'un *feeling*, d'un *profil psychologique* :

“ C'est une façon de manager, faire en sorte que tout le monde soit impliqué. C'est l'expérience personnelle. C'est pas dans les bouquins. C'est un 7ème sens. Ça ne s'explique pas. ”

Ces savoirs relationnels ne sont, cependant, qu'un premier pas dans l'expression d'une personnalité encore insuffisamment prise en compte. Beaucoup d'encadrants trouvent ce poste trop contraint, limité dans son expression, ne pouvant leur permettre à terme de se réaliser pleinement. Ce poste est ainsi investi autour d'une double logique d'apprentissage et de passage obligé vers la promotion. Ces jeunes diplômés disent apprendre “ en petit ” des comportements, des pratiques qu'ils espèrent mobiliser dans d'autres postes jugés plus intéressants. Motiver le personnel, organiser le travail, proposer des améliorations, animer des réunions de service, rédiger des notes sont autant de *savoirs managériaux* que ces encadrants disent développer pour l'avenir. Une promotion est attendue dans des postes fonctionnels et/ou hiérarchiques, leur permettant l'accès au statut de cadre que leur diplôme initial (BTS) ne leur a pas permis d'obtenir dès le recrutement. Plusieurs d'entre eux veulent d'ailleurs suivre une formation diplômante ou envisagent de changer d'entreprise si Apollon ne leur offre pas les perspectives attendues.

### 3.4. La psychologisation, phénomène social

Ainsi, tout se passe dans ces trois entreprises comme si la sélection, la production et la légitimation des encadrants intermédiaires étaient les fruits d'une loi *naturelle*, celle de la *personnalité*. S'il est *né* doté des qualités personnelles nécessaires pour devenir encadrant, l'individu se révélera dans l'action et sera légitimé dans sa position sociale. Pour ne pas avoir sélectionné les *bonnes* personnes, les dirigeants d'Hermès doivent se résigner à un constat d'échec malgré leur évidente bonne volonté. Les encadrants de Mercure ont personnellement prouvé, par leur parcours de promotion et leurs pratiques dans l'action, leur légitimité à se situer à un niveau hiérarchique supérieur à leurs anciens collègues. Les encadrants d'Apollon se considèrent non seulement comme personnellement capables d'être des encadrants légitimes, mais ils aspirent à changer rapidement de poste et à grimper l'échelle hiérarchique afin d'exprimer leur "vrai" potentiel dans sa plénitude. On constate ainsi que la position sociale des encadrants de ces trois entreprises est interprétée et légitimée selon un même principe par les employés, les dirigeants et les encadrants.

Une telle personnalisation de leur position relève de ce que nous avons appelé une psychologisation des rapports sociaux (Buscatto M., 2002a). Les salariés définissent leur capacité ou leur incapacité à tenir une position organisationnelle en référence à des mécanismes psychologiques naturels qui les dépassent - la personnalité, le caractère, le feeling, le tempérament. L'organisation est alors définie comme un des lieux d'expression du "moi" des salariés. La vulgarisation de théories psychologiques de nature diverse - biologique, psychanalytique, cognitive ou behavioriste - inspire et justifie les pratiques et les discours des acteurs dans l'action.

Ce phénomène de psychologisation des rapports sociaux s'inscrit dans la société où évoluent les salariés de ces trois entreprises comme parents, époux, enfants, citoyens, consommateurs, anciens élèves ou membres d'association. Il relève de ce que Baudrillard appelle la *modernité psychologique* caractérisant la société individualiste contemporaine des dernières décennies du XXème siècle (Baudrillard, 1980 cité in Hervieu-Léger, 1998, 216). L'individu moderne se conçoit non seulement comme une entité autonome et séparée des autres membres de la société, mais surtout il se définit comme un sujet qui doit assurer un travail permanent de révélation de son moi intime, de son identité personnelle, de sa personnalité authentique (Giddens A., 1991). L'impossibilité pour le sujet de se réaliser, d'accéder à son potentiel enfoui devient alors la source de souffrances et de difficultés personnelles, voire de sentiments dépressifs (Ehrenberg A., 1995). Sa capacité à accéder à un poste valorisant ses supposées qualités personnelles devient la source d'un sentiment fort de fierté personnelle, légitimant en retour sa position sociale dans l'organisation.

### Conclusion

A une même figure managériale présente dans les discours des dirigeants des trois entreprises d'assurance observées répondent trois rôles effectivement tenus par les encadrants intermédiaires de ces entreprises et trois positions sociales dans la hiérarchie organisationnelle. Une activité peu légitime de gestion formelle et sociale du personnel se traduit chez Hermès par une marginalisation des encadrants et une peur de régression sociale. Un même rôle légitime d'encadrant de proximité de type traditionnel est défini, chez Mercure, comme l'une des dernières étapes d'un parcours valorisé de promotion sociale alors qu'il est plutôt vécu comme un passage obligé vers une promotion à venir

pour les salariés d'Apollon. Dans ces trois cas, un même phénomène de psychologisation sociale attribue aux individus - du fait de leur *personnalité*, de leur *caractère* ou de leur *feeling* - la responsabilité d'une position pourtant socialement construite.

Différents processus se croisent afin de produire et légitimer ces trois figures de la hiérarchie intermédiaire. La position sociale tenue par la hiérarchie intermédiaire dans une organisation donnée se construit ainsi sous l'effet conjugué de phénomènes internes - réformes dirigeantes, système d'affectation des postes, pratiques autonomes et trajectoires professionnelles des encadrants, attentes des employés - et d'influences sociales - modèle managérial à la mode, marché du travail ou psychologisation des rapports sociaux. Au-delà des seuls discours dirigeants, l'organisation produit et légitime une hiérarchie qui s'inscrit en partie dans le système socio-économique qui l'entoure. Saisir les évolutions contrastées de la hiérarchie intermédiaire dans les grandes organisations modernes suppose aussi bien d'identifier les pratiques effectives des acteurs organisationnels - employés, encadrants, syndicats et dirigeants - que de les inscrire dans la société qui participe à les produire et à les légitimer.

## Bibliographie

- Buscatto M., 2002a, "Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire", *Revue française de sociologie*, 43 (1), 73-98.
- Buscatto M., 2002b, "Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique", *Sociologie du travail*, 44 (1), 99-117.
- Buscatto M., 2001, "Gérer les ressources humaines dans l'assurance. Fausse individualisation, "vraie" psychologisation" in Maugeri S. (dir) *Délits de gestion*, Paris, La Dispute, 117-139.
- Castel R., 1981, *La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-psychanalyse*, Paris, Editions de Minuit.
- Dubar C., 1995 (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.
- Ehrenberg A., 1995, *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Levy.
- Gadrey, J., 1994, "La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?", *Revue française de sociologie*, 35 (2), 163-195.
- Giddens A., 1991, *Modernity and self-identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford, California, Stanford University.
- Goffman E., 2001 (1963), *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Editions de Minuit.
- Grafmeyer Y., 1992, *Les gens de la banque*, Paris, PUF.
- Guest R.H., Walker C.R., Turner A.N., 1956, *The Foreman on the Assembly Line*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Hervieu-Léger, 1998, "The Transmission and Formation of Socioreligious Identities in Modernity", *International Sociology*, 13 (2), 213-228.
- Lenel P., Thobois P., 1993, *Les hiérarchies intermédiaires dans l'entreprise. L'approche par les sciences sociales*, Paris, Anvie-CNRS.
- Letondal A.M., 1997, *L'encadrement de proximité. Quels rôles dans les changements d'organisation ?*, Lyon, ANACT.
- Livian Y.F., Burgoyne J.G. (ed.), 1997, *Middle managers in Europe*, London: Routledge.
- Reynaud J.D., 1988, "La régulation dans les organisations. Régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie*, n°1, 5-18.

- Segal J.P., 1998, “ Les évolutions contrastées de l’encadrement des conducteurs et des agents de gare du métro parisien ” in Trouvé Ph. (dir.) *Le devenir de l’encadrement intermédiaire. Entre marché du travail, gestion d’entreprise et transitions identitaires*, Paris, La Documentation Française.
- Terssac G. de, 1992, *L’autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Touraine A., 1955, L’évolution du travail ouvrier aux Usines Renault, Paris, CNRS.
- Trouvé P. (dir.), 1998, *Le devenir de l’encadrement intermédiaire. Entre marché du travail, gestion d’entreprise et transitions identitaires*, Paris, La Documentation Française.
- Trouvé P., 1996, “ La fin des contremaîtres traditionnels ”, *Revue française de sociologie*, 37 (3), 287-308.
- Weber M., 1919, “ Le métier et la vocation d’homme politique ” in Weber M., 1998 (1959), *Le savant et le politique*, Paris, Bibliothèques 10/18, 123-222.

## QUESTIONS RELATIVES AUX INTERVENTIONS DE MARIE BUSCATTO ET GUY MINGUET

---

### La place des hiérarchies intermédiaires

#### Anousheh KARVAR

Quelle est la place des hiérarchies intermédiaires dans le processus de décision ? Votre intervention souligne le rôle qu'elles jouent par rapport aux employés mais on ne sait pas vraiment quel est leur rôle par rapport à la hiérarchie. Est-ce qu'elles ont été impliquées dans le processus de prise de décision ?

#### Marie BUSCATTO

Non.

### La figure du « bloqué »

#### André GRELON

Concernant l'exposé de Guy Minguet et Florence Osty. Je voudrais revenir sur la figure du "bloqué". En effet, ce personnage qu'on retrouve dans toutes les organisations est intéressant à plusieurs titres :

-- d'abord parce qu'il joue un rôle indispensable s'il est là, c'est qu'il faut bien que ces tâches viles soient faites et donc, eh bien oui, il y en a un qui s'y colle et c'est parfait. Donc le bloqué à une fonction dans l'organisation réelle du travail.

-- deuxièmement, il a une fonction symbolique importante puisque cela permet de différencier ceux qui sont les gagnants de ceux qui sont les perdants donc, les autres peuvent se dire « je ne suis pas lui », exactement comme dans *A Brave New World* : les A. ne sont ni B., ni C., ni D., c'est parfait. Il faut bien qu'il y ait des D. pour qu'il y ait des A. une bonne DRH doit donc toujours avoir dans sa musette quelques cas de bloqués parce que c'est toujours important pour valoriser les autres.

-- et puis, troisièmement, ils ont une fonction de gestion : en cas de plans sociaux ce sont eux que l'on peut faire partir avec le plus de légitimité, ce sont les moins bons et donc potentiellement excluables...

Je ne suis pas sûr que l'on se soit vraiment intéressé à ces cas de figure alors que je crois qu'ils sont indispensables aux rouages de toute bonne organisation. Il faut qu'il y ait des "mauvais" dans une bonne organisation. Enfin « mauvais » au sens où on les désigne comme tels, ça ne veut pas dire qu'ils le soient réellement puisqu'au contraire ils ont cette fonction essentielle.

#### Guy MINGUET

A propos de la même situation concrète des « bloqués », j'ai vraiment une vision différente. Parce que le regard que l'on porte ne se pose pas dans ces

termes là. Ils sont bloqués, parce qu'ils se sont bloqués. Ils se sont bloqués et on les a bloqué pour différentes raisons.

D'abord ils se sentent bloqués, mais relativement à la dynamique de globale de l'organisation et des transformations dans lesquelles ils se situent. Ensuite, je comprends le mode de raisonnement A, B, C, D mais eux, ne fonctionnent pas comme ça ; ils ne disent pas qu'ils se situent par rapport à un autre. Je crois que c'est plus une vision extrinsèque. Extrinsèque, parce qu'ils sont dans des firmes qui ont beaucoup évolué et qui évoluent encore. A tel point que Florence et moi avons été frappé pendant les entretiens, par le fait que les mots ne suivaient pas. Même ceux qui ont un certain niveau de qualification n'arrivent pas à comprendre dans quel univers ils sont, et ils n'arrivent plus à se parler.

Le deuxième problème se pose en terme de contenu du travail d'ingénieur : ils voient ce contenu de travail se délabrer, se tronçonner, se tayloriser : ils ne font plus que du codage et du testing, ce qui est la forme de travail la plus vile, y compris à leurs yeux et à ceux de leurs hiérarchiques. Les responsables de centres de compétence se rendent compte qu'ils ont à gérer des contenus de travail d'ingénieur qui se dégradent. C'est le fruit de l'évolution du marché même des télécoms parce qu'il n'en a pas toujours été ainsi. Autrefois, les équipementiers étaient les leaders, les gagnants, le premier de la classe. Aujourd'hui, ils sont dépendants des opérateurs de télécommunications : Bouygues, SFR, France télécom qui eux, envoient les impulsions.

Alors, la situation de ces firmes est la suivante : d'une part, ils doivent au niveau rhétorique répondre aux clients sous la forme d'une solution intégrée, et comme ils sont dans des obligations de type financières, le management fait absorber les coûts de revient au niveau le plus décentralisé : ce qui génère des pressions vers la taylorisation, vers la rationalisation dans ces différents cycles en "V".

Pour le moment l'amont et l'aval résistent à ces effets de tronçonnage de l'activité dite "générie". Pourquoi ? parce qu'il faut d'abord en amont comprendre le cahier des charges des clients, quelle fonction logique de la puce et/ou de la téléphonie il faut modifier pour tout ou partie. Et cela c'est un travail énorme et difficile qui demande beaucoup d'investissement intellectuel.

## LA RETRIBUTION DES CADRES : ENTRE SELECTIVITE ET FIDELISATION

---

Y.F. LIVIAN

Professeur à l'IAE-Université Jean Moulin Lyon 3

Depuis plusieurs années, un discours managérial s'est développé qui tend à mettre en avant la figure d'un cadre autonome, gérant lui-même sa carrière, et dont l'activité serait fondée sur une succession de missions ou de projets aux objectifs clairement fixés. Bien que la rémunération soit un domaine rarement traité, on lit des développements rapprochant le cadre de l'entrepreneur, c'est-à-dire de quelqu'un qui assume des risques et qui, par conséquent, est susceptible de recevoir une rétribution à la hauteur de ceux qu'il a encourus. De nombreux dirigeants insistent sur la nécessité de mettre en œuvre une rémunération "motivante", directement liée aux résultats obtenus par l'entreprise et à la contribution que le cadre y a apportée. Par ailleurs, le développement des systèmes de fixation d'objectifs et d'évaluation individuelle à travers ces missions ou ces projets fournit aux entreprises qui voudraient moduler fortement la rémunération de leurs cadres des outils sur lesquels s'appuyer.

Certains dirigeants ou consultants, influencés par les réalités nord-américaines et les développements des petites entreprises de "high-tech", vont jusqu'à évoquer la figure d'un cadre mobile, se déplaçant rapidement sur un marché du travail au gré des propositions d'employeurs en concurrence pour attirer ses compétences. La situation de ces cadres se rapprocherait ainsi de celle de travailleurs indépendants "de luxe" ou de celle de vedettes du sport, atteignant ainsi en pionnier l'idéal néo-libéral d'un contrat de travail ressemblant à un contrat commercial...

Sans aller jusqu'à cette présentation extrême, on a beaucoup insisté au cours de la dernière période sur le développement de formules salariales flexibles et l'association des cadres aux résultats financiers des entreprises, dans le contexte d'un nouveau "gouvernement de l'entreprise" (bonus, intéressement, stock-options...).

La presse joue un rôle important dans la diffusion d'un tel message, plus d'ailleurs à travers ses titres accrocheurs que dans ses contenus précis. Le "Monde" du 29.05.2001 titre "Les politiques de rémunération liées à la satisfaction du client font des émules" mais ne traite que d'un cas particulier. "Primes et bonus explosent"... mais le graphique montre une part variable du salaire passant à... 6,1 % du total de leur rémunération. Le dossier "salaire" du *Nouvel Economiste* (que nous citerons par ailleurs) intitulé "Cadres financiers intérimaires : la fin d'un tabou", un article aucunement probant sur l'hypothétique développement d'une telle formule. Le même périodique intitulé "Critère décisif : la performance", un article sur les ingénieurs montrant précisément le faible nombre des ingénieurs recevant des primes et des "stock-options" !

Nous avons, par conséquent, voulu y regarder de plus près, en nous demandant en quoi la rétribution des cadres, dans son mode de fixation, reflétait ou non une évolution, vers ce qu'on pourrait appeler un modèle "entrepreneurial"<sup>33</sup>. Y a-t-il

---

33 Nous utilisons le vocable de "rétribution" pour évoquer l'ensemble des contreparties données au cadre en échange de son travail : elle comprend une rémunération salariale immédiate (fixe et variable), une participation aux résultats financiers collectifs (intéressement, participation, options d'actions...), une rémunération différée (retraites et prévoyance), des avantages en nature et des actions de développement personnel (congrès, formation) ou d'amélioration des conditions de travail (aménagement du temps de travail). Nous nous limiterons dans cette communication à la rémunération immédiate et à moyen terme, ainsi

réellement changement dans la manière dont le cadre reçoit une compensation de ses efforts ? reste-t-on dans une relation salariale classique ou voit-on un changement structurel dans la relation d'emploi ? la rétribution du cadre se rapproche-t-elle de celle des dirigeants dans le cadre d'une "financiarisation" de l'entreprise ou bien n'est-elle qu'une variante de celle que reçoivent les autres salariés ?

Nous tenterons de répondre à ces questions à travers quatre constats : d'une part, l'accroissement réel de la flexibilité et de l'individualisation des rémunérations, d'autre part, le caractère limité de la part de rétribution des cadres liée aux résultats de l'entreprise et même le développement de formes qui ne le sont pas, enfin l'hétérogénéité persistante du groupe.

## **1. Davantage de flexibilité et d'individualisation**

Une tendance générale émerge nettement : celle d'une flexibilisation des salaires et d'une "individualisation" accrue de l'attribution des augmentations. Nous l'analyserons à travers deux phénomènes : l'attribution des augmentations de salaires proprement dite et le rôle joué par la part variable de ce salaire.

Mais, avant de les aborder, il convient de rappeler un phénomène global concernant le pouvoir d'achat de cette catégorie de salariés.

Les cadres ne bénéficient pas d'une progression continue de pouvoir d'achat.

Le contrat psychologique reliant le cadre à son entreprise a longtemps été fondé sur une certaine fidélité, gagée sur une progression de salaire et même souvent de pouvoir d'achat. Accéder au "statut" cadre représentait pour beaucoup l'intégration dans un groupe économiquement privilégié et à l'abri des aléas de la conjoncture. Être un "fidèle serviteur" de l'employeur pouvait offrir la possibilité en contrepartie de maintenir, voire d'accroître sa consommation. Ce n'est plus systématiquement vrai au cours de la période récente, et les résultats 2000 sont franchement mauvais : si entre 22 et 27 % des cadres au panel OSCAR déclaraient avoir perdu du pouvoir d'achat en 1996, 1997 et 1998, c'est le cas de 42 % en 1999/2000. Sur des données non comparables, mais que l'on peut rapprocher, on constate dans l'Enquête Hewitt ("L'Expansion" n° 654 du 11-24 octobre 2001) que le tiers des managers et des "professionnels", mais près de la moitié des "chefs de service" n'ont pas vu leur salaire de base évoluer au rythme de l'inflation en 2000 et, toutes formes de rémunération comprises, il en reste encore 30 % parmi les "perdants". Les chiffres de l'APEC (2001) sont comparables : 19 % des cadres auraient eu une stagnation du salaire, 18 % une baisse de leur salaire (soit un minimum de 37 % ayant perdu du pouvoir d'achat). Nous verrons bien sûr que cette évolution recèle des différences très grandes selon les situations mais il importait de garder en mémoire ce phénomène général.

### **Les augmentations de salaires se font pour l'essentiel sur une base individuelle**

Si l'on prend en compte les salaires directs, on constate que, selon les années, entre 45 et 55 % en moyenne des cadres ne reçoivent aucune augmentation de salaire et l'on voit la part essentielle jouée par les augmentations individuelles.

---

qu'aux avantages en nature. Pour une présentation plus complète, on se reportera au chapitre 11 de F. Dany et Y. Livian, "La nouvelle gestion des cadres", Vuibert, Paris, 2002.

La proportion de cadres bénéficiant d'une augmentation collective baisse constamment depuis neuf ans qu'existe le panel OSCAR.

1993	1999
Augmentation individuelle seule : 20	38
Augmentation collective seule : 13	10
Les deux : 7	6
Total : 40	54

Source : APEC

Les chiffres de l'APEC sont différents mais illustrent cependant le rôle joué par les AI<sup>34</sup>, et notamment pour les AI seules.

Le panel OSCAR permet de faire le lien entre AI et pouvoir d'achat. La majorité (mais pas la totalité) des bénéficiaires d'une AI a, en 1999/2000 gagné du pouvoir d'achat mais la fréquence dans le temps joue un rôle important (la première AI déclenche un gain sensible). On notera également, selon les mêmes sources, que 13 % des cadres interrogés n'ont eu aucune augmentation sur 5 ans et que près du quart n'en a eu qu'une.

On voit donc bien les effets d'une politique très nette d'individualisation des rémunérations, le plus souvent fondée sur des processus formels d'évaluation.

### **Les primes s'étendent mais restent d'ampleur limitée**

Dans les chiffres relatifs aux AI, peuvent être comprises des augmentations du salaire de base et des augmentations d'une partie variable, liée à l'obtention de certains résultats<sup>35</sup>. Nous voudrions nous centrer maintenant sur cette deuxième partie du salaire, qui prend des formes juridiques et administratives très diverses (primes, bonus, gratifications...). Globalement, l'attribution de ces "primes" (nous gardons ce vocable pour simplifier) est de plus en plus répandue : 66 % des entreprises de l'Enquête Hewitt 1999 la pratiquent, 77 % de celles interrogées par la CEGOS en 2000. Les enquêtes soulignent également que ces primes, jusqu'à présent réservées aux dirigeants et aux cadres commerciaux, touchent un nombre de plus en plus grand de salariés (cadres et non cadres d'ailleurs), tout en restant quand même un peu plus centrés sur les managers et responsables d'unités que sur les experts et "professionnels"<sup>36</sup>.

Cette politique correspond à un objectif de flexibilisation de la rémunération, en tenant compte au plus près des performances du personnel et en tentant de limiter par là les hausses du salaire fixe.

Ce qui frappe par contre est la relative modestie du pourcentage de la rémunération totale que ces primes représentent (hors commerciaux). Les sources varient mais elles fournissent des ordres de grandeur voisins : 12 % pour les managers,

34 "AI" pour augmentations individuelles, "AC" pour augmentations collectives.

35 Nous aborderons l'intéressement et la participation plus bas, car ils correspondent à notre avis à une autre logique.

36 86 % des managers, 82 % des chefs de service et 76 % des "professionnels" selon Hewitt (L'Expansion n° 654) mais 40 % seulement des ingénieurs selon la dernière enquête du CNISF.

9,4 % pour les chefs de service et 8,7 % pour les "professionnels" chez Hewitt (op. cit.), ce qui n'est pas négligeable mais ces chiffres incorporent l'intéressement.

Entre 4 et 16 % selon les niveaux de responsabilité estime l'enquête Maesina, 2000.

Les montants représentés sont donc sensibles et la part variable dans la masse salariale des cadres aurait doublé en 5 ans selon l'enquête CEGOS de décembre 2000, passant de 3,2 à 6,1 %. Mais on est loin de l'incitation financière tant de fois annoncée.

On trouve ici une frontière assez nette entre les cadres moyens et les cadres dirigeants (directeurs de grandes unités, directeurs généraux de filiales...) qui eux, bénéficient de rémunérations variables de plus grande ampleur : 80 % des dirigeants auraient reçu en 2000 une part variable de 10 à 16 % de leurs revenus totaux (Maesina, 2000) mais certaines observations concernant des responsables de centres de profit vont jusqu'à 50 % (Montagne et Sauviat, 2001).

## **2. La part de la rétribution des cadres liée aux résultats globaux de l'entreprise reste limitée**

Trois modes de rétribution non salariaux peuvent être invoqués comme liant directement (mais à moyen terme) le revenu du cadre aux résultats collectifs de l'entreprise, principalement de nature financiers : le système d'intéressement et de participation aux bénéfices, le plan d'épargne d'entreprise et les plans d'options sur actions.

- De nombreuses entreprises ont utilisé les possibilités de dérogation offertes par le système de participation pour améliorer la formule et accroître le sentiment d'appartenance au groupe industriel ou financier dont le cadre fait partie. S'y ajoutent les accords d'intéressement, couvrant aujourd'hui 3 millions de salariés. Les sommes versées peuvent être diverses d'une entreprise à l'autre et d'une année sur l'autre, puisque directement liées aux résultats financiers. 45 % des cadres du secteur privé du panel OSCAR sont concernés par la participation de l'entreprise, 40,2 % par l'intéressement, mais seulement 10 % bénéficient d'un versement chaque année. D'après cette source, ces sommes versées varient considérablement avec une moyenne à environ 7 500 F par an pour la participation et 10 100 F pour l'intéressement.

Rapporté au salaire moyen, et même en tenant compte du caractère fiscalement avantageux de ces versements, ces sommes -certes non négligeables- n'apparaissent pas jouer un rôle considérable dans la rétribution du cadre<sup>37</sup>.

- Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) consiste à faciliter aux salariés la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières, l'entreprise pouvant verser un "abondement" aux versements individuels des salariés (abondement limité à 2 287 euros). Là encore, le supplément en équivalent salarial n'est pas négligeable<sup>38</sup>

---

37 A titre d'exemple, 10 000 F de participation (1 525 euros) versés représentent 9 240 F nets (après CSG et CRDS), soit environ 14 000 F de rémunération brute supplémentaire, soit moins de 5 % d'une rémunération annuelle brute de 300 000 F (45 734,71 euros).

38 10 000 F versés sur un PEE, abondés à 50 %, représentent un supplément versé par l'entreprise de 4 620 F nets, soit un salaire brut de l'ordre de 7 000 F (1 067 euros) c'est-à-dire 2,3 % d'un salaire brut annuel de 300 000 F (45 734,71 euros).

L'épargne récoltée par le PEE est estimée à 2,8 % de la masse salariale totale des entreprises concernées, ce qui ne représente pas non plus la "révolution" parfois annoncée.

- Contrairement aux régimes précédents, le Plan d'option sur actions (stock options) est habituellement réservé aux cadres, et encore pas à tous. Le mécanisme de ce système place le cadre en position de parier sur l'évolution favorable du prix de l'action de l'entreprise où il travaille quand celle-ci est cotée. Ce système est habituellement utilisé pour les membres de direction générale et les cadres supérieurs, ce qui est cohérent avec l'idée d'implication du cadre dans la réussite de l'entreprise, à un niveau où ses décisions peuvent avoir sur celle-ci un impact réel. Une étude de la DARES de 1998 donne quelques précisions sur les pratiques actuelles : 123 entreprises cotées ont mis en place un POA. 50 % de ces POA visent l'ensemble des cadres, 15 % tout le personnel. Environ 30 000 personnes seraient concernées en France : 21 % de dirigeants, 65 % de cadres, 14 % de salariés. Certaines entreprises ont récemment élargi l'accès au POA (la Société Générale est passée de 541 à 714 personnes, Lafarge de 258 à 1 552)<sup>39</sup>. Près de 60 % des firmes utilisent comme critère d'attribution des options la performance individuelle. Dans le panel OSCAR précité, seuls 2 % des cadres sont concernés.

Les gains procurés peuvent être considérables pour les salariés concernés : ceux qui ont exercé leur option en 2000 (en France) ont encaissé 1,3 milliard d'euros, avec des records chez Total-FinaElf, par exemple (124 millions d'euros pour les dirigeants) ou chez Lagardère (14 millions d'euros pour onze personnes). La plus-value potentielle des cinq entreprises les plus "généreuses" en France est la plus élevée d'Europe (3,3 milliards d'euros, contre 3,2 en Grande Bretagne et 1,14 milliard aux Pays-Bas...). Bien entendu, les plus-values potentielles dépendent étroitement du marché financier et cela peut réserver quelques surprises (par exemple, le 26 juin 2001, les bénéficiaires de stock-options du groupe Cap-Gemini ont perdu 23 % de la valeur de leur portefeuille). Une étude récente montre la baisse des portefeuilles au cours de l'année 2001, sans toutefois qu'il n'y ait de pertes pour ceux qui lèveront leurs options en 2002<sup>40</sup>.

Encore faut-il tenir compte également du régime fiscal de ces gains ; on sait qu'un changement a eu lieu en mai 2001, qui a limité les possibilités de soustraction des plus-values réalisées aux cotisations sociales et aux impôts<sup>41</sup>.

Il reste que, contrairement à une idée répandue, le gain après impôt est assez avantageux en France en comparaison avec d'autres pays européens<sup>42</sup>.

Au total, les POA, s'ils peuvent être un puissant moyen d'attraction de cadres supérieurs ou d'experts très recherchés, dans une situation boursière favorable, ne constituent pas un volet important de la rémunération de la population globale des cadres. La conjoncture financière actuelle n'est d'ailleurs pas favorable à leur développement.

---

39 Cette étude donne des résultats plus faibles que celle réalisée par l'Expansion (13.06.2001) qui donne environ 68 000 personnes concernées dans les entreprises cotées au CAC 40, mais qui souligne le caractère "élitiste" de cette attribution, puisque les entreprises les plus "généreuses" dépassent rarement 5 % des salariés concernés par le système.

40 "Le Monde" du 8 janvier 2002, d'après une étude du site "Stock-option.fr".

41 Rappelons par exemple que la fraction de la réduction du prix de l'action qui dépasse 5 ou 10 % de la valeur initiale (selon que les options ont été attribuées avant ou après le 01.07.1993) est assimilable à un salaire.

42 Voir l'étude du Cabinet Landwell dans "l'Expansion" n° 652 du 13 septembre 2001.

En considérant donc l'ensemble de ces trois formes de rétribution, qui lient le plus étroitement le revenu du cadre aux résultats économiques de l'entreprise, on peut donc voir qu'il n'y a pas, loin s'en faut, un basculement vers une rémunération de nature "financière". Nous ne disposons pas de données très précises dans ce domaine. Mais, grossièrement, on peut dire que les heureux bénéficiaires qui cumuleraient des versements réguliers de participation et d'intéressement (abondés par leur employeur dans le cadre d'un PEE) parviendraient dans la majorité des cas à améliorer leur rémunération annuelle brute de l'ordre de 5 à 10 %, ce qui est certainement un atout intéressant, mais ne constitue pas un changement structurel du mode de rémunération.

### **3. Des formes de rétribution non liées à la performance de l'entreprise se développent**

On ne peut s'arrêter à la rémunération salariale ni à la participation aux résultats collectifs : la rétribution du cadre comporte une dimension sociale différée et une dimension non monétaire, à travers les avantages en nature.

- Les régimes de retraites complémentaires et la prévoyance sociale (mutuelle santé, capital décès, rentes diverses...) constituent une part non négligeable de l' "offre" de rétribution du cadre dans les grandes entreprises privées et publiques, même si les données disponibles sont rares<sup>43</sup>. Là encore, les sommes versées par l'entreprise sont quasi exempts de charges et d'impôts et les conditions obtenues, les contrats étant collectifs, sont plus avantageuses que ce qu'obtiendrait le cadre tout seul. Le supplément de rétribution obtenu est invisible mais non négligeable, supérieur aux apports de l'intéressement<sup>44</sup>. Il s'agit là pourtant d'un coût social indirect, réalisé librement par l'employeur pour attirer et fidéliser les salariés et non articulé sur la performance de l'entreprise.

- Les avantages en nature font traditionnellement couler beaucoup d'encre et revêtent des formes très diverses : logement, gaz-électricité, voiture de fonction, mais aussi appels téléphoniques, ordinateurs et téléphones portables, abonnements, chèques vacances, réductions pour des voyages et des activités sportives, etc... 11,9 % des cadres du secteur privé dans OSCAR, 28,5 % du secteur public en bénéficient, 6 % selon d'autres sources.

Le plus répandu de ces avantages est la voiture d'entreprise, qui peut représenter un ensemble de dépenses économisé par le bénéficiaire correspondant à 30 à 60 000 F/an de rémunération brute annuelle<sup>45</sup>. 14,4 % des "professionnels" mais 53,2 % des "managers" en bénéficieraient<sup>46</sup>.

On constate par conséquent que ces compléments de rémunération, immédiats pour les avantages en nature, différés sous la forme de régimes de retraites et prévoyance, représentent une part non négligeable de la rémunération globale alors qu'ils ne sont pas liés aux résultats de l'entreprise et par conséquent ne correspondent

---

43 Le panel OSCAR par exemple est muet sur ce point.

44 Simulation pour un coût mensuel de 500 F (76,2 euros) : un gain réel de 6 600 F nets, soit environ 10 000 F bruts/an (1 524,4 euros), c'est-à-dire 3 % d'un salaire annuel brut de 300 000 F (45 734,71 euros).

45 Cette évaluation (faite par le Cabinet M. Page), comme les précédentes simulations (réalisées par d'autres cabinets) est tirée -avec quelques adaptations- de l'article de N. Mourlot dans "L'entreprise" n° 191, septembre 2001.

46 Source Hewitt dans L'Expansion n° 654, 11-24 octobre 2001.

pas aux impératifs de "flexibilité" proclamés par ailleurs. L'employeur peut certes les renégocier, mais ils sont considérés globalement comme faisant partie de l'offre de l'entreprise et ne sont pas facilement réversibles.

#### **4. L'analyse de la rémunération contribue à montrer l'hétérogénéité du groupe**

Un raisonnement sur des cas "moyens" cache bien sûr la grande dispersion des situations réelles en matière de rémunérations. Les données sont abondantes montrant l'importance que conservent les variables habituelles de segmentation des cadres.

Les facteurs influant sur le niveau du salaire des cadres paraissent avoir peu bougé depuis quelques années :

le diplôme : un non diplômé de l'enseignement supérieur gagne un salaire mensuel net moyen de 23 % inférieur à celui d'un diplômé de grande école. Les écarts de salaires d'embauche restent forts en fonction de la hiérarchie de prestige des formations. Chez les ingénieurs, par exemple, Polytechnique, Mines et Centrale Paris donnent un avantage salarial de plus de 25 % par rapport au salaire moyen des "ingénieurs". A l'autre extrême, des écoles du Groupe 4 ou bien les "nouvelles formations d'ingénieurs" donnent un handicap de - 6 % (INSEE première n° 812, novembre 2001).

L'âge et l'ancienneté : le salaire moyen croît avec l'âge et l'ancienneté (l'âge jusqu'à 50 ans chez les hommes et 40 ans chez les femmes).

La fonction occupée : on a déjà vu la spécificité des fonctions de direction générale<sup>47</sup>, davantage soumises à des salaires variables et bénéficiant de plans d'options sur actions. La médiane de ce groupe (hors PDG) est entre 1,797 MF et 2,150 MF (274 000 à 327 000 euros) dans une entreprise internationale, entre 1,180 MF et 1,474 MF (180 000 à 224 700 euros) dans une filiale française ou entreprise moyenne, en brut annuel hors avantages en nature et "stock-options"<sup>48</sup>, à comparer avec les 295 000 F bruts annuels (environ 45 000 euros) pour la moyenne de l'ensemble des cadres de la base APEC (2000). Le rapport est donc très grossièrement d'environ 1 à 4 - 1 à 7<sup>49</sup>.

Pour prendre une autre perspective, on peut comparer les hausses de salaires obtenues en 2000 selon les niveaux déjà atteints : + 10 % en moyenne pour les 150/349 000 F/an, mais + 24 % pour les plus de 500 000 F/an.

Il y a donc là une césure très nette qui différencie les deux catégories de cadres

Pour les différences par fonctions, dans l'entreprise, les chiffres sont moins convergents mais par contre, les différences ne paraissent pas considérables, si l'on excepte les cas particuliers des cadres commerciaux et des informaticiens. Les postes de

---

47 Nous incluons dans cette catégorie, outre les dirigeants de sociétés au sens de l'INSEE (SA, gérants minoritaires de SARL, gérants non associés) aussi les cadres salariés participant aux décisions stratégiques de l'entreprise (P-DG, DG et DGA).

48 Enquête Hewitt-L'Expansion, octobre 2001.

49 On peut rappeler d'ailleurs que cette inégalité est également forte au sein du groupe des dirigeants de grandes sociétés eux-mêmes, (toutes formes de rétribution confondues) entre les 2,4 MF du Président de France Télécom et les 32 MF de celui de L'Oréal... (Enjeux - Les Echos, octobre 2001).

cadres "spécialistes" (R et D, production, achats), sont situés dans une fourchette de 230/250 000 F à 370/450 000 F, c'est-à-dire dans un rapport de 1,6 - 1,8<sup>50</sup>.

Enfin, on rappellera que le sexe introduit des distorsions parfois importantes par rapport à ces variables : un plus fort lien salaire-diplôme chez les femmes, mais aussi chez elles une décote du salaire à âge et niveau hiérarchique comparables.

D'autres éléments seraient à analyser mais, pour notre propos, on peut retenir que la rémunération des cadres constitue bien un outil d'analyse des profondes différences existant au sein de ce groupe social, et mettant en évidence principalement le clivage des cadres dirigeants/autres cadres d'une part, les trajectoires de carrière (diplôme d'origine/ancienneté) d'autre part. Les cadres dirigeants se rapprochent de ce que nous avons appelé le "modèle entrepreneurial", ce qui n'est guère étonnant. Par contre, pour les autres, on ne voit pas apparaître une rémunération qui privilégierait seulement la "performance", en écartant les autres clivages. Les différenciations classiques semblent donc se maintenir.

## Conclusion

Du paysage complexe dont nous n'avons relevé que quelques éléments, se dégage l'image d'une rétribution différenciée, mais qui reste dans le cadre d'une relation salariale de type classique.

La rémunération est clairement différenciée en fonction de la volonté des employeurs de flexibiliser les coûts salariaux : non maintien ou non progression du pouvoir d'achat pour une proportion non négligeable de cadres, attribution d'augmentations de salaires très sélective (près de la moitié des cadres peut ne rien recevoir) et fondée de plus en plus sur des critères individuels.

Cette flexibilisation ne va pas pourtant aussi loin qu'une certaine rhétorique aurait pu permettre de l'imaginer. Elle trouve ses limites dans l'extension des parties variables du salaire, qui touche inégalement les cadres, et surtout dans l'ampleur de cette variabilité (bonus et primes). Elle se montre même assez prudente dans le lien réalisé entre rémunération des cadres (hors cadres dirigeants) et performance économique de l'entreprise (intéressement, participation, plans d'options sur actions).

On reste dans une relation salariale certes de plus en plus sélective mais qui ne semble pas se transformer en profondeur vers un modèle "entrepreneurial". Des éléments de rétribution de type "statutaire" ou cherchant à fidéliser les cadres (comme certains avantages en nature, et les systèmes de retraites et de prévoyance) prennent même une place importante. Tout se passe comme si la politique de flexibilisation voulue par les dirigeants se heurtait à la nécessité de fidéliser les cadres dont l'entreprise a besoin. On reste dans une relation salariale déjà établie, où le poids de l'ancienneté n'est pas absent et où des facteurs de différenciation traditionnels (comme le diplôme et le sexe) persistent.

Certes, les résultats que nous venons d'exposer minimisent les situations de fortes tensions (les rémunérations reçues par certains experts, par les informaticiens, par certains cadres commerciaux). Mais dans l'ensemble, le salaire du cadre n'est pas le pur

---

50 L'ODC ne trouve pas de différence sensible en moyenne par fonctions.

reflet d'un marché qui dicterait, en fonction des "performances" de chacun, le niveau de son "prix".

Ce constat, somme toute non surprenant au regard des théories récentes du salaire, est à rapprocher des quelques résultats disponibles sur la perception par les cadres eux-mêmes de leur système de rémunération : les avantages sociaux ne suscitent pas un surcroît de satisfaction des salariés (Tremblay 1996, Sire-Soulie, 1997) le salaire fixe conserve pour le cadre un attrait essentiel (Roussel, 1994). Dans leur enquête récente, Castagnos et Le Berre (2001) montrent même que les cadres répondants jugent bien modeste le salaire variable reçu et privilégient du point de vue de leur satisfaction, d'une part le salaire fixe, d'autre part la nature du poste tenu et les conditions de travail. De son côté, le panel OSCAR révèle que pour 89 % des cadres interrogés, l'intéressement ne modifie pas leur comportement.

On est donc loin du "modèle" évoqué plus haut. Sans négliger les évolutions réelles que le système de rémunération a connu dans la plupart des entreprises, on peut dire que la variabilisation forte prônée par certains n'est ni vraiment mise en œuvre par les entreprises, ni souhaitée par de nombreux cadres. La rétribution du cadre reste soumise à une tension entre flexibilisation et fidélisation. Par contre, c'est plutôt du côté de la qualité de vie au travail qu'il faut rechercher à la fois des aspirations nouvelles des cadres... et peut-être des pratiques innovantes de la part des entreprises.

## Bibliographie

APEC Enquête rémunération, 2001.

- "Les cadres : les nouvelles inégalités" *Enjeux - Les Echos*, octobre 2001.

- "La France consolide sa place de championne d'Europe des stock-options" A. de Tricornot, *Le Monde*, 13.09.2001.

- "Salaires : Négociez gagnant" *L'Entreprise* n° 191, septembre 2001.

- "Dossier Salaires", *Le Nouvel Economiste*, 14 septembre 2001.

Castagnos JC, Le Berre M., (2001), « Rémunération des cadres d'entreprises : régression ou mutation ? », *Revue de GRH* n° 40, avril-juin.

CNISF (2001), 14e enquête sur les rémunérations des ingénieurs, septembre.

INSEE Première (2001), « Le salaire des ingénieurs diplômés en 2000 », 812, novembre.

Montagne S., Sauviat C. (2001), « L'influence des marchés financiers sur les politiques sociales des entreprises : le cas français », *Travail et Emploi*, juillet.

ODC (Observatoire des Cadres) (2001), *Les déterminants du salaire des cadres*, n° 6, février.

ODC Panel OSCAR (2001), Evolution des salaires 2000/1999 et 2000/1996, juillet.

Roussel P. (1994), Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail, Thèse de gestion, Université Toulouse 1.

Dany F., Livian Y. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Paris, Vuibert.

Sire B., Soulie J. (1996), « Contribution à la gestion de la crise de la protection sociale : étude des déterminants de la satisfaction des salariés à l'égard des régimes de prévoyance », in *GRH face à la crise ?*, Presses HEC, Montréal, 1997.

Tremblay M. et alii (1996), « Etude des déterminants et de l'impact de la flexibilité sur la satisfaction à l'égard des avantages sociaux », *Actes du Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada*, n° 9, vol. 17.



## **LES INGENIEURS FRANÇAIS ET L'ENTREPRENEURIAT COMME ORIENTATION DE CARRIERE**

---

**PIERRE-GUY HOURQUET ET ALAIN ROGER**

EDHEC, Lille. pierre-guy.hourquet@edhec.edu

IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3. alain.roger@univ-lyon3.fr

L'objectif de cette étude est d'analyser le profil des ingénieurs qui, parmi les choix de carrières qui s'offrent à eux, se sont orientés ou envisagent de s'orienter vers une voie entrepreneuriale. La revue de littérature présente un modèle théorique global intégrant les courants de recherche sur les carrières et sur l'entrepreneuriat. Cette orientation est définie ici comme une voie de carrière où les ingénieurs exploitent leurs compétences techniques au titre de propriétaires d'une entreprise, en partie ou en totalité.

Deux déterminants de l'orientation entrepreneuriale ont été retenus : les ancrs de carrière, et le professionnalisme. L'influence de l'âge, du sexe, et de plusieurs dimensions de l'environnement de travail ont également été pris en compte. Les résultats montrent notamment la faible importance accordée à la sécurité et la grande liberté d'action dont pensent bénéficier les ingénieurs entrepreneurs. La dimension du professionnalisme n'est pas clairement discriminante, leur identité professionnelle en tant qu'ingénieur passant probablement avant celle d'entrepreneur. L'analyse des souhaits d'orientation montre que la voie entrepreneuriale est plutôt un aboutissement de carrière pour les ingénieurs, supposant un passage par une autre filière (gestion, projet, ...), après avoir quitté la filière technique dans laquelle la plupart d'entre eux démarrent leur carrière.

Pour gérer la carrière des ingénieurs et chercheurs scientifiques, les organisations définissent souvent plusieurs "voies", ou "filières", qui leur permettent de progresser dans un type de fonction donné, ou bien d'évoluer en changeant de métier, ou même d'organisation. Parmi ces voies possibles, le phénomène des "start-ups" a mis en évidence une orientation encore rarement choisie en France, mais beaucoup plus développée dans d'autres pays, celle de l'entrepreneuriat. Cette notion est également valorisée dans les nouvelles approches "nomades" ("boundaryless") de la gestion des carrières qui mettent en avant l'initiative personnelle plutôt que le conformisme organisationnel.

Notre communication se propose d'éclairer les choix de carrières des ingénieurs et d'analyser le profil de ceux qui envisagent une alternative entrepreneuriale. En particulier, il s'agit de comprendre dans quelle mesure ils remettent en question leur orientation de carrière actuelle et quels sont les déterminants de cette remise en cause. La problématique de l'entrepreneuriat, ou de la création d'entreprise, est envisagée comme une alternative aux carrières organisationnelles classiques.

Une revue de littérature nous permettra d'abord de présenter les courants de recherche dans ce domaine et la définition que nous retiendrons pour la suite de l'étude. Nous précisons notre méthode fondée sur un questionnaire proposé à un large échantillon d'ingénieurs français, puis nous commenterons les résultats que nous avons obtenus.

## Revue de littérature

### ***Deux courants de recherche***

De nombreux travaux et courants de recherche contribuent, depuis des années, à faire progresser notre connaissance, d'une part sur le déroulement des carrières, et d'autre part sur le phénomène de l'entrepreneuriat. DYER<sup>51</sup> (1994) constate cependant que ces développements ont, pour l'essentiel, été conduits de manière parallèle, et il regrette l'absence d'un cadre théorique stable et unifié pour l'étude de la carrière des entrepreneurs.

Les études consacrées aux carrières ont longtemps privilégié les contextes et problématiques concernant les carrières organisationnelles classiques, les professions, les processus de transition, ... Il est ainsi notable que, dans l'anthologie la plus récente sur l'étude des carrières (ARTHUR, HALL & LAWRENCE, 1989)<sup>52</sup>, l'aspect particulier de la carrière des entrepreneurs est ignoré, alors que tant d'autres sont traités. Cela tient en partie au fait que la vision classique de la carrière repose sur les concepts de mouvement (y compris pour les approches actuelles du courant des carrières « nomades ») et de progression<sup>53</sup> (HALL, 1986)<sup>54</sup>. Par définition, un entrepreneur qui connaît le succès est généralement peu mobile, ne progresse pas davantage sur un plan hiérarchique -puisqu'il reste à la tête de son entreprise- et, quant aux compétences, le postulat de base est qu'elles sont présentes dès l'origine et considérées comme une des clés de la réussite.

D'un autre côté, les courants de recherche focalisés sur l'entrepreneuriat cherchent prioritairement à comprendre les facteurs qui influencent la décision d'entreprendre ainsi que les déterminants du succès (ou de l'échec) de l'entreprise. Ainsi, l'accent est mis, de manière naturelle, sur les caractéristiques individuelles qui conduisent à privilégier une carrière d'entrepreneur par rapport à une carrière organisationnelle (MILLER, 1963 ; SEXTON & BOWMAN, 1984)<sup>55</sup>, mais ces recherches évoquent rarement les transitions et les changements de rôles au cours de la carrière. Quelques développements récents dans l'étude des carrières, inspirés des sciences de la complexité et du chaos (par exemple LICHTENSTEIN, OGILVIE & MENDENHALL, 2002<sup>56</sup>), se proposent d'éclairer davantage ce type de parcours, mais ils n'intègrent que très partiellement la littérature spécifique à l'entrepreneuriat.

### ***Vers un cadre théorique intégré pour l'étude de la carrière des entrepreneurs***

Malgré le manque d'intégration des recherches sur les carrières et sur le processus d'entrepreneuriat, quelques chercheurs ont tenté de bâtir un cadre théorique

---

51 W. G. DYER, Jr., (1994), « Toward a theory of entrepreneurial careers », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, Vol.19, Issue 2, 7-21.

52 M.B. ARTHUR, D.T. HALL & B.S. LAWRENCE (Eds) (1989), *Handbook of career theory*, Cambridge: Cambridge University Press.

53 La progression hiérarchique classique étant remplacée, dans les courants les plus récents, par une progression en terme de compétences.

54 D.T. HALL & Associates (Eds), (1986), *Career development in organizations*, San Francisco, CA: Josey Bass.

55 M. MILLER, (1963), *The way of enterprise*, London: Deutsch.

D.L. SEXTON & N.B. BOWMAN, (1984), « The effects of pre-existing psychological characteristics on new venture initiations ». *Academy of Management Annual Meeting*, Boston.

56 B.M.B LICHTENSTEIN, J.R. OGILVIE, & M. MENDENHALL, (2002), « Non-linear Dynamics in Entrepreneurial and Management Careers », *M@n@gement*, 5 (1), 31-47.

intégré pour l'étude de la carrière des entrepreneurs. Ainsi BOWEN et HISRICH (1986<sup>57</sup>) proposent, à partir d'une approche centrée sur le courant développementaliste, de compléter les approches traditionnelles traits - facteurs par l'intégration de variables telles que le niveau d'éducation, l'environnement familial de l'enfance, l'histoire professionnelle, le parcours développemental à l'âge adulte, etc. Un peu plus récemment, DYER (1994) élargit encore cette perspective et bâtit un modèle théorique qui repose sur quatre dimensions fortes de l'étude des carrières puisqu'il intègre une théorie du choix de carrière (et donc les aspects vocationnels), une théorie de la socialisation, une théorie de l'orientation de carrière et une théorie des rôles successifs. Il aboutit ainsi à un modèle imposant dont une forme condensée est présentée dans la figure 1.

**Figure 1 : Un modèle de carrière entrepreneuriales (d'après DYER, 1994, p9)**

Facteurs influençant le choix de carrière	Socialisation	Orientation	Progression			
Facteurs Individuels	Expériences de la jeune enfance	Développement d'identité et de rôle	Dilemmes personnels			Succès personnel
	Expériences professionnelles		Début de carrière	Mi-carrière	Fin de carrière	
Niveau d'éducation			Dilemmes familiaux			Succès familial
	Expériences de création antérieures		Début de carrière	Mi-carrière	Fin de carrière	
			Dilemmes professionnels			Succès professionnel
Facteurs Sociaux				Début de carrière	Mi-carrière	Fin de carrière
Facteurs Economiques						

Un tel modèle, s'il correspond à une recherche d'exhaustivité, paraît bien difficile à valider empiriquement dans sa globalité. Il a le mérite toutefois de proposer un cadre théorique dans lequel peut s'inscrire l'ensemble des travaux liant carrières et entrepreneuriat. Dans ce modèle général, notre recherche sera centrée sur des facteurs individuels (ancres de carrière et sentiment d'appartenance à une profession) qui ont pu influencer des entrepreneurs dans le choix de cette orientation de carrière. Nous étudierons également l'intention de suivre une carrière entrepreneuriale, cette problématique de l'intention étant considérée par certains auteurs comme centrale dans la compréhension du phénomène de l'entrepreneuriat (KRUEGER, 1993 ; CRANT, 1996)<sup>58</sup>.

57 D.D. BOWEN & R.D. HISRICH, (1986), « The female entrepreneur: a career development perspective », *Academy of management review*, Vol. 11, N°2, 393-407.

58 N.F. KRUEGER, (1993), « The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, N°1, 5-21.

J.M. CRANT, (1996), « The Proactive Personality Scale as a predictor of entrepreneurial intentions », *Journal of small business management*, July, Vol.34, N°3, 42-49.

## ***Quelle définition de l'entrepreneur ?***

Au-delà du dialogue hésitant entre deux courants de recherche très largement indépendants et chacun extrêmement fécond, il faut prendre en compte une difficulté supplémentaire à l'étude de la carrière des entrepreneurs qui réside dans la définition même de ce terme. Il existe en effet une multitude de définitions des termes « entrepreneur » et « entrepreneuriat », chacune reflétant un biais ou une posture de recherche particulière (SHAPERO & SOKOL, 1982<sup>59</sup>; BOWEN & HISRICH, 1986). Les acceptions du terme « entrepreneur » peuvent aller d'une vision du « grand homme » (métaphore anthropologique, mettant l'accent sur une carrière méritocratique enactée (STEWART, 1990<sup>60</sup>) à celle d'une personne créant son emploi<sup>61</sup> (comme un médecin ou une retoucheuse, par exemple), en passant par « l'intrapreneur » (considéré comme un entrepreneur au sein d'un environnement organisationnel donné).

Cette diversité pose problème. Ainsi SCHEIN (1994)<sup>62</sup>, une des figures de proue de la recherche dans le domaine des carrières, affirme-t-il que : « créer son emploi ou créer une activité pour survivre économiquement au moment de la mi-carrière en raison d'un licenciement ou d'une mise à la retraite anticipée ne peut pas être considéré comme de l'entrepreneuriat » (p. 87), et il ajoute : « ne tombons pas dans le piège de minimiser la distance psychologique qui sépare la création de son propre emploi de l'entrepreneuriat ». Confrontés à ce débat et à l'absence d'une définition commune, nous suivrons les recommandations de GARTNER (1990)<sup>63</sup> qui laisse le soin aux chercheurs de définir de manière explicite le sens qu'ils accordent au terme « d'entrepreneur » dans le cadre de leurs travaux. Nous retiendrons donc une définition adaptée au cadre de notre recherche qui porte plus spécifiquement sur une population d'ingénieurs : nous dirons que les ingénieurs ont une orientation entrepreneuriale s'ils sont **engagés dans une voie de carrière où ils exploitent leurs compétences techniques au titre de propriétaire d'une entreprise en partie ou en totalité**. Nous distinguerons ceux qui sont **effectivement engagés** dans cette voie et ceux qui ont **l'intention** de le faire.

## ***Les facteurs de choix de la voie entrepreneuriale par les ingénieurs***

La tradition de recherche dominante dans le domaine de l'étude du processus d'entrepreneuriat privilégie historiquement les facteurs psychologiques individuels (BOWEN & HISRICH, 1986 ; DYER, 1994). Dans notre étude des déterminants du choix de carrière des ingénieurs, nous privilégierons également ce type d'approche en retenant comme variables principales les ancrs de carrière et le professionnalisme.

Les ancrs de carrière sont considérées comme une variable fondamentale dans les recherches sur les carrières (SCHEIN, 1978, 1996<sup>64</sup>; ARTHUR et al., 1989). Selon cette

---

59 A. SHAPERO & L. SOKOL, (1982), « The social dimensions of entrepreneurship », in C.A. KENT, D.L. SEXTON & K.H. VESPER , Encyclopaedia of entrepreneurship, (pp 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

60 A. STEWART, (1990), « The bigman metaphor for entrepreneurship : a « library tale » with morals on alternatives for further research », Organization science, Vol.1, N°2, 143-159.

61 « Self-employed » dans la littérature anglo-saxonne.

62 E.H. SCHEIN (1994), « What is an entrepreneur? », Entrepreneurship Theory and Practice, Winter, Vol.19, Issue 2, 87-88.

63 W.B. GARTNER, (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship? », Journal of Business Venturing, 5(1), 15-28.

64 E. SCHEIN, (1978), Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs, Reading MN Addison Wesley.

approche, chaque individu possède une ancre de carrière dominante qui correspond à ce qu'il recherche avant tout dans le travail. L'ancre de carrière apparaît ainsi comme une dimension permettant de saisir les aspirations professionnelles des individus et leur orientation vis-à-vis du travail ce qui en fait un facteur privilégié pour prédire l'orientation qu'un individu souhaite donner à sa carrière (IGBARIA et al., 1991)<sup>65</sup>. Il n'est donc pas surprenant qu'un certain nombre d'études confirme, sur des populations d'ingénieurs et de professionnels, que ceux qui privilégient une voie de carrière en gestion ont une ancre gestion marquée, que ceux qui choisissent une voie technique ont une ancre technique plus développée ou encore que ceux ont une ancre d'autonomie forte se retrouvent plus souvent comme responsables de projets (RYNES, 1987<sup>66</sup> ; RYNES et al., 1988<sup>67</sup> ; IGBARIA et al., 1991).

Le sentiment d'appartenance à une profession (ou « professionnalisme ») s'inscrit dans une longue tradition de recherche sur l'orientation individuelle des ingénieurs et scientifiques, caractérisée par le débat sur l'opposition entre des « locaux » et des « cosmopolites » intitulé par GOULDNER (1958)<sup>68</sup>. Il peut être considéré comme une attitude vis-à-vis de la profession qui varie en intensité selon les individus (KERR et al., 1977)<sup>69</sup>.

La littérature sur la carrière des ingénieurs et chercheurs scientifiques fait ressortir plusieurs "voies", ou "filières", qui les conduisent à changer ou non de fonction, voire d'organisation ou de métier. Dans une optique traditionnelle, ils se voient témoigner de la reconnaissance en évoluant vers des postes de **gestion** et en délaissant progressivement les questions techniques pour les remplacer par des activités de contrôle, d'organisation et de supervision (ces ingénieurs sont considérés comme des « locaux », c'est-à-dire qu'ils privilégient les valeurs de leur entreprise aux valeurs de leur profession). Pour permettre à ceux qui le souhaitent de poursuivre leur évolution tout en restant spécialisés dans leur domaine, de nombreuses entreprises ont créé, à côté de cette voie de gestion, une voie **technique** où ils peuvent développer une expertise dans un champ de spécialisation donné en limitant leurs responsabilités d'encadrement à l'aspect technique de leur travail (ces ingénieurs sont alors considérés comme ayant un profil « cosmopolite », c'est-à-dire qu'ils sont davantage orientés vers leur profession que vers leur entreprise). Certaines entreprises ont aussi développé une filière dans laquelle les ingénieurs utilisent leurs compétences techniques en acceptant des responsabilités croissantes au niveau de la coordination de **projets**. Les ingénieurs suivent parfois une voie **hybride** en multipliant les expériences, tantôt technique, tantôt de gestion ou de projets sans que l'une ou l'autre soit définitive.

---

E.H. SCHEIN, (1996), « Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century », *Academy of Management Executive*, Vol.00, N° 0, 80-88.

65 M. IGBARIA, J.H GREENHAUS, S. PARASURAMAN, (1991), « Career orientations of MIS Employees : An empirical analysis », *MIS Quarterly*, 15 (2), 151-169.

66 S. RYNES, (1987), « Career transitions from engineer to management : are they predictable among students and working engineers », *Journal of Vocational Behavior*, 30, 138-154.

67 S. L. RYNES, P. S. TOLBERT & P. G. STRAUSSER, (1988), « Aspirations to manage : A comparison of engineering students and working engineers », *Journal of Vocational Behavior*, 32, 239-253.

68 A. W. GOULDNER, (1958), « Cosmopolitans and locals : towards an analysis of latent roles », *Administrative Science Quarterly*, 444-467.

69 S. KERR, M.A. VON GLINOW, J. SCHRIESHEIM, (1977), « Issues in the study of "professionals" in organizations : the case of scientists and engineers », *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.

Ils peuvent aussi vivre des changements plus radicaux : certains souhaitent exploiter leurs compétences techniques en tant qu'**entrepreneurs**, propriétaires d'une entreprise en partie ou en totalité. Ces ingénieurs qui fondent leur entreprise peuvent alors devenir partenaires, mais aussi concurrents de l'organisation qu'ils quittent. Il arrive aussi que des ingénieurs choisissent de poursuivre une **nouvelle carrière**, de quitter le domaine de l'ingénierie et de réorienter leur carrière dans un domaine complètement nouveau qui n'a rien à voir avec leur ancienne fonction (par exemple professeur de littérature, représentant immobilier, etc.).

## Méthode

L'étude est fondée sur un questionnaire adressé à un échantillon représentatif (par filière de formation et par âge) de 2520 ingénieurs français. 2269 questionnaires sont effectivement parvenus à leur destinataire (251 adresses étaient erronées). 603 réponses ont été retournées, parmi lesquels 598 réponses exploitables, soit 26% de l'échantillon.

Pour cerner l'orientation de carrière, les six dimensions présentées ci-dessus ont été retenues : la filière gestion, la filière technique, la filière projet, la voie hybride, la filière entrepreneuriale et une nouvelle carrière (TREMBLAY, WILS et PROUX ; 1995)<sup>70</sup>. Les répondants devaient préciser, parmi ces orientations assorties d'une brève description, celle qui correspondait le mieux à la voie dans laquelle ils étaient *actuellement* engagés, et celle dans laquelle ils *souhaitaient* poursuivre leur carrière au cours des cinq à dix prochaines années.

Les ancres de carrières, c'est à dire les orientations fondamentales qui guident les choix des ingénieurs, ont été mesurées à partir d'un instrument adapté des travaux de DE LONG (1982)<sup>71</sup> et de SCHEIN (1978) comportant six dimensions : l'ancre de gestion, l'ancre technique, l'ancre d'autonomie (ou d'indépendance), l'ancre de qualité de vie, l'ancre de sécurité du travail, et l'ancre de service. Notre deuxième variable, le professionnalisme, comporte 5 dimensions (évaluation par les pairs, distinction travail / personne, autonomie, participation aux instances professionnelles et attachement à la profession). Elle a été mesurée par l'échelle de BARTOL (1979)<sup>72</sup>. Enfin, une dernière attitude relative à différentes dimensions de la perception du succès dans l'emploi est intégrée dans notre étude pour suivre les propositions du modèle de DYER (1994, cf. supra). A cet effet, nous nous sommes fondés sur le modèle multidimensionnel du succès au travail de GATTIKER et LARWOOD (1986)<sup>73</sup>, qui comprend cinq dimensions (succès hiérarchique, succès dans l'emploi succès financier, succès interpersonnel et succès de vie). La mesure que nous avons adaptée de ce modèle permet de définir l'environnement dans lequel travaille l'ingénieur (soutien de sa hiérarchie et possibilités de développement, liberté d'action, reconnaissance des pairs, équité de la rémunération et qualité de vie hors travail).

---

70 M. TREMBLAY, T. WILS & C. PROULX, (1995), « Etude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de carrière chez une population d'ingénieur », Actes du Congrès de l'AGRH.

71 T.J. DELONG, (1982), « Reexamining the Career Anchor Model », Personnel, 59, May/June, 50-61.

72 K.M. BARTOL, (1979), « Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress and turnover : a multidimensional approach », Academy of Management Journal, 22 (4), 815-821.

73 U. E. GATTIKER & L. LARWOOD, (1986), « subjective career success : a study of managers and support personnel », Journal of Business and Psychology, 1 (2), 78-84.

La fiabilité des variables a été établie par des analyses en composantes principales et confirmée par la mesure de l'alpha de Cronbach. Les valeurs de cette mesure sont données dans le tableau 2. Elles montrent des valeurs acceptables, supérieures le plus souvent à 0,70. Enfin, compte tenu de la sensibilité au nombre d'items de cette mesure de la fiabilité par l'alpha de Cronbach, elle a été remplacée, lorsque les variables comportaient seulement deux items, par un coefficient de corrélation (Pearson) qui s'est toujours avéré significatif à  $p=0,01$ .

## Résultats

Nous observons d'abord que 52 % des ingénieurs ne remettent pas en cause leur orientation de carrière, alors que 48 % envisagent un changement d'orientation. Le tableau 1 montre que cette adhésion est nettement plus forte dans le cas des ingénieurs engagés dans une voie de type entrepreneuriale (76 %). Les ingénieurs souhaitent rarement devenir entrepreneurs lorsqu'ils sont dans une filière technique (1 %). Ils envisagent plutôt cette voie lorsqu'ils sont dans une filière gestion (13 %), hybride (13 %), ou éventuellement projet (5 %). Il semble donc que la voie entrepreneuriale soit plutôt un aboutissement de carrière pour les ingénieurs, mais elle suppose qu'ils aient déjà quitté la filière technique dans laquelle la plupart d'entre eux démarrent leur carrière.

**Tableau 1 : Orientation actuelle et souhaitée des ingénieurs (effectifs et pourcentage des réponses sur la ligne)**

Orientation	Souhaitée							Total
	Gestion	Technique	Projet	Entrepreneur	Hybride	Nouvelle	Non réponse	
Actuelle								
Gestion	124 (62 %)	16 (8 %)	21 (10 %)	26 (13 %)	10 (5 %)	3 (1 %)	10	210
Technique	16 (17 %)	54 (56 %)	14 (15 %)	1 (1 %)	9 (9 %)	2 (2 %)	6	102
Projet	26 (22 %)	9 (8 %)	51 (44 %)	6 (5 %)	21 (18 %)	3 (3 %)	1	117
Entrepreneur	2 (5 %)	3 (8 %)	1 (3 %)	28 (76 %)	3 (8 %)		2	39
Hybride	24 (24 %)	6 (6 %)	14 (14 %)	13 (13 %)	38 (38 %)	4 (4 %)	3	102
Nouvelle				3 (23 %)		10 (77 %)	3	16
Non réponse			1		2	1	8	12
Total	192	88	102	77	83	23	33	598

Ce cheminement qui démarre par une filière technique, puis d'autres fonctions plus orientées vers la gestion, explique peut-être que ceux qui sont dans une voie entrepreneuriale soient plus âgés (moyenne de 45,9 ans contre 40,8 ans,  $F=9,57$ ,  $p=0,002$ ). Les femmes, qui représentent 16,1 % de notre échantillon, ne sont que 7,8 % à souhaiter s'orienter dans cette voie ( $\text{Chi}^2=4,26$ , 1 d.l.,  $p=0,043$ ), et 7,7 % seulement s'y sont engagées (voir tableau 2).

**Tableau 2 : Profil des ingénieurs se situant actuellement comme entrepreneurs ou souhaitant le devenir**  
**(les nombres en gras représentent des différences significatives à p<0,05 entre les ingénieurs appartenant à cette catégorie et les autres)**

	Alpha (ou Corrélation de Pearson)	Actuellement entrepreneurs	Souhaitent devenir entrepreneurs	Global
Ancres de carrière (moyenne)				
. Sécurité	0,48	2.99	2.83	3.29
. Qualité de vie	0,80	3.33	3.20	3.47
. Technique	0,82	3.59	3.39	3.45
. Service	0,69	3.63	3.41	3.58
. Autonomie	0,46	3.51	3.42	3.36
. Gestion	0,83	3.59	3.78	3.50
Professionalisme (moyenne)				
. Participation aux instances professionnelles	0,78	2.74	2.52	2.53
. Intérêt d'une évaluation par les pairs	0,77	2.74	2.68	2.90
. Intérêt d'une autonomie dans le travail	0,69	2.78	3.04	2.95
. Attachement à la profession	0,79	4.05	3.87	3.85
. Intérêt d'une distinction travail/personne	0,69	4.04	4.01	3.90
Environnement (moyenne)				
. Equité de la rémunération	0,75	3.54	3.36	3.47
. Soutien et possibilités de développement	0,75	3.61	3.36	3.32
. Qualité de vie hors-travail	0,78	4.02	3.89	3.93
. Reconnaissance des pairs	0,77	4.22	4.04	4.04
. Liberté d'action	0,78	4.52	4.13	3.95
<hr/>				
Age moyen		45.9	41.9	40.8
% de femmes		7.7 %	7.8 %	16.1 %
Effectif		39	77	598

Une régression multiple montre que certaines ancres de carrière contribuent à l'explication du choix d'une orientation entrepreneuriale. Seule une faible ancre *sécurité* caractérise les ingénieurs qui disent être actuellement dans la filière entrepreneuriale ( $p=0,003$ ). Ceux qui souhaitent s'orienter vers la filière entrepreneuriale se distinguent par des ancres *sécurité* ( $p=0,001$ ) et *qualité* ( $p=0,016$ ) plus faibles, et par des ancres *autonomie* ( $p=0,008$ ) et *gestion* ( $p=0,001$ ) plus fortes.

Le tableau 3 présente les différences significatives par une analyse du test de t entre les ancres prises deux à deux. Ses résultats rejoignent ceux de la régression : les ingénieurs qui disent être actuellement dans la filière entrepreneuriale ont une ancre *sécurité* nettement inférieure aux autres ancres. Ceux qui souhaitent s'orienter vers la filière entrepreneuriale ont aussi une ancre *sécurité* inférieure, leur ancre *autonomie* est supérieure aux autres, mais reste encore inférieure à l'ancre *gestion*.

**Tableau 3 : Ancres de carrière privilégiées par les ingénieurs se situant actuellement comme entrepreneurs ou souhaitant le devenir**  
(valeurs du t de Student ; \*\*\* p<0,001, \*\* p<0,01, \* p<0,05).

Ancres de carrière	Service	Sécurité	Qualité	Gestion	Autonomie
Technique : actuel	-29	4.11***	1.58	.07	.46
souhaité	-25	4.93***	1.37	-3.91***	-.28
Service : actuel		4.20***	1.64	.33	.63
souhaité		4.52***	1.46	-2.83**	-.05
Sécurité : actuel			-2.22*	-3.94***	-3.76***
souhaité			-3.15**	-7.58***	-5.24***
Qualité : actuel				-1.25	-1.10
souhaité				-4.53***	-2.01*
Gestion : actuel					.42
souhaité					3.23**
SYNTHESE : actuel	Sécurité < (Tech., Service, Qualité, Gestion, Autonomie)				
souhaité	Sécurité < (Tech., Service, Qualité) < Autonomie < Gestion				

Pour le professionnalisme, le seul écart significatif identifié par l'analyse de régression distingue les ingénieurs qui souhaitent évoluer vers la voie entrepreneuriale sur la base du fait qu'ils rejettent plus que les autres l'évaluation par les pairs (p=0,018). L'analyse des différences entre les dimensions prises deux à deux est présentée dans le tableau 4. Elle montre un fort attachement à la profession et à la distinction entre travail et sentiments ou intérêts personnels.

**Tableau 4 : Dimension du professionnalisme privilégiées par les ingénieurs se situant actuellement comme entrepreneurs ou souhaitant le devenir**  
(valeurs du t de Student ; \*\*\* p<0,001, \*\* p<0,01, \* p<0,05)

Dimensions	Trav./pers.	Autonomie	Inst. prof.	Att. prof.
Eval. pairs : actuel	-6.71***	-.08	.09	-8.59***
souhaité	-10.21***	-3.21**	1.19	-8.39***
Trav./pers. : actuel		5.49***	6.27***	-.05
souhaité		6.54***	11.18***	1.18
Autonomie: actuel			.14	-6.82***
souhaité			3.79***	-5.78***
Inst. prof. : actuel				-9.57***
souhaité				-12.51***
SYNTHESE : actuel	(Eval. pairs, Inst. prof. , Autonomie) < (Trav./pers., Att. prof.)			
souhaité	(Eval. pairs, Inst. prof.) < Autonomie < (Trav./pers., Att. prof.)			

Enfin, l'analyse de régression sur les dimensions de l'environnement qui peuvent concerner directement les ingénieurs-entrepreneurs fait ressortir la plus grande liberté d'action ressentie par ceux qui sont déjà dans cette voie (p=0,001), et le fait que ceux qui souhaitent y accéder ont le sentiment d'une moindre l'équité de leur rémunération (p=0,021). Le tableau 5, qui présente les cinq dimensions de l'environnement que nous avons retenues, confirme cette liberté d'action et le sentiment d'avoir une rémunération moins équitable, mais aussi moins de soutien et de possibilités de développement dans l'organisation.

**Tableau 5 : Dimension de l'environnement privilégiées par les ingénieurs se situant actuellement comme entrepreneurs ou souhaitant le devenir**  
(valeurs du t de Student ; \*\*\* p<0,001, \*\* p<0,01, \* p<0,05)

Dimensions	Lib. action	Vie hors-tr.	Rec. pairs	Equ. rému
Sout. Dvpt : actuel	-7.607***	-2.346*	-5.094***	1.168
souhaité	-8.224***	-3.007***	-6.376***	.836
Lib. action : actuel		5.067***	2.824***	6.924***
souhaité		2.304*	.779	6.857***
Vie hors-tr.: actuel			-1.513	2.687*
souhaité			-1.561	3.606***
Rec. pairs : actuel				5.600***
souhaité				5.496***
SYNTHESE : actuel	(Sout. Dvpt, Equ. rému) < (Vie hors-tr., Rec. pairs) < (Lib. action)			
souhaité	(Sout. Dvpt, Equ. rému) < (Vie hors-tr., Rec. pairs, Lib. action)			

## Discussion

Les approches de l'entrepreneuriat centrées sur les traits de personnalité relèvent, parmi les traits de personnalité les plus adaptés pour un entrepreneur, la créativité, l'innovation, le besoin d'indépendance et d'autonomie, le besoin d'accomplissement, la tendance à une prise de risques modérés, et le contrôle de son destin (REYNOLDS, 1988 ; BOWEN et HISRICH, 1986 ; CACHON, 1992)<sup>74</sup>. Cependant, les liens avec la réussite sur la base de ces traits ne semble pas clairement établie, et ils ne permettent pas de différencier clairement les entrepreneurs des non-entrepreneurs (BLAWATT, 1995)<sup>75</sup>.

Ce qui ressort globalement de notre étude est la faible importance de la sécurité et la grande importance de l'autonomie ou de la liberté d'action pour les ingénieurs engagés ou souhaitant s'engager dans une orientation entrepreneuriale. Il apparaît ainsi clairement que, dans cette population, pour laquelle la prise de risque est importante, on assiste à un arbitrage entre une plus grande liberté et le confort d'une situation plus stable. Ces résultats viennent ainsi confirmer les recherches antérieures (BOWEN et HISRICH, 1986). Cette attitude de recherche d'une certaine indépendance correspond aussi à une disposition caractéristique de l'orientation « cosmopolite » des populations de "professionnels". On notera cependant que, dans notre étude, les dimensions du professionnalisme ne sont pas clairement discriminantes d'une orientation entrepreneuriale. Derrière cette apparente contradiction se trouve en fait une illustration de l'identité professionnelle de l'ingénieur : qu'il soit chef d'entreprise, chercheur ou responsable de projet, un ingénieur aura d'abord tendance à s'affirmer comme tel avant de mentionner sa fonction. Ce constat rejoint celui établi par DYER (1994, p. 11) : « une des difficultés liée à l'étude des entrepreneurs réside dans le fait que ceux qui s'engagent dans des activités entrepreneuriales ne se définissent souvent pas comme des entrepreneurs. Ils se voient comme des agents immobiliers, des distributeurs, des ingénieurs, etc., qui ont été amenés à créer une entreprise. Ils se considèrent ainsi principalement parce qu'ils avaient un métier ou une fonction donnée ».

Nos résultats font également apparaître, chez ceux qui souhaitent s'engager dans une voie entrepreneuriale, une ancre de gestion significativement plus forte que pour le reste de notre échantillon. Là encore, ce résultat confirme de précédents travaux dans le

74 P. D. REYNOLDS, (1988), « Organizational Births : Perspectives on the emergence of new firms », Academy of Management Proceedings, 69-73.

J.C. CACHON, « Entrepreneurs : Pourquoi ? Comment ? Quoi ? », Revue du Nouvel Ontario, n° 13, 1992, 13-56.

75 K. BLAWATT, « Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship », CCSBE-CCPME Proceedings, 1995, 13-37.

domaine de l'entrepreneuriat. Ainsi, KELMEGOR (1985)<sup>76</sup>, à partir d'une analyse longitudinale de la transition entre le statut de salarié et celui d'entrepreneur, met en évidence l'importance de l'orientation en gestion dans le succès de l'entreprise. On peut encore remarquer que la moyenne d'âge de ceux qui souhaitent s'engager dans une voie de carrière entrepreneuriale (légèrement au-dessus de 40 ans) est cohérente avec l'application dans ce domaine des théories développementalistes et notamment des problématiques de la mi-carrière où l'entrepreneuriat est de plus en plus considéré comme une alternative (BAUCUS et HUMAN, 1994)<sup>77</sup>. Cette recherche de BAUCUS et HUMAN vient de plus apporter un autre éclairage sur le fait que l'ancre gestion soit plus élevée chez ceux qui souhaitent entamer une nouvelle carrière de type entrepreneurial : en effet, leurs résultats font apparaître une distinction très claire entre les entrepreneurs « post mi-carrière » issus d'une voie technique pour qui le choix a été contraint (involontaire) et ceux issus d'une voie gestion pour qui le choix a été délibéré (volontaire).

Comme dans la plupart des travaux sur l'entrepreneuriat, nous retrouvons chez les ingénieurs de notre échantillon que la recherche d'une plus grande liberté d'action, d'une autonomie dans leur activité professionnelle, explique en partie le choix d'une carrière entrepreneuriale. Ce choix peut être facilité par un moins grand attachement à la sécurité de l'emploi. Il est conforme à l'identité professionnelle de cette population dans le sens où il ne la remet pas en cause et en constitue un prolongement. Au-delà, l'entrepreneuriat constitue une alternative sérieuse aux carrières plus classiques pour les ingénieurs qui approchent de la mi-carrière et notamment chez ceux qui possèdent une forte ancre de gestion.

Certaines limites des recherches fondées sur des variables psychologiques individuelles apparaissent clairement ici. Nos résultats montrent par exemple que, pour une population d'ingénieurs, les dimensions du professionnalisme ne sont que peu pertinentes : même s'il est entrepreneur ou souhaite le devenir, l'ingénieur se définit d'abord comme un ingénieur et se différencie peu de ses collègues. Cette constatation devrait permettre, dans le cadre de futures recherches visant à construire un cadre théorique intégré, tel que celui de DYER proposé plus haut, d'approfondir la notion de rôle et d'identité de l'entrepreneur. En ce qui concerne les ancres de carrière, SCHEIN (1994, p. 87) indique que, « dans de nombreux cas, les gens se découvrent une ancre d'autonomie et décident, au fil de leur carrière, que leur seul moyen d'être content est de travailler pour eux-mêmes. Ils deviennent professeurs, consultants, professionnels indépendants de toutes sortes, mais ne bâtissent pas d'entreprises. En fait, j'ai constaté de nombreux cas où, le succès aidant, ces personnes sont amenées à recruter du personnel et finissent par abandonner ce qu'elles ont construit pour retourner travailler seules ». Cette remarque, qui renvoie à la définition même de l'entrepreneur, met en évidence la nécessité, non seulement de bien définir ce que nous entendons par entrepreneur, mais également de choisir des variables et des concepts adaptés à cette définition. Ainsi l'ancre autonomie renvoie-t-elle à une conception relativement large du concept d'entrepreneur qui ne permet pas de fonder des différences suffisamment solides pour stabiliser ce pan du débat académique.

---

76 B.H. KELMEGOR, (1985), « A longitudinal analysis of the transition from "organization man" to entrepreneur », *Academy of Management Proceedings*.

77 D. A. BAUCUS & S. E. HUMAN, (1994), « Second career entrepreneurs : a multiple case study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19/2, 41-71.

Des développements ultérieurs pourraient dépasser le simple cadre de la vie professionnelle pour inclure une dimension personnelle et familiale afin de concilier le devenir professionnel et le "projet de vie" (GOGUELIN, 1998)<sup>78</sup>. Cet ajustement est particulièrement difficile pour les femmes qui ressentent souvent des contraintes familiales plus fortes.

Les conséquences de l'entrepreneuriat sur la vie personnelle sont rarement pris en compte par la majorité des travaux de recherche sur lesquels nous nous sommes appuyés. BOYD & GUMPERT (1983)<sup>79</sup> constatent que la grande majorité des travaux sur l'entrepreneuriat offre de celui-ci une image très positive dont les conséquences sont souvent bénéfiques pour l'individu (réalisation de soi, reconnaissance, satisfaction, succès, ...) en négligeant les effets négatifs. Parmi les effets négatifs parfois évoqués dans les recherches, ils mentionnent un stress élevé qui se traduit notamment par des manifestations physiques telles que le mal de dos, les maux de tête, les insomnies ou les indigestions (p. 44).

La proportion de femmes entrepreneurs était trop faible dans notre échantillon pour que nous puissions en faire une étude spécifique<sup>80</sup>. Une récente étude du GEM (Global Entrepreneurship Monitor) publiée dans la Harvard Business Review (2001, p. 28)<sup>81</sup> montre que le rapport hommes-femmes dans les activités entrepreneuriales est particulièrement déséquilibré en France (12 : 1), ce qui vaut à notre pays d'occuper le dernier rang de ce classement (qui comprend, entre autres, les pays de l'UE, le Japon, les USA, le Canada, mais aussi le Brésil, l'Inde, ou l'Argentine). Une recherche dans laquelle le nombre de femmes serait plus important<sup>82</sup> permettrait d'évaluer la spécificité, mais aussi l'importance du rôle des femmes, notamment dans le renouvellement des stéréotypes associés à ce phénomène (BOWEN et HIRICH, 1986).

Notre étude a permis une première approche de la façon dont les ingénieurs français considéraient une orientation de carrière entrepreneuriale. Malgré ses limites, elle permet de confirmer les résultats de nombreuses autres recherches menées dans des contextes culturels et professionnels différents, et elle apporte une contribution à la construction d'un cadre théorique pour l'étude de la carrière des entrepreneurs. Pour aller plus loin, les travaux à venir dans ce domaine devraient prendre en compte la nature dynamique des choix vocationnels (KUPFERBERG, 1998)<sup>83</sup> et s'intéresser au **processus** de développement à l'œuvre dans ce type de déroulement de carrière.

---

78 P. GOGUELIN, (1998), « Anticipation et ajustement permanent du devenir professionnel en cohérence avec le projet de vie », *Gestion* 2000, Septembre-octobre, 73-81.

79 D. P. BOYD & D. E. GUMPERT, (1983), « Coping with entrepreneurial stress », *Harvard Business Review*, Mars-Avril, 44-64.

80 Notre échantillon est représentatif, sur le critère de genre, de la population des ingénieurs français.

81 *Harvard Business Review* (2001), « The gender divide in entrepreneurship », Vol. 79, Issue 3, p. 28.

82 En définissant des quotas prenant en compte cette variable, comme le fait par exemple Yves ROBICHAUD (Les facteurs explicatifs de la performance des petites entreprises, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille 3, 2001)

83 F. KUPFERBERG, « Humanistic entrepreneurship and entrepreneurial career commitment », *Entrepreneurship & regional development*, Jul-Sept 98, Vol.10, Issue 3, 171-188.

## Bibliographie

- ARTHUR M.B., HALL D.T. & LAWRENCE B.S. (Eds), (1989), *Handbook of career theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- BARTOL K.M., (1979), « Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress and turnover : a multidimensional approach », *Academy of Management Journal*, 22 (4), 815-821.
- BAUCUS D. A. & HUMAN S. E., (1994), "Second career entrepreneurs : a multiple case study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19/2, 41-71.
- BLAWATT K., (1995) "Defining the entrepreneur: a conceptual model of entrepreneurship", *CCSBE-CCPME Proceedings*, 13-37.
- BOWEN D.D. & HISRICH R.D., (1986), "The female entrepreneur: a career development perspective", *Academy of management review*, Vol. 11, N°2, 393-407.
- BOWMAN, (1984), "The effects of pre-existing psychological characteristics on new venture initiations". *Academy of Management Annual Meeting*, Boston.
- BOYD D. P. & GUMPERT D. E., (1983), "Coping with entrepreneurial stress", *Harvard Business Review*, Mars.
- CACHON J.C., (1992), « Entrepreneurs : Pourquoi ? Comment ? Quoi ? », *Revue du Nouvel Ontario*, n° 13, 13-56.
- CRANT J.M., (1996), "The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions", *Journal of small business management*, July, Vol.34, N°3, 42-49.
- DELONG T.J., (1982), "Reexamining the career anchor model", *Personnel*, 59, May/June, 50-61.
- DYER W. G., Jr., (1994), "Toward a theory of entrepreneurial careers", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, Vol.19, Issue 2, 7-21.
- GARTNER W.B., (1990), "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
- GATTIKER U. E. & ARWOODL. L., (1986), "Subjective career success : a study of managers and support personnel", *Journal of Business and Psychology*, 1 (2), 78-84.
- GOGUELIN P., (1998), « Anticipation et ajustement permanent du devenir professionnel en cohérence avec le projet de vie », *Gestion 2000*, Septembre-octobre, 73-81.
- GOULDNER A. W., (1958), "Cosmopolitans and locals : towards an analysis of latent roles", *Administrative Science Quarterly*, 444-467.
- HALL D.T. & Associates (Eds), (1986), *Career development in organizations*, San Francisco, CA: Josey Bass.
- IGBARIA M., GREENHAUS J.H. & PARASURAMAN S., (1991), "Career orientations of MIS Employees : An empirical analysis", *MIS Quaterly*, 15 (2), 151-169.
- KELMEGOR B.H., (1985), "A longitudinal analysis of the transition from « organization man » to entrepreneur", *Academy of Management Proceedings*
- KERR S., VON GLINOW M.A. & SCHRIESHEIM J., (1977), "Issues in the study of "professionals" in organizations : the case of scientists and engineers", *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.
- KRUEGER N.F., (1993), "The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, N°1, 5-21.
- KUPFERBERG F., (1998), "Humanistic entrepreneurship and entrepreneurial career commitment", *Entrepreneurship & regional development*, Jul-Sept, Vol.10, Issue 3, 171-188.
- LICHTENSTEIN B.M.B, OGILVIE J.R. & MENDENHALL M., (2002), "Non-linear Dynamics in Entrepreneurial and Management Careers", *M@n@gement*, 5 (1), 31-47.

- MILLER M., (1963), *The way of enterprise*, London: Deutsch. D.L. SEXTON & N.B
- REYNOLDS P. D., (1988), "Organizational births : perspectives on the emergence of new firms", *Academy of Management Proceedings*, 69-73.
- ROBICHAUD Y., (2001), *Les facteurs explicatifs de la performance des petites entreprises*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille 3.
- RYNES S., (1987), "Career transitions from engineer to management : are they predictable among students and working engineers", *Journal of Vocational Behavior*, 30, 138-154.
- RYNES S. L., TOLBERT P. S. & STRAUSSER P. G., (1988), "Aspirations to manage : A comparison of engineering students and working engineers", *Journal of Vocational Behavior*, 32, 239-253.
- SCHEIN E.H., (1978), *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Reading MN Addison Wesley.
- SCHEIN E.H. (1994), "What is an entrepreneur?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, Vol.19, Issue 2, 87-88.
- SCHEIN E.H., (1996), "Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century" , *Academy of Management Executive*, Vol.00, N° 0, 80-88.
- SHAPERO A. & SOKOL L., (1982), "The social dimensions of entrepreneurship", in C.A. KENT, D.L. SEXTON & K.H. VESPER , *Encyclopaedia of entrepreneurship*, (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- STEWART A., (1990), "The bigman metaphor for entrepreneurship : a « library tale » with morals on alternatives for further research", *Organization science*, Vol.1, N°2, 143-159.
- TREMBLAY M., WILS T. & PROULX C., (1995), « Etude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de carrière chez une population d'ingénieur », *Actes du Congrès de l'AGRH*.

## QUESTIONS RELATIVES AUX INTERVENTIONS DE YVES-FREDERIC LIVIAN ET PIERRE-GUY HOURQUET

---

### Limites des approches traits/facteurs

#### Claude LARIVIERE

Il y a une difficulté instrumentale quand on utilise les travaux de Schein : ceux que vous utilisez datent de 1978 et correspondent au moment où il a développé ce concept intéressant d'ancres de carrière. Il l'a fait uniquement avec des hommes anglo-saxons protestants issus de grandes écoles, il n'y avait aucune femme dans son échantillon. A mesure que le féminisme a eu de l'influence dans la société nord-américaine, il a été très critiqué. Schein a alors ajouté deux ancres aux cinq ou six ancrages qu'il avait alors : l'équilibre famille/travail ainsi que l'aspect communautaire ou convivial du travail. Et donc, quand j'ai pour la première fois utilisé les travaux de Schein dans un public où j'avais, contrairement au sien, 75 % de femmes, il s'est avéré que l'instrument mesurait certaines choses mais pas d'autres tout aussi importantes.

#### Pierre-Guy HOURQUET

Cette remarque est tout à fait pertinente et nous l'avions en partie anticipée puisque l'instrument que nous avons utilisé n'est pas l'instrument original de Schein. Nous avons utilisé une version des années 80. Nous avons aussi tenu compte de certaines critiques faites aux ancrages : dans les ancres que l'on mesure il n'y a pas uniquement les ancres originales de 1978 mais également celle de « qualité de vie ». Mais, cette notion d'ancres de carrière porte en elle toutes les limites des approches traits facteurs c'est-à-dire que l'on sait que c'est quelque chose qui explique une certaine situation mais le problème c'est "*so what ?*", qu'est-ce qu'on en fait ? Est-ce que ça peut nous aider ? C'est effectivement un outil utile pour comprendre peut-être moins pour expliquer.

#### Éric ROUSSEL

J'ai eu l'impression en vous écoutant que l'explication que vous faisiez du choix d'attaquer une carrière entrepreneuriale faisait finalement appel à un raisonnement tautologique où finalement le goût du risque comme attribut de la voie entrepreneuriale pouvait servir justement de fondement à l'explication du choix de cette voie. Avez-vous creusé la question suivante qui est de savoir à quoi tient la propension à prendre des risques chez les individus ?

#### Pierre-Guy HOURQUET

Nous n'avions pas l'ambition de déterminer à quoi pouvait être subordonné le pouvoir de prendre des risques chez les individus.... De plus, notre méthodologie quantitative ne permet pas toujours d'aborder ces questions-là de manière complète : ça fait partie des limites évoquées dans notre étude : notre ambition était seulement de décrire (et non de comprendre) et nous faisons le constat que les personnes qui choisissent l'entrepreneuriat ont plutôt un ancre de carrière plus forte dans tel domaine et une plus grande propension à

valoriser la liberté d'action comme une perception du succès. C'est à dire qu'ils sont plus contents dans leur travail s'ils ont plus de liberté d'action.

C'est une limite que l'on connaît depuis 30 ans aux approches traits/facteurs : cela ne donne que des bases (et c'est ce que nous voulions faire car on ne croise que très rarement entrepreneuriat et carrière) : un prolongement serait d'envisager cette étude sous un angle dynamique. C'est la prochaine étape : nous envisageons de re-contacter les individus de notre échantillon et quelques années plus tard, voir s'ils ont créé leur entreprise, s'ils souhaitent toujours en créer une. Nous découvrirons alors peut-être qu'ils ont créé leur entreprise pour des raisons tout à fait indépendantes des ancrés de carrières et puis ça leur a donné goût, fait comprendre que finalement, l'autonomie c'était pas mal et il peut y avoir des phénomènes de rationalisation. Avec des études longitudinales, on peut tester ces éléments-là.

Juste pour terminer pour vous donner un élément de réponse... Notre recherche n'est pas vraiment basée sur un raisonnement tautologique : on retrouve ce qui a été exprimé ce matin par Michel Coster : une recherche d'autonomie de liberté d'action et en même temps une tolérance vis à vis de la prise de risques plus importante qui permet d'abaisser les seuils de sécurité dont il parlait : ces profils particuliers abaissent le seuil de sécurité dont ils ont besoin : ils sont donc plus facilement entrepreneurs et ils peuvent ainsi plus facilement accéder à cette liberté d'action.

## **Des différences entre ingénieurs d'écoles prestigieuses et les autres**

### **Charles GADEA**

J'ai une question qui est à l'articulation des deux interventions. Puisque vous avez évoqué le fait que les ingénieurs conservent cette identité d'ingénieurs quand ils deviennent entrepreneurs, on peut mettre ça relation avec ce que disait Yves LIVIAN à propos de la segmentation des rémunérations chez les cadres et en particulier chez les ingénieurs. Il y a un petit monde de grandes écoles qui monopolise les situations de management au top niveau et accèdent aux meilleures formes de rémunération. Cela m'a fait penser au livre de Michel AMIOT<sup>84</sup> dans lequel il se dit que beaucoup de petits entrepreneurs sont en fait des ingénieurs autodidactes issus de petites écoles qui confrontés à l'absence de carrière dans les grandes entreprises décident au bout d'un certain temps de remonter leur propre entreprise. Je me demande si cela vous paraît toujours d'actualité ?

### **Yves LIVIAN**

Un de mes thésards travaille sur les carrières des ingénieurs en entreprise et essaye de voir dans quelle mesure les trajectoires de carrière dans les entreprises sont éventuellement liées aux hiérarchies des écoles. Parmi les hypothèses envisagées, il a pris cette hypothèse importante qui est que la voie entrepreneuriale serait une compensation, une voie possible pour des ingénieurs qui ne sortent pas des grandes écoles. Ses données (la thèse n'a pas

---

84 Michel AMIOT, Les misères du patronat, L'Harmattan (collection Logiques Sociales), 1991

encore été soutenue) infirmeraient cette hypothèse : on pourrait même formuler des hypothèses plus aventureuses qui consisteraient à dire que celui qui a un capital social et symbolique plus élevé a des capacités relationnelles qui vont l'aider beaucoup à lancer une entreprise alors que le pauvre, entre guillemets, ingénieur CNAM n'en a pas... Il n'est donc pas sûr que cette hypothèse soit validée.

### **Pierre-Guy HOURQUET**

Ce que vous dites rejoint des résultats de notre recherche, c'est-à-dire que ceux qui s'orientent vers la carrière entrepreneuriale sont plutôt des ingénieurs qui estiment que leur rémunération n'est pas équitable, qui n'ont pas vraiment de soutien et peu de perspectives d'évolution dans leur organisation. Le sentiment que leur rémunération n'est pas équitable est un résultat très net, le manque de soutien et de développement dans les organisations n'est pas un résultat qui ressort vraiment : il y a de petites différences, pas énormes.

Notre échantillon de départ était de 2500 ingénieurs, nous avons à l'arrivée 598 réponses. Nous n'avons pas redressé l'échantillon puisque l'échantillon de d'arrivée est représentatif de notre échantillon de départ : toutes les écoles sont représentées y compris les plus prestigieuses. Mais nous n'avons pas pu tester spécifiquement ces écoles : car elles sont numériquement très faibles, il y a beaucoup plus de diplômés d'écoles moins prestigieuses !

### **Chantal DARCHE**

Je voulais signaler un travail de Sébastien ROUX de l'INSEE qui a montré que les diplômés des écoles du groupe 1 arrivaient plus fréquemment, plus vite en position hiérarchique supérieure. Dans nos enquêtes on peut montrer de quelles écoles viennent ceux qui arrivent à sortir leur épingle du jeu.

### **Y-F LIVIAN**

Dans le même ordre d'idées, il y avait une hypothèse qui est exprimée parfois : l'ingénieur crée une entreprise parce qu'il est contraint lors d'un accident de carrière comme salarié. Or, on voit bien dans vos résultats, ainsi que dans d'autres travaux que ce n'est pas le cas et que l'immense majorité des ingénieurs qui ont un accident de carrière comme salariés redeviennent salariés et la création d'entreprise n'est pas une voix dans lequel on est contraint pour des raisons d'emploi. La voie entrepreneuriale paraît finalement plutôt liée à des positions personnelles et organisationnelles plutôt qu'à une contrainte d'accident de carrière comme on pouvait le supposer.

### **Guy MINGUET**

J'aurais quelques remarques par rapport à ces différentes observations. Par rapport aux femmes – ou aux jeunes filles - : à l'école des mines je vois mes élèves, on discute beaucoup et on fait nos petites enquêtes pour voir qui va faire quoi etc. Et comme on a un pôle entrepreneuriat chez nous on voit qui le fait et qui ne le fait pas. Et il est vrai que nos jeunes filles s'orientent très peu vers l'entrepreneuriat. Avec le recul j'y vois quelques constats suivants : il y a d'abord un effet dû aux rapports qu'entretiennent les jeunes femmes avec les carrières scientifiques : elles sont peu à le faire pour des raisons culturelles liées aux aspirations de papa et maman qui disent qu'il vaut mieux que notre

filles fasse une carrière managériale, financière ou de prof. Que d'aller dans une voie particulière où il y a de l'industrie, etc. il y en a pour encore quelques années avant d'absorber ces normes culturelles et ces interdits qui pèsent sur les choix des filles. Ce qu'elles disent aussi, et en cela elles sont très différentes des garçons, elles sont extrêmement sensibles à un équilibre toujours sous tension entre implication professionnelle et implication familiales, les garçons ne le sont pas : l'implication familiale n'apparaît jamais dans leurs préoccupations. Le rapport au travail est déjà très distribué à 20 ans... mon idée, c'est que cela organise la suite : la façon dont les gens vont s'inscrire dans un premier puis un deuxième emploi par rapport aux tentations d'entrepreneuriat qui sont hyper exigeantes et confondent jusqu'à un certain point le public et le privé, le professionnel et le non professionnel.

Une troisième raison est l'effet plafond de verre : tant que les femmes n'accéderont pas aux positions n et n-1 dans les entreprises, elles n'accéderont pas à la dimension politique nécessaire à l'entrepreneur. Un entrepreneur, c'est aussi un politique : Merton en 36 avait dit dans le capitalisme, les fins sont bonnes, les moyens, il ne faut pas être regardant. Ce que l'on voit bien chez nous c'est que quand on travaille avec les garçons, ils sont « truqueurs », ils sont filous, ils sont politiques. Les filles, elles sont bonnes élèves, au bon sens du terme soucieuses de bien faire... par rapport à la démarche entrepreneuriale, je pense qu'il y a des prémisses.

Par rapport à l'entrepreneuriat technologique. On est en train d'étudier une quarantaine d'entreprises technologiques qui ont réussi (ce sont des entreprises qui ont entre 5 et 7 ans d'existence donc des entreprises émergentes) et qui ont été faites par des ingénieurs. Or ce que l'on constate c'est que globalement, dans l'entreprise de nouvelle technologie, le rapport au risque se prend sous la condition que les gens pensent jusqu'à un certain point qu'ils le contrôlent : or comment font-ils pour le contrôler : le réseau. Un réseau moins familial que capital, juridique, les profs, etc. il y a là, à mon avis un programme de recherche à monter.

## QUELQUES RÉFLEXIONS CRITIQUES SUR LA NOTION D'INTRAPRENEURIAT

---

ERIC ROUSSEL

CENS, Université de Nantes. e-rousseau@club-internet.fr

Nous nous proposons d'interroger et d'éclairer la notion d'intrapreneuriat en tant que modèle professionnel à la croisée de différents processus que draine avec elle l'histoire industrielle. Pour ce faire, nous la penserons en tant que forme inscrite d'une part dans un mouvement conjoint d'horizontalisation de l'organisation de la production et de renversement de l'exercice de la surveillance de l'extérieur depuis l'intérieur, par les individus eux-mêmes. Nous tâcherons, d'autre part, de la saisir comme modalité de mise en lumière d'une injonction paradoxale née d'une demande adressée aux salariés de travailler dans la coopération alors que dans le même temps se développent les outils qui individualisent le rapport au travail dans un climat de concurrence diffuse. Cette double interrogation nous amènera à poser deux questions : peut-on voir dans l'intrapreneuriat une modalité possible de relation d'emploi propice à l'occultation du rapport de subordination inhérent à la relation salariale ? peut-on assimiler l'intrapreneur à une figure moderne d'une conciliation entre l'autonomie et l'hétéronomie ?

### Les conditions d'émergence

Nous voudrions commencer cet article par une présentation sommaire des conditions sociales qui ont rendu possible l'émergence de l'intrapreneuriat. Nous avons, pour ce faire, préféré réduire l'acceptation de la notion de *condition* à celle d'une présentation partielle et nécessairement partielle des éléments et processus dont notre présent hérite, plutôt que de nous évertuer à rechercher à travers des événements datés, des causes de l'explication de l'apparition de cette forme particulière de relation d'emploi. Nous souhaitons donc seulement rappeler quelques-uns des processus que draine avec lui le temps long de l'histoire de l'industrialisation, processus qui serviront de substrat à l'apparition de ce type singulier de relation.

Le processus de rationalisation de la production qui traverse les sociétés industrielles depuis les premières manufactures jusqu'à nos jours a dessiné, à différentes phases du capitalisme, des types de configurations spécifiques où les individus se sont trouvés mis en relations, dans l'obligation de travailler ensemble. Parallèlement, le développement de l'industrialisation s'est accompagné d'un accroissement de la division sociale du travail, augmentant ainsi l'étendue des chaînes d'interdépendances reliant entre eux des salariés dont l'isolement allait s'intensifier. La division du travail s'accroissant, devint alors essentielle au fonctionnement du système dans son ensemble, la nécessité de pouvoir anticiper, prévoir et contrôler la bonne réalisation de l'activité de chacun; c'est ce processus qu'a mis en évidence N. Élias dans *La dynamique de l'Occident* : «Ainsi, les comportements d'un nombre accru de personnes doivent être accordés, des actes interdépendants organisés avec plus de rigueur et de précision pour que chaque acte isolé remplisse sa fonction sociale.<sup>85</sup>». Tout se passe donc comme si les relations de travail, même celles apparemment les plus isolées et *a priori* autonomes,

---

85. N. Élias, *La dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Lévy, 1975, 185 p.

étaient en fait surdéterminées par un double mouvement qui verrait s'accroître mécaniquement et simultanément, division du travail, multiplication des fonctions et nécessité de pouvoir prévoir et anticiper les comportements de chacun des individus pris isolément. C'est ce processus conjoint qu'A. Gorz résumerait sous l'expression d'«intégration fonctionnelle<sup>86</sup>». Le travail salarié prend place dans ces configurations où semblent se nouer deux principes apparemment contraires, l'un, de différenciation accrue de la division sociale du travail, l'autre, d'harmonisation d'actes isolés indispensable au fonctionnement d'ensemble.

Sur un autre plan maintenant et pour poursuivre cette description du substrat sur lequel prendra naissance l'intrapreneuriat, il est nécessaire de comprendre en quoi les processus de mondialisation ont favorisé et conditionné son émergence. Parmi les principaux attributs de ce processus de globalisation de l'économie de marché et d'ouverture généralisée à la concurrence, l'instabilité et la diversification de la demande comptent parmi les éléments qui imposeront aux entreprises d'adapter leurs modes de production en fonction des évolutions de la demande. «Cela induit, pour la production, un *état d'incertitude* quant aux caractéristiques prévisibles du marché et de la concurrence. Il y a une quasi-impossibilité à mettre en place des décisions routinières et automatiques par rapport à un environnement devenu instable.<sup>87</sup>» Afin de répondre donc, dans des délais concurrentiels aux évolutions de la demande, les entreprises passeront progressivement des modèles tayloriens et fordien vers des modes d'organisations plus souples où la flexibilité de l'organisation des modes de production et des variables d'ajustements de la masse salariale deviendront les maîtres-mots. Ces tentatives de minimiser les délais de réponse s'incarneront dans de nouvelles formes d'organisation, création de petites équipes autonomes (essentiellement tournées vers la demande du client, elles deviennent des prestataires de services), cellules par projet, qui imposent, chacune à leur façon, la réduction des niveaux hiérarchiques dans l'organisation. «Il s'agit de structures éphémères, destinées à régler un problème précis ou à mener à bien une mission clairement définie, intégrant des cadres et des non-cadres, tous niveaux hiérarchiques confondus, de directions, ou des services différents, ceci afin de faire jouer la complémentarité des compétences et des angles de vue.<sup>88</sup>» À l'intérieur des organisations donc, certaines tendances objectives – encore éloignées des discours idéologiques qui ont tôt fait de confondre les rêves des organisateurs avec la réalité – alimentent les possibilités pratiques du développement de l'intrapreneuriat. Ainsi : «dans la majorité des établissements, les employeurs déclarent avoir procédé à un changement d'organisation au moins au cours des années 1990 à 1992. 46 % ont créé de nouvelles fonctions (commerciales, marketing ...), 33 % ont supprimé des fonctions, 37 % ont modifié la classification des emplois ... Les innovations dans les méthodes de travail sont, elles aussi, fréquentes : en 1992, 24 % des établissements travaillent en «juste-à-temps», davantage dans l'industrie, et particulièrement dans celles des biens de consommation (56 %). 34 % ont mis en place des groupes de travail pluridisciplinaires qui rassemblent des salariés de plusieurs services autour d'un projet; 27 % ont procédé à la suppression d'un niveau hiérarchique intermédiaire. Des cercles de qualité (ou

---

86. «J'appelle fonctionnelle une conduite qui est rationnellement adaptée à un but, indépendamment de toute intention de l'agent à poursuivre ce but dont, en pratique, il n'a même pas conscience.» A. Gorz, *Métamorphoses du travail* Quête du sens. Critique de la raison économique, Paris, Galilée, 1988, p. 48.

87. P. Zarifian, *La nouvelle productivité*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1990, p. 86.

88 Alexandre Tic S.A., «Cadres de l'An 2000. Les cadres sont-ils hors cadre ? », Alexandre Tic S.A., Groupe ADECCO, 1995, 26 p.

groupes de résolution de problèmes) existent dans 34 % des établissements, et 38 % déclarent avoir mis en place une procédure tendant vers la qualité totale<sup>89</sup>.»

Mais les contraintes de la globalisation n'ont pas eu seulement des effets structurels touchant aux modalités de l'organisation de la production, elles ont aussi contribué à étendre le règne de la concurrence en-deça de la lutte entre groupes; tout se passe en fait comme si l'appel à la concurrence se diffusait à l'ensemble des salariés pris individuellement. Cet appel, présenté comme une nécessité dans un climat de compétition mondiale exacerbée – notamment pour l'obtention de marchés – s'accompagne bien souvent du langage de la guerre. L'emploi de ce vocabulaire n'est pas anodin, il semble à même de justifier un investissement sans limite de l'individu, voire de l'ensemble de la société. C'est ce que E. Jünger appelait une *mobilisation totale*<sup>90</sup>. En se diffusant par tous les pores de l'organisation, la concurrence modifie les configurations dans lesquelles se trouvent pris les individus, perturbant par là-même leurs raisons d'agir et les relations qui les unissent (ou non). Pour les besoins de l'analyse il faudrait distinguer parmi les visages qu'offre la concurrence, différents niveaux qui, chacun, mais avec un impact différentiel, entraîne des répercussions distinctes sur les individus. Ainsi l'on trouverait, celle qui s'instaure entre filiales et qui oppose les entreprises les unes aux autres dans une sorte de boulimie – «On les a bouffés<sup>91</sup>» –, d'accumulation sans fin, soutenues et légitimées par des slogans aux références belliqueuses et conquérantes envers un ennemi à dévorer.

#### **Extrait d'entretien<sup>92</sup> :**

«Quand on avait une entreprise, ou un établissement qui marchait mal, et bien, on le finalisait, et puis après, on coupait la branche, ou, quand on avait un concurrent qui mettait un genou à terre, et bien, on sautait dessus et on le croquait, comme dans la jungle (...) En 84-85, on avait absorbé une entreprise qui était aussi grosse que nous, et la culture d'entreprise elle a été modifiée par la résistance de ceux qu'on absorbait, nous on cassait tout leur système.»

La vague de fusions-acquisitions d'entreprises qui débute, depuis les États-Unis, à partir du début des années quatre-vingt pour se diffuser progressivement à l'ensemble du monde industriel est caractéristique de ce premier type de concurrence. «... depuis le début des années 80, celles-ci [les firmes transnationales] ont connu une extension interrompue par voie de fusions et de rachats d'entreprises. Ainsi, la part du capital transnational dans le PIB mondial est passée de 17 % au milieu des années 60 à 24 % en 1982 et à plus de 30 % en 1995.<sup>93</sup>» Selon F. F. Clairmont, ce phénomène poursuit son

---

89. T. Coutrot, «Les nouveaux modes d'organisation de la production : quels effets sur l'emploi, la formation, l'organisation du travail ?», Données sociales 1996, La société française, 1996, INSEE, p. 210-211.

90. «Déployer des énergies d'une telle ampleur [E. Jünger parle à ce propos de «réquisition radicale (...) d'une production destinée (...) à l'économie de guerre», car il ne suffit pas d'équiper ceux qui combattent, nécessite qu'on réorganise dans cette perspective jusqu'au marché le plus intérieur et jusqu'au nerf d'activité le plus ténu; et c'est la tâche de la mobilisation totale. Modifiant d'un seul geste la structure de la division du travail, elle branche le réseau de la vie moderne, déjà complexe et considérablement ramifié à travers de multiples connexions, sur cette ligne à haute tension qu'est l'activité militaire.» E. Jünger, L'État universel. suivi de La mobilisation totale, Paris, Gallimard, 1990, p. 108-109.

91. Réflexion d'un cadre de 35 ans suite à l'acquisition par son entreprise d'un concurrent important.

92. Cadre (homme de 45 ans) à la recherche d'emploi. Ancien responsable administratif et financier d'une entreprise nationale, il a aussi été responsable d'exploitation dans le transport international.

93. F. F. Clairmont, «Vers un gouvernement planétaire des multinationales. Ces deux cents sociétés qui contrôlent le monde.», Le Monde diplomatique, avril 1997, p. 16.

extension avec une acuité grandissante jusqu'à nos jours<sup>94</sup>. En déclinant depuis le haut ces niveaux de concurrence, on trouverait, de plus, celle qui émanant du sommet de la direction et produite à l'attention de l'ensemble des services, met dans un rapport de concurrence les équipes entre elles pour l'obtention d'un marché. Puis, à un niveau encore inférieur, celle qui pousse, parfois de façon explicite et à l'intérieur d'une même entreprise, les individus entre eux pour l'obtention d'une mission, d'un poste ou la réalisation d'un projet. C'est à ce type de concurrence que font explicitement référence T. Peters et Waterman dans un livre qui a marqué le management à partir du milieu des années quatre-vingt, quand ils évoquent «deux façons de régler le fonctionnement de l'entreprise. La première est de «suivre le règlement» (...). La seconde consiste à introduire le «marché» au sein de l'entreprise. La société est menée par les marchés internes et la concurrence interne. Les marchés existent pour ceux qui cherchent à être nommés dans les équipes de projets (...).<sup>95</sup>»

Dans tous ces cas, l'esprit de concurrence qui se diffuse depuis le haut des organisations, en passant des firmes aux services, puis aux équipes d'une même entreprise, pour parvenir à toucher l'ensemble des salariés pris isolément, est accentué par l'inflation d'outils qui individualisent le rapport au travail : progression des mesures individualisées des rémunérations<sup>96</sup>, croissance des entretiens annuels d'évaluation, organisation des temps de travail<sup>97</sup>, gestion des cadres à potentiel (et, plus généralement, politiques de gestion individualisées des carrières), fixation d'objectifs individuels, implantation de démarches participatives et d'expression directe, passage progressif de la qualification à la compétence, etc. Cette promotion de l'individualisation aboutit à une multiplicité de situations singulières.

La relation d'intrapreneuriat<sup>98</sup> s'abreuve de ces circonstances. Elle est une forme contingente prise parmi des configurations possibles que génère un système où s'entremêlent des éléments contradictoires tels que l'appel simultané à la concurrence et à la coopération. De plus, et c'est là un point essentiel, ces diverses dimensions ont en commun de permettre d'opérer en direction de l'individu un déplacement des tensions et conflits qui par le passé le dépassaient, notamment par l'introduction des logiques de marché au cœur de l'entreprise, et ce à tous les niveaux. L'individu (en particulier l'intrapreneur) semble alors devenir le creuset, le lieu de ces déplacements où se nouent

---

94. «Près de 2 500 opérations transfrontalières de ce type auraient été réalisées au cours du seul premier trimestre 1999, pour un montant de 411 milliards de dollars – 384 milliards d'euros –, en hausse de 68 % par rapport au premier semestre 1998. Et les mariages contraints ou forcés ne se font plus seulement à deux, mais directement à trois en attendant mieux.» F. F. Clairmont, «Fusions d'entreprises, festins de prédateurs», *Le Monde diplomatique*, Septembre 1999, N° 546, p. 3.

95. T. Peters et Waterman, *Le Prix de l'Excellence*, Paris, InterEditions, 1983, p. 224.

96. Cette individualisation des rémunérations multiplie les possibilités des modes de calcul du salaire; «En 2000, 74 % des cadres avaient une rémunération composée en partie d'un ou plusieurs éléments variables» et «51 % des cadres ont vu la partie variable de leur rémunération augmenter en 2000.» APEC, *Enquête Rémunérations*, Édition 2001, pp. 26-29.

97. «Les horaires fixes (mêmes horaires tous les jours) sont ainsi en recul : ils concernaient 65 % des salariés en 1978, 59 % en 1984, 52 % en 1991 et cette évolution est entièrement à mettre au crédit de la progression des horaires libres et à la carte qui passent de 16 % en 1984 à 23 % en 1991.» L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, op. cit., p. 706. Source : C. Bloch-London, P. Boisard, «L'aménagement et la réduction du temps de travail», *Données sociales 1999*, INSEE, p. 107-217.

98. Dans un chapitre intitulé «Comment retenir les salariés les plus performants» M. Goldsmith propose sept étapes pour parvenir à cet objectif, voici la dernière : «Forger chez vos salariés une mentalité d'intrapreneur. Gifford Pinchot, créateur de ce néologisme, a expliqué comment les grandes entreprises pouvaient créer des entreprises en miniature à l'intérieur de leur propre structure. En aidant des salariés de valeur à gérer une entité autonome, l'entreprise gagne sur plusieurs points : elle motive son personnel, bénéficie des résultats réalisés et développe ses éléments les plus brillants. Les personnalités ambitieuses y verront la possibilité de se rendre autonomes et de se développer. Elles seront donc moins tentées de quitter l'entreprise.» M. Goldsmith, «Comment conserver les meilleurs éléments», *La fondation Drucker (Sous la Dir. de F. Hesselbein, M. Goldsmith et R. Beckhard)*, *L'Entreprise de demain*, Paris, Éditions Village Mondial, 1998, p. 191-192.

des "relations" contradictoires dont l'intériorisation est facilitée par la prolifération d'outils qui individualisent le rapport au travail.

Nous pensons que ces déplacements sont la condition de divers renversements que la relation d'emploi d'intrapreneuriat permet de "concilier". Nous souhaitons donc, à la suite de cette proposition, interroger cette relation sous les angles suivants : comme tentative ou aveu de l'impossibilité de résorber l'incomplétude inhérente au contrat de travail, et comme possible conciliation entre d'un côté, l'autonomie et l'hétéronomie, de l'autre, l'autocéphalie et l'hétérocéphalie.

## Les renversements<sup>99</sup>

### Aveu ou tentative d'un impossible dépassement

La relation d'intrapreneuriat (qui peut par exemple faire du cadre un responsable de centre de profit), en mettant l'accent sur la notion de contrat par objectif (direction par objectif, gestion par projet, etc.) offre l'occasion de repenser à nouveau l'asymétrie de la relation salariale. Peut-on voir, en effet, dans la recherche d'une équivalence : prescription des objectifs / montant de la rémunération, un moyen de résorber l'incomplétude<sup>100</sup> du contrat de travail et par là, la zone d'incertitude existant pour chacun des protagonistes de la relation ?

Dans cette incertitude réciproque, on sait que les tentatives tayloriennes chercheront à réduire le flou consubstantiel à cette relation en tâchant de définir avec précision *le travail* selon les principes de l'«organisation scientifique du travail». À ce titre, la relation d'intrapreneuriat, dont l'une des caractéristiques majeures consiste à focaliser les termes du contrat sur la réalisation d'objectifs, s'inscrit dans ce long temps de la rationalisation du travail qui tente d'évacuer cette zone d'incertitude dans une visée consensuelle d'objectifs acceptés de part et d'autre. Cette tentative présuppose évidemment une déterminabilité de l'équation composant un tout entre : objectifs, moyens mis en œuvre et disponibles, temps nécessaire pour les atteindre; la soumission volontaire contractualisée est à ce prix. Or, à la lumière d'entretiens effectués auprès de cadres concernés par ce mode de relation d'emploi, il nous est permis de douter de la "discutabilité" de certaines des composantes de cette équation. En effet, dans l'immense majorité des cas<sup>101</sup> rencontrés, la prescription des objectifs s'effectue à sens unique, de haut en bas, l'objectif à atteindre est, à de rares exceptions, indiscutable<sup>102</sup>, que ce soit dans son orientation ou son intensité – on peut alors parler d'«autonomie contrôlée<sup>103</sup>» – , seuls les modalités et moyens de sa mise en œuvre semblent pouvoir rentrer dans le champ de la négociation. Nous avons donc affaire là à un type particulier de rationalisation de l'activité qui laisse de côté le *comment* de la réalisation du travail. La

---

99. On retrouvera dans cette partie bon nombre d'idées développées par D. Courpasson, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000, p. 189-211 dans un chapitre intitulé : «Le principe de projet et la production d'une élite managériale»

100. Le flou pour les deux parties se dissipant au profit d'une clarification de l'adéquation : réalisation des objectifs / rémunération. D'une façon générale cette approche renvoie à la question de savoir ce qui est mesuré dans le contrat de travail.

101. Il s'agit là de cadres interrogés à l'occasion d'un travail de thèse en cours.

102. La littérature en sociologie du travail semble consensuelle sur ce caractère univoque de la détermination des objectifs; voir, par exemple : L. Boltanski et È. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, op. cit., p. 103-153 et J.-F. Perraud, sous la direction de Jacques Kergoat, Josiane Boutet, Henri Jacot, Danièle Linhart, *Le monde du travail*, Paris, Éditions la Découverte, 1998, p. 362-372.

103. M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gaulejac, *L'Emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1979.

radicalisation du contrat par objectif comme norme de l'évaluation du travail passe souvent sous silence<sup>104</sup> ce que requiert son exercice en termes de charge de travail<sup>105</sup>, de temps nécessaire et de moyens :

#### **Extrait d'entretien<sup>106</sup>**

«- bien entendu, j'avais des marges de manœuvre en termes de principes techniques, mais, en termes de budget, en termes d'allocations de moyens, aucune marge de manœuvre, et pourtant, quand on est cadre, et qu'on a une équipe à gérer, on est responsable de son budget, mais moi, comme il n'y avait pas de moyens à allouer au centre technique ...

- Votre marge de manœuvre, elle consistait en quoi exactement, où résidait votre pouvoir, en quoi consistait-il ?

- Mon pouvoir ... [soupir], ma marge de manœuvre résidait dans les choix techniques à appliquer, l'allocation des moyens dans mon équipe, ... si vous voulez, ma marge de manœuvre n'était pas complète en termes de moyens, d'allocation, de fonds pour certaines choses, le matériel ...

- Sur les missions qu'on vous fixait, vous pouviez discuter par exemple ?

- Oui, on pouvait discuter, sachant que de la part de la direction technique et du directeur technique, il y avait un semblant d'écoute, mais derrière, aucune technique, non, il se faisait son idée sans tenir compte des arguments des gens, c'est un mode management, qui est un mode de management par l'absurde, c'est-à-dire qu'on fait croire aux gens qu'on les écoute, mais en fait on ne les écoute pas, ça marche un temps, et comme il y a un certain staff rotation dans les entreprises, les gens vont et viennent, certains s'en aperçoivent ou pas, donc ça fait pendant un certains temps illusion. (...) Je sais, on est payé pour réussir, mais si vous pensez que je peux réussir sans travailler, vous vous trompez, donc, vous vous êtes trompé en m'embauchant, donc, vous pouvez me virer tout de suite.»

La mise entre parenthèse des moyens et du temps nécessaires à la réalisation des projets et objectifs déplace sur les individus les tensions qui traversent la recherche d'un accord à l'occasion de l'établissement d'un contrat de travail. De plus, et comme nous l'avons montré plus haut, la radicalisation de la tentative (et tentation) d'adaptation et d'anticipation des entreprises aux évolutions de la demande comme déterminant des modes d'organisation de la production ne met pas les intrapreneurs à l'abri d'un changement d'orientation dans les objectifs à atteindre. Ce pouvoir de réorientation *a posteriori*, en pointant la dépendance de la réalisation des projets face aux évolutions du marché, rappelle donc aussi que le pouvoir patronal prend appui sur l'impossibilité d'une détermination totale des tâches, soulignant ainsi que le travail ne peut se réduire au travail prescrit. À la question posée ci-dessus de la mise en place de la relation d'intrapreneuriat comme tentative de réduction de la part d'incertitude inhérente au

---

104. On retrouverait le même genre de propos chez P. Bouffartigue et C. Gadea, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, p. 81.

105. «L'entreprise veut payer le travail «réel» et non plus les heures de présence. Tout se passe comme si la fonction protectrice de l'entreprise par rapport aux règles de la concurrence du marché s'était ainsi volatilisée. La concurrence est interne à la firme, ou externalisée à des sous-traitants, mais elle est partout.» D. Cohen, «Les mutations en cours. Société en réseaux et capitalisme financier», *Esprit*, Janv 2000, N°260, p. 69.

106. Ingénieur de 35 ans à la recherche d'un emploi, ayant travaillé chez un constructeur automobiles. Sur la fin du fragment, cette personne raconte une anecdote à propos de son licenciement, elle s'adresse ici à son directeur.

contrat de travail, il nous semble que le contrat par objectif en tant que modalité constitutive de sa mise en œuvre mette plutôt sous le feu des projecteurs l'asymétrie inhérente à la relation salariale. En fait, le contrat par objectif se construit sur bon nombre d'abstractions qui fonctionnent comme autant de pré-requis nécessaires qui permettent de laisser à penser que la liberté se trouve du côté de l'intrapreneur.

### **Autonomie et hétéronomie**

L'intrapreneur incarnerait-il la figure de la réconciliation tant recherchée entre l'homme, le travail et l'entreprise («l'homme du troisième type»), la fin des antagonismes et des divisions binaires entre détenteurs des moyens de production et ceux qui les mettent en œuvre ? Sans approfondir chacune des sous parties que renferme cette question, nous voudrions préciser quelles devraient être les conditions de réalisation de ces conciliations, en reprenant à notre compte certains concepts classiques de la sociologie.

A. Gorz, à la suite de M. Weber<sup>107</sup>, a donné des notions d'autonomie de l'hétéronomie les contenus suivants : dans «le travail en groupes autonomes, (...) les membres se répartissent les tâches, se relaient, auto-organisent leur travail, prennent soin des machines et contrôlent eux-mêmes la qualité du produit (...).<sup>108</sup>» Par opposition à cette définition le même auteur définit l'hétéronomie de la façon suivante : «j'appelle *sphère de l'hétéronomie* l'ensemble des activités spécialisées que les individus ont à accomplir comme des fonctions coordonnées de l'extérieur par une organisation préétablie.<sup>109</sup>» Si l'on éclaire à présent de ces notions les réalités de travail vécues par les individus en situation d'intrapreneur que nous avons rencontrés dans le cadre de nos recherches, quelques constats s'imposent.

#### **Extrait d'entretien<sup>110</sup>**

- Pour en revenir aux heures de travail, qu'est-ce que vous pensez du fait que certains cadres du privé demandent à pointer ?

- Moi, je ne suis pas pour le pointage. Un cadre qui pointe n'a plus de prérogatives. S'il veut conserver sa liberté, il faut qu'il donne beaucoup de lui, je crois qu'on a une mission à remplir, et les autres ne la prendront pas. Il faut savoir ce qu'on veut dans la vie. Moi je n'ai jamais vu d'entreprise qui donne sans que la personne ne donne quelque chose en échange, c'est un échange.

- Quand vous dites : «conserver sa liberté», sa liberté elle consiste en quoi exactement ?

S'organiser pour atteindre les objectifs qu'on lui fixe, tout simplement.»

---

107. «L'autonomie signifie, à la différence de l'hétéronomie, que l'ordre du groupement est instauré par des personnes qui ne lui sont pas extérieures, mais par des membres du groupement en vertu de cette qualité (peu importe au demeurant comment cela se fait). M. Weber, *Économie et société* 1. Les catégories de la sociologie, Paris, Plon, 1995, p. 90.

108. Pour les besoins de la démonstration nous avons volontairement tronqué ici à la fois, le contenu mais aussi le sens qu'A. Gorz donnait à sa phrase, nous tenons donc à en rétablir le contenu correct : «Le travail en groupes autonomes, dont les membres se répartissent les tâches, se relaient, auto-organisent leur travail, prennent soin des machines et contrôlent eux-mêmes la qualité du produit, réduit fortement le degré d'hétéronomie qui caractérisait le travail parcellisé du taylorisme.» A. Gorz, *Métamorphoses du travail* Quête du sens. op. cit., p. 103.

109. A. Gorz, *Métamorphoses du travail* Quête du sens. op. cit., p. 49.

110. Il s'agit du responsable administratif et financier; voir le premier fragment d'entretien.

Comme nous le laissons entendre plus haut, les cas sont rares où objectifs, moyens et délais pour les atteindre participent d'une construction commune, cette construction est souvent univoque et indiscutable. Mais pourtant, cela n'empêche pas les cadres concernés par ce type de relation d'emploi de se considérer comme des intrapreneurs, autonomes.

Alors que l'application à la lettre des concepts scientifiques (précisés ci-dessus) conclurait à l'absence d'une relation idéale d'intrapreneur, l'intéressé revendique lui un certain degré d'autonomie et de liberté. Tout se passe en fait comme si la relation de subordination se trouvait sublimée par un travail d'euphémisation transformant la contrainte en liberté, le travail en mission, le salarié en un individu autonome. Se trouve ainsi comme occultée, transfigurée, par un jeu de langage, une des deux facettes de la «double vérité du travail» : «l'investissement dans le travail, donc la méconnaissance de la vérité objective du travail comme exploitation, fait partie des conditions réelles de l'accomplissement du travail, et de l'exploitation, en ce qu'il porte à trouver dans le travail un profit intrinsèque, irréductible au simple revenu en argent.<sup>111</sup>» S'il nous semble que dans le type de relation d'emploi d'intrapreneuriat on puisse parler d'autonomie, c'est probablement dans le cadre strict d'une autonomie au second degré, d'une autonomie hétérorégulée<sup>112</sup>, de la même façon que M. Bauer et E. Cohen affirmaient que le pouvoir des cadres était encadré<sup>113</sup>. Tant que l'"intrapreneur", cadre ou autre, ne participe pas pleinement à la détermination des objectifs qu'il devra effectuer et qu'il ne contribue pas à l'élection de ceux avec qui il est censé les concevoir, il reste hétéronome et hétérocéphale au sens qu'A. Gorz<sup>114</sup>, à la suite de M. Weber<sup>115</sup>, donne à ces deux notions.

Nous proposons donc de définir la rationalité<sup>116</sup> de l'intrapreneur comme un type de comportement résultant de la nécessaire résolution interne de contradictions et tensions inhérentes au rapport salarial.

## Conclusion

Sous sa forme la plus achevée, l'intrapreneur, qu'il soit nomade, désinséré, désaffilié, est inévitablement inscrit dans divers modes et réseaux de dépendances (lois du marché, évolution de la demande, nombre des commanditaires, nécessité de collaborer avec autrui, gestion des aléas, etc.) qui le lient à l'activité d'autres hommes. C'est d'ailleurs pourquoi une réflexion critique sur le travail salarié – dont l'intrapreneur

---

111. P. Bourdieu, «La double vérité du travail», Actes de la recherche en sciences sociales, Sept 96, N°114, p. 89.

112. À propos des nouvelles formes de subordination qui touchent les travailleurs indépendants en Italie, B. Trentin parle de parasubordination : «Ces personnes ont un espace d'autonomie dans la réalisation de leur projet mais sont subordonnées à la décision de l'entreprise ou du donneur d'ordre qui décide de l'objet, des délais et du salaire.» É. Kulakowska, «Autonome mais dépendant», Le Monde Initiatives, Janvier 2002, N°4, p. 14.

113. «Le pouvoir des cadres est encadré.» M. Bauer et E. Cohen, «Les limites du pouvoir des cadres : l'organisation de la négociation comme moyen d'exercice de la domination», Sociologie du travail, 1/80, Éditions du CNRS, p. 290.

114 A. Gorz, Métamorphoses du travail Quête du sens. op. cit., p. 103.

115 «L'autocéphalie signifie que le dirigeant, ou la direction du groupement, est désignée selon des règles propres au groupement et non, comme dans l'hétérocéphalie, par une autorité qui lui est extérieure (peu importe comment cette désignation intervient d'ordinaire).» M. Weber, Économie et société 1. op. cit., p. 90.

116Le terme de rationalité est ici employé au sens que lui donne N. Élias dans La société de cours. «Une formation sociale à l'intérieur de laquelle on assiste à une transformation relativement fréquente de contraintes extérieures en contraintes internes est un préalable indispensable à la production de formes de comportement dont on tente de cerner les caractères distinctifs par le concept de "rationalité".» N. Élias, La société de cours, Paris, Flammarion, 1985, p. 81.

incarne une figure parmi des possibles – ne peut se passer d'une réflexion éthique. À la fois héritier et porteur (au sens où il en porte les stigmates) de contradictions et tensions qui le dépassent, entre capital et travail, employé et employeur, subordination et liberté, coopération et concurrence, contraintes et obligations, contrôle et autocontrôle, dépendance et indépendance, obligation de résultats et choix des moyens, maître des décisions et simple vecteur de leur application, spécialisation et polyvalence, l'intrapreneuriat peut apparaître comme une relation-figure de fusion-résolution des contraires. Dans cette tentative de conciliation contemporaine d'une époque qui place l'autonomie<sup>117</sup> au rang de réalité avant de lui donner un statut d'idéalité, ce tout d'intériorité qu'est l'intrapreneur ne risque-t-il pas de renforcer encore davantage l'emprise de cette «cage d'acier<sup>118</sup>», celle-là même dont M. Weber nous mettait déjà en garde sur les difficultés qu'il y avait à s'en défaire.

## Bibliographie

- ALEXANDRE TIC S.A., «Cadres de l'An 2000. Les cadres sont-ils hors cadre ? », Alexandre Tic S.A., Groupe ADECCO, 1995, 26 p.
- APEC, *Enquête Rémunérations*, Édition 2001, 35 p.
- BAUER Michel et COHEN Elie, «Les limites du pouvoir des cadres : l'organisation de la négociation comme moyen d'exercice de la domination», *Sociologie du travail*, 1/80, Editions du CNRS, p. 276-299.
- BLOCH-LONDON, C., BOISARD, P., «L'aménagement et la réduction du temps de travail», *Données sociales 1999*, INSEE, p. 107-217.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.
- BOUFFARTIGUE Paul et GADEA Charles, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, 119 p.
- BOURDIEU Pierre, «La double vérité du travail», *Actes de la recherche en sciences sociales*, Sept 1996, N°114, p. 89-90.
- BOUTEILLER Jacques et BOUFFARTIGUE Paul., «Entre conquête et piège : la réduction du temps de travail des cadres dans les entreprises pionnières», Les actes des journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres, Décembre 1999.
- CLAIRMONT Frédéric F. «Vers un gouvernement planétaire des multinationales. Ces deux cents sociétés qui contrôlent le monde.», *Le Monde diplomatique*, avril 1997, p. 16-17.
- CLAIRMONT Frédéric F. «Fusions d'entreprises, festins de prédateurs», *Le Monde diplomatique*, Septembre 1999, N° 546, p. 3.
- COHEN Daniel, «Les mutations en cours. Société en réseaux et capitalisme financier», *Esprit*, Janv 2000, N°260, p. 59-69.
- COURPASSON David, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000, 320 p.
- COUTROT Thomas, «Les nouveaux modes d'organisation de la production : quels effets sur l'emploi, la formation, l'organisation du travail ?», *Données sociales 1996, La société française*, 1996, INSEE, p. 209-216.

---

<sup>117</sup>Prétendre pouvoir évaluer quantitativement le degré d'autonomie des individus nous semble aussi périlleux qu'illusoire. Périlleux car ce serait oublier que le sentiment d'"autonomie" résulte de principes d'intériorisation inégalement répartis, selon les CPS notamment, illusoire, car décréter l'autonomie, celle du Sujet, n'a à proprement parlé aucun sens tant que ne sont pas réunies, dans leur totalité, l'ensemble des conditions d'objectivation de la subjectivité. Dans le cas contraire, le flux sociétal nous anime à notre insu.

<sup>118</sup>«Selon les vues de Baxter, le souci des biens extérieurs ne devait peser sur les épaules de ses saints qu'à la façon d'un léger manteau qu'à chaque instant l'on peut rejeter». Mais la fatalité a transformé ce manteau en une cage d'acier.» M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, suivi de, *Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, Deuxième édition corrigée 1967, p. 224.

- DUFOUR Dany-Robert, «Les désarrois de l'individu-sujet», *Le Monde diplomatique*, Février 2001, N° 563, p. 16-17.
- ÉLIAS Norbert, *La dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Lévy, 1975, 320 p.
- ÉLIAS Norbert, *La société de cours*, Paris, Flammarion, 1985, 330 p.
- GOLDSMITH M., «Comment conserver les meilleurs éléments», La fondation Drucker (Sous la Dir. de F. Hesselbein, M. Goldsmith et R. Beckhard), *L'Entreprise de demain*, Paris, Éditions Village Mondial, 1998, p. 186-192.
- GORZ André, *Métamorphoses du travail Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, 303 p.
- JÜNGER Ernst, *L'État universel*. suivi de *La mobilisation totale*, Paris, Gallimard, 1990, 141 p.
- KULAKOWSKA Élisabeth, «Autonome mais dépendant», *Le Monde Initiatives*, Janvier 2002, N°4, p. 14.
- LINHART Danielle, *Le torticolis de l'autruche; L'éternelle modernisation des entreprises Françaises*, Paris, Editions du Seuil, 1991, 250 p.
- PAGÈS M., BONETTI M. et GAULEJAC (V. de), *L'Emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1979.
- PERRAUD Jean-François, «Pouvoir, contrôle et hiérarchies», (sous la dir.) de Jacques Kergoat, Josiane Boutet, Henri Jacot, Danièle Linhart, *Le monde du travail*, Paris, Éditions la Découverte, 1998, p. 362-372.
- PETERS Thomas et WATERMAN Robert, *Le Prix de l'Excellence*, Paris, InterEditions, 1983, 359 p.
- WEBER, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, suivi de, *Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, Deuxième édition corrigée 1967, 287 p.
- WEBER Max, *Economie et société 1. Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, 1995, 411 p.
- ZARIFIAN Philippe, *La nouvelle productivité*, Paris, Editions L'Harmattan, 1990, 212 p.

## **THE ENTREPRENEURIALIZATION OF MANAGEMENT AND THE QUEST FOR IDENTITY: POPULAR MANAGEMENT CONCEPTS AS INTERPRETIVE RESOURCES**

---

**CHARLES-CLEMENS RÜLING**

Grenoble Ecole de Management. [ruling@esc-grenoble.fr](mailto:ruling@esc-grenoble.fr)

The paper aims to open discussion about the relationship between fashion phenomena in management and the situation of managers in contemporary organizations. Based on a dialectic understanding of this relationship it argues that the ongoing entrepreneurialization of management both provides the ground on which fads and fashions flourish and at the same constitutes one of the principal outcomes of the organizational adoption of popular management discourses. Popular management concepts provide individual managers with interpretive repertoires and ready-made explanations for the everyday experiences and for the new type of expectations they face while they contribute -- at the same time and on a more general level -- to creating and shaping the very realities they supposedly make more controllable on an individual level. The paper emphasizes the ways in which managers use popular management discourses as discursive resources in an effort of making sense of a changing managerial world, and on the tensions and paradoxes reflected in the adopting managers' positioning moves. The argument provided in the paper is sustained by key findings from an empirical study of individual managers' adoption accounts.

### **Introduction**

Recent texts on the nature of managerial work concur on several tendencies affecting the working conditions of managers: a growing internationalization of economic activity, the advent of virtual working relationships, increasing fragmentation and individualization of traditional career patterns, changing regulatory frameworks, greater organizational flexibility and an increased demand for employees' mobility in both space and time (see, for example, Noon & Blyton, 1997, as well as the contributions in Felstead & Jewson, 1999). These developments coincide with the spread of an overall "enterprise discourse" (Cohen & Musson, 2000) and a development towards a phenomenon that has been characterized as an "entrepreneurialization" of management (du Gay et al., 1996).

Entrepreneurialization implies that the commonly agreed-on standards for defining good management practice are shifting. Standard views on management shift from the manager as a professionally trained expert towards an understanding of the manager as charismatic leader. They emphasize a manager's personality and character at the expense of his or her purely professional or functional competencies. While in the past managers' professional identities were based on the domain and level of initial training and the acquisition of job related competencies, under the sign of entrepreneurialization of business managers act more and more as "entrepreneurs of the self" (du Gay et al., 1996), constantly redefining who they are and what sets of skills, competences and positions they represent.

A growing research literature looks at the social and institutional discourses informing the transformation process. Research focusing on the discourses that lead the new organizational realities has suggested that popular management concepts such as

Total Quality Management in the late 1980s, Business Process Reengineering in the mid 1990s, or Knowledge Management today, figure among the principal drivers in the development of the values and beliefs held in contemporary organizations and brings together two distinct bodies of literature: On one hand the literature on the emergence and diffusion of popular management concepts (e.g., Abrahamson, 1991; 1996; Kieser, 1997), and the growing literature on discursively and relationally constituted managerial identities (see, for example, the recent review in Thomas & Linstead, 2002).

Most audiences would not question the impact of longer term business ideologies directly concerned with the nature and functioning of organizations (like, for example, Barley & Kunda's (1992) analysis of historical surges of rational and normative control). However, the relationship between the growing number and ever shorter life-cycle of fads and fashions (Carson et al., 2000) and the more profound transformations of contemporary organizations has only recently found its way into the field of organization and management studies with a growing body of literature on the nature of popular management concepts and the various factors that contribute to their spread and adoption (e.g., Midler, 1986; Abrahamson, 1991; 1996; Huczynski, 1993; Kieser, 1997).

The parallel between the tendency towards an entrepreneurialization of management and the unprecedented intensity and ever shorter life-spans of management fads provides the basis for the idea underlying this paper: popular management concepts, fads and fashions need to be understood in relation to changes in the conditions of management. They reflect and drive the ongoing changes by providing the concrete means upon which individual managers can draw in order control of the managerial situation they find themselves in.

The research project underlying this paper addressed the mechanisms contributing to the adoption of popular management techniques in organizations. It included an empirical study with senior managers from 14 companies located in the German speaking part of Switzerland, focusing on the adoption of popular management techniques from a sensemaking perspective (for details of method and data analysis, see Ruling, 2001). This paper takes up key findings of the initial project and develops them further in order to open up discussion about the relationship between fads and fashion phenomena in management and the situation in which many managers in contemporary organizations find themselves in. My argument is developed in three steps: I first explore the shift from the expert manager to the charismatic leader, then develop the relationship between popular management concepts and changing managerial roles and present, and thirdly discuss the key findings of an empirical study on individual sensemaking and identity construction in the context of the adoption of popular management techniques.

### **Advent of the charismatic leader**

According to some students of changing workplace realities, work and workplace relations are characterized by an ongoing process of "subjectivization" (see, for example, Kleemann et al. (1999) and the contributions in Moldaschl & Voss (2002)). Many areas of work are characterized by an increasing emphasis on subjective actions and interpretations of the individuals at work. Overall subjectivization can be interpreted as a result of the convergence of several tendencies in contemporary society including the de-institutionalization of biographies and a tendency towards "normative

subjectivization" (Kleemann et al., 1999: 28) resulting from a change in values attached to work and a declining role of traditional professions.

Management roles are becoming more and more individualized, and while the management field as a whole shows signs of increasing institutionalization, management practice seems to change from its traditional (1950s onwards) representation as a well defined, rule bound professional activity towards something based on the idea of a personal and charismatic leadership performance. Most popular management concepts add to the reconceptualization of the contemporary manager as entrepreneur by emphasizing the individualization of management functions and fostering the creation of market relationships within organizations. The common language used by popular management concepts to describe organizations and management since the 1980s sets the tone for defining this new managerial role by placing an "emphasis upon the development of more 'organic', 'flexible' organizational forms and practices which would overcome the perceived stasis, rigidity and inefficiency of more 'bureaucratic' structures and practices" (du Gay et al., 1996: 267). The manager as an "entrepreneur of the self" is "continuously engaged in a project to shape his or her life as an autonomous, choosing individual driven by the desire to optimize the worth of its own existence" (du Gay et al., 1996: 269). Popular management concepts are one of the elements produced by the field that become crucial devices for individual sensemaking in a situation in which one's roles, identities, and the required individual capacities change. In this sense, popular management concepts serve, on one hand, as a sensemaking resource, while, at the same time, contributing to the reproduction of the norms and goals that have called for their adoption. And the sense of control they provide at the same time contributes to hiding the underlying tensions creating the stronger need for control.

### **Self-accounts as identity work**

From a relational perspective, identity can be understood as the sense of self an individual achieves through interaction and positioning. It is "produced through talk and interaction" (Potter & Wetherell, 1987: 102). We use stories "to identify ourselves to others and to ourselves" (Gergen, 1994: 186). Identity is discursively constituted, and accounts, stories and narratives are important vehicles for "identity work" (Alvesson, 1994) to the point that a person's sense of self manifests itself in "action talk" (Harré, 1998). Action talk is constrained by rules. It must respect conventional forms in order to be considered legitimate within an interaction. In order to gain legitimacy, individuals' (and groups') self-accounts draw on "discursive resources" (Weick, 1995) and "interpretive repertoires" (Potter & Wetherell, 1987), reflecting overall societal (or organizational) discourses. Overall discourses function as "menus of discursive resources which various social actors draw on in different ways at different times to achieve their particular purposes -- whether these be specific interest-based purposes or broader ones like that of making sense of what it is happening in the organization or of what it is to 'be a manager' [...]" (Watson, 1995: 817).

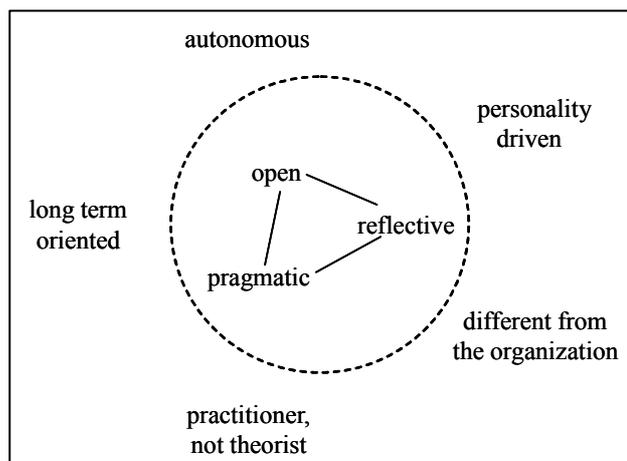
Self-accounts and overall organizational narratives stand in a dialectical relationship. Organizations are constructed on the basis of personal narratives. In this sense, individual narratives provide not only an image of an individual's role and reputation within an organization, but also an image of the organization as a whole (Coopey et al., 1997). In addition, particular *extra*-organizational identities like, for example, ethnicity or gender, can provide individuals with resources for questioning or

resisting organizational identity claims (Hardy & Clegg, 1996). Organizational identity on the other hand influences member interpretations of actions and events by serving as a point of reference in establishing priorities (especially when organizational identity appears threatened), constraining legitimate interpretation, and affecting the concrete meanings members give an issue (Dutton & Dukerich, 1991).

The data from the underlying study show that most of the interviewed managers shared a strong claim of pragmatism, openness and on the job experiences. One of the participants, for example, claims that he is "pragmatic, open, and does whatever is needed in the company". Being immune to bandwagon adoption and fashion crazes is another feature in most managers' identity claims. Likewise, the adoption of popular management concepts is consistently presented as an outcome of rational evaluation and strongly driven by objective business needs. It appears that the participating managers' identity claims all revolve around a small number of "core categories" (see figure 1). Essentially, all participants described themselves as being *open to new ideas*, *pragmatic*, and *reflective*. In addition to these core categories, most participants refer to one or several additional distinctive categories. These "peripheral categories" included the claims of being *independent from outside support*, having a *long term orientation*, being a *practitioner and not a theorist* and having been *trained on the job*, the importance of *personality* and achieving a coherence among personality action, and, in some cases, some kind of *opposition* to one's organization (or part of it).

These claims not only function as positive accounts of how the participants see themselves or how they want to be seen. Each of them also implicitly refers to its opposite. These opposites represent identity features the participants position themselves against. Seen this way, claiming openness also means signaling that one does not resist change; pragmatism safeguards against dogmatic application of concepts and rules; and being reflective casts off all doubt about short sightedness in decision making. So far, the participants' self-descriptions seem in perfect coherence with the image of the ideal manager in the modern business "mythology": "'dynamique', 'mobile', ne 'résistant pas au changement' [...], sans qu'il soit utile de préciser où l'emmènent son dynamisme et sa mobilité" (Midler, 1986: 80).

**Figure 1: Contemporary managerial identity claims (based on RÜling, 2001)**



The interesting question is how the core and peripheral categories come from acquire the normalizing power they seem to hold across a group sample of individual

managers from different companies, industries, educational backgrounds, etc.? According to Wetherell & Potter (1988), individuals tend to draw on different interpretive repertoires in order to give an account of themselves in a particular situation. These repertoires can be interpreted as strongly normalized key themes which serve, at a given point in time, as rules within a distinct social situation (or "field"). Normative ideas about management roles and behavior spread throughout the field of business management through popular management media, training programs, consultant interventions, business schools, etc., and strongly influence an individual manager's socialization into his or her professional role.

### **Adoption narratives as self accounts**

The data from the underlying study provide us with some insight into how the participants' identity claims are *sustained* in their adoption narratives. Narratives function as means for the collective interpretation of events and as vehicles for sharing and sustaining perceptions of oneself and others. It has been argued that language and storytelling are particularly important in situations in which reality is perceived as being ambiguous (Alvesson, 1994). Stories present sequences of events over time and therefore serve as a "powerful heuristic for sensemaking" (Weick, 1995: 129). During hostile takeover events, for example, narratives serve as "mythology in the making" and provide means for responding to organizational concerns with security, integrity, and loss of control (Schneider and Dunbar, 1992).

Narratives must correspond to conventional forms in order to be perceived as legitimate (Gergen, 1994). An analysis of the rules according to which narratives are formed helps understand the principals that guide the generation of the sense of integrity, coherence, and self an individual or a group achieves through storytelling. Analyses of storytelling in organizations found that organizational stories reflect the narrators' paradoxical experiences and serve as means for constructing and securing a sense of identity. They typically correspond to a relatively limited number of basic story types that most organization stories serve the same, relatively restricted set of functions across organizations (Martin et al., 1983).

The adoption stories of the managers that have participated in the underlying study have some general patterns in common. Independently of the chosen story type, the participating managers' adoption accounts all sustain positive identity claims. In the frequent case of obstacle stories (the new management concept helps the organization to solve a problem) this identification is achieved through the managers' active *participation* in the overall success of the problem resolution engaged by the organization. In contrast, the management initiative versions rather function by constructing a *contrast* between elements of the organization and the manager that tells the story. In this case, it is the individual manager who makes a good contribution to an initiative that seems controversial in the beginning, plays the role of the initial driver of company modernization, or use an account of organizational events as a negative background film on which to project his or her own, positive identity claims.

From a theoretical perspective, one would expect identity related narratives to reflect elements of wider social discourses (Czarniawska, 1997: 46). While some theoretical contributions (e.g., Watson, 1994; Jackson, 1996) highlight the importance of overall management discourses in organizations, the managers in the underlying study only make relatively uniform references to some elements of a standard discourse

on globalization, liberalization, increasing speed and competition in economic exchange, leading to higher cost pressures in a generally more demanding environment. These trends are asserted in a formula-like way to describe the general environment in which the individual adoption initiatives take place. Developments in the general business environmental are mainly referred to as triggers or rationales of adoption initiatives, and in some of the accounts a particular type of discourse provides a frame for of the adoption account. Typically, the participants draw on environmental factors in a way that fits with their core identity claims. In this sense, environmental constraints function as challenges that allow for self-enhancing managerial action, and at the same time, the participants' accounts mirror a complementary, ongoing macro discourse of management as an increasingly entrepreneurial achievement that is characterized by pragmatism and individual initiative.

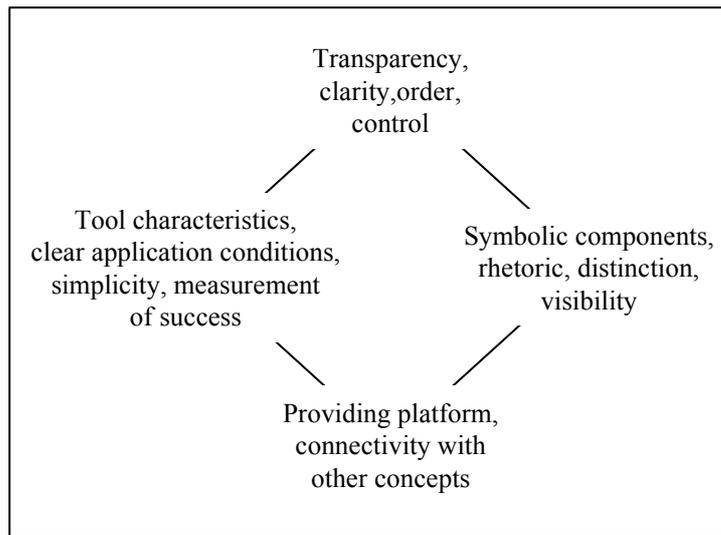
### **Popular management concepts as sensemaking devices**

Several authors have pointed out that popular management concepts contribute to shaping individual managers' professional lives by serving as interpretive repertoires and providing managers with resources -- concepts and concrete tools, checklist, guidelines, etc. -- for understanding and influencing their work environments (e.g., Grint, 1994; Jackson, 1996; 1999). On the other hand, popular concepts act upon managers by assigning them to particular roles and defining how a well managed organization (including the managers themselves) should operate. In this sense, popular management techniques can for example be seen as offering "attractive conceptions of the role of managers which constitute the identity of the modern senior manager as a heroic, transformative leader" (Clark & Salaman, 1998: 137).

From the early technocratic regimes of Taylorism onwards, management writing has not only provided valuable resources on which managers have drawn in designing organized action, but also unfolded considerable normative power in defining the standards of legitimate, rational, progressive management. The question beyond this general insight however is *what managers exactly get out of associating themselves with a particular concept*.

For some of the participants, the adoption of a particular concept symbolizes profound change. For others new management concepts help to "wake up" their organization and provide an opportunity for a new start. Popular management concepts also help to implement changes because they provide an objective external viewpoint and thus help to overcome internal resistances. They are widely known and described in a company-independent way that facilitates the integration of new employees. On a general level, the participants' arguments have four points in common (see figure 2): They all share an interest in the transparency, clarity, order, and control that are provided by the concepts the participants talk about. The application conditions of the adopted concepts are known and can be analyzed, the basic ideas in the concepts are relatively simple, and success seems measurable. In some of the accounts, a concept allows to bind together several ideas that already exist in the organization. And finally, visibility and the symbols related to a concept are crucial because they are needed in order to produce change in the organization.

**Figure 2: Characteristics of adopted concepts according to the participants' accounts (based on**



**Rüling, 2001)**

The participants' arguments are much in line with literature stating that managers seek characteristics like control, simplicity, measurement, and distinguishable yet inclusive guidelines for action (e.g., Røvik, 1999). Watson (1994), for example, reports that several managers in his study stressed the positive sides of "packaged innovations" as frameworks that get to think people differently. The language of reengineering, for example, "renders opaque developments clear" (Grint, 1994: 194), and suggest managers and employees that they can reinvent their organizational reality (Jackson, 1996). Huczynski (1993) argues that managers feel a growing need for predictability and clarity in an increasingly changing and uncertain world. Predictability and clarity are provided by simple principles and general guidelines. Moreover, popular management concepts not only provide tools that relieve managers from uncertainty and a lack of orientation, but they also acknowledge their profound need for predictability and control, and they respond to managers' socially driven esteem needs, which seem to result from increasing self-doubt (Huczynski, 1993).

Popular management concepts are paradox insofar as they provide managers on one hand with a feeling of personal agency and control, "helping them with the personal control dimension of their occupational existence" (Watson, 1994: 904), and on the other hand appear as a collective choice that releases the individual from the responsibility for following a particular concept or idea (Czarniawska, 1997). Watson (1994: 893) points to a second paradox, which he characterizes as the fundamental "equivocality about how such ideas and practices can function", and which can also be found in my data: Managers complain about, and in the same time use popular management concepts. The data presented in the underlying study suggest a third paradox: Popular management ideas provide managers not only with "a discursive framework in which they could make sense of their working lives" (Watson, 1994: 904), but inevitable bear the risk of failure together with the risk of investing oneself in a framework that can easily be "out of fashion" a couple of months or years later. This helps us to understand the study participants' claims of being very much oriented towards viable long-term approaches providing effective solutions to "real" business problems, and taking precautions that reliably protect them from the intrusion of fashion.

Sensemaking based on popular management concepts seems systematically precarious -- not because the interpretive repertoires provided would be too narrow, but because of the social and identity connections that come with it. As has been argued before, effective management needs social credibility, which is achieved through reliable attachment to a particular approach, concept or more general way of managing. A too easy ride on fashion swings, however, risks undermining a manager's credibility. Managers therefore apply different strategies to balance the risk of losing credibility with the potential sensemaking gains that can be achieved by drawing on the interpretive repertoire provided by popular management concepts. These include, for example, emphasizing the continuity and coherence of one's own management approach, and the different arguments the participating managers have used to claim that they are protected against the intrusion of fashion. Another strategy used by several participants consisted in stressing the development of a local approach that uses the core ideas and instruments of the popular concept, but provides a general platform that remains valid even when the popularity, that has initially triggered the adoption of the concept, declines again.

It is not surprising that these "risk reduction strategies" are coherent with the core identity claims outlined above. In fact, one of the functions of these identity claims seems to consist in attenuating some of the risks the participating managers bear when they adopt fashionable management practices. In this sense, I would argue that it is in part their claim of being open and pragmatic, and as well reflective, that helps the participating managers to navigate through the sea of events, using the interpretive repertoires provided by popular management knowledge, but at the same time safeguarding against a sudden decline in popularity and the related need to completely replace one's interpretive devices. The adoption of popular management concepts leads to sensemaking and identity gains on one hand, and to the risk of losing the social enhancement of self that results from attaching oneself with a popular concept, and, even more serious, the risk of losing one's credibility within the organization, on the other. Managers employ a set of different strategies to maximize sensemaking and identity gains while at the same time minimizing the risks associated with the adoption of fashionable management techniques. An important point seems that these strategies partly use claims and arguments that are likewise provided by the popular concepts whose risks they are supposed to attenuate.

This interpretation suggests two general conclusions. Firstly, the use of the interpretive resources provided by popular management concepts on both "sides" of the argument -- as a source of potential gains and losses as well as the ground for strategies that aim at balancing them -- might explain some of the attractiveness and relative stability some popular management concepts gain in practice. As they provide not only resources for making sense of a particular managerial situation, but also supply individual managers with a relatively strong sense of self, they tend to create adherence beyond a singular fashion swing. For managers having once subscribed to a concept, their individual, localized actualization of the underlying framework becomes a platform which allows for the integration of different kinds of managerial initiatives, and which has been put in place by an open, pragmatic, and reflective manager that is immune to the intrusion of transient and ephemeral fads and fashions.

And secondly, the interpretation allows to hypothesize on the basic traits of a "successful" management concept -- i.e. a concept that aims at high demand: In order to be functional on both "sides" of the model, a management concept must provide strong interpretive repertoires allowing for sensemaking gains, and at the same time protect

managers from the risk of losing credibility or reputation at the moment when the concept loses its accreditation. A concept does this by offering simple explanations, transparency, and a sense of control together with a distinctive rhetoric, measures of success, and a strong connectivity with other concepts -- together with a managerial role and identity proposition that is based on openness, pragmatism and thoughtfulness.

An alternative and probably highly effective strategy for shedding off the risk of losing credibility and drowning together with the concept one has become attached to is almost completely absent from the interview data. It would consist in openly adopting a more ironic or cynical view of the "management fashion game". Before doing the initial study, I had expected to find more cynicism and self-irony among the participants. Even though the participants seem very lucid about many of the mechanisms that contribute to the development of fashion phenomena on the macro as well as on micro levels, they clearly reject the idea that they could be part of the "game".

### **Conclusion: Popular management concepts and contemporary management**

The relatively coherent identity claims presented above seem, at first sight, at odds with the ambivalence of the situation in which many of the participants find themselves. One way of interpreting this inconsistency is to try to understand the everyday tensions managers are facing within the management field. From this perspective, the interview data seem much in line with a more general account of the profoundly paradoxical situation many managers find themselves in today. The most important characteristic of this tension has been pointed out above: Managers have to remain open and flexible in order to anticipate and quickly react to changes, and, at the same time, have to build up and sustain an organization's identity, its culture, and the identification of its members.

Most of the managers in the study have gone through years of major reorganizations, privatizations, mergers, outsourcing, etc. Any of these events creates insecurity and potentially threatens one's identity. In allusion to Barbara Czarniawska's (1997) "dramas of institutional identity", the participants' accounts could be read as "hidden dramas of individual identity". "Dramatic" because managers seem more than ever before confronted to changes not only in technologies, communication, and industry structures, but also in the understanding of what a manager's role actually consists in. Without a clear understanding of their role and professional identity, managers cannot effectively enact their task environments. The dramas are "hidden" because the very rules and norms that legitimize managers actions and positions -- rationality, expertise, and being in control of a situation -- also drive managers to create facades of coherence, continuity and reliability. The adoption of an instrumentalist view on popular management concepts is then one possible strategy of reacting to the growing "responsibilization of self" characterizing contemporary management.

The managers participating in the underlying study were reluctant to concede conflicts and tensions related to the emergence of a new, individualized mode of managing, and consistently projected themselves onto a traditional ideal of an "expert manager" who rationally adopts concepts providing effective solutions to real business problems. The importance of the rationalist discourse, which still forms the sub-text of most popular management concepts, for effectively pretending coherence and stability

towards oneself and others is stressed by the clear absence of irony or cynicism on the participants' side.

The last question concerns the dynamics of popular management concepts over time. Even if it can be argued that popular management concepts help managers to attach themselves to a discourse of coherence and stability in the face of an ongoing blurring and dissolution of traditional identity providing roles, where does the *dynamic* of the changing popularity of management concepts over time come from? One possible explanation could point to the tragic lying in the fact that even though they are typically endowed with a rhetoric of duration, most popular management concepts are not able to effectively sustain their sensemaking functions over an extended period of time: Strong push effects related to fashion setters marketing interests, ongoing economic and technological disruptions, and a state of increasing uncertainty from different sides undermine the seemingly rational basis of the once adopted concept. And as the problems change, the manager that has not learned to embrace the rules of the fashion game and remains bound by the strong norms of rationality and progress governing the field *must* adapt his or her tools. The paradox lies in the logic of the instrumentalist view itself: While it stresses, on one hand, an orientation on duration and effectiveness as the core variables of an approach that prevents fashion from entering organizations, it demands, on the other hand, rapid adaptation to new environmental states that are, in partly, discursively set by the "push factors" described by the participants.

The principal argument in this paper was based on the observation that most managers in the underlying study tended to adhere to a traditional rationalist expert view of management. This can be interpreted as an indicator for the strong persistence of expert rationality as a guiding norm for acquiring legitimacy as a manager. Many participants, however, also show signs of unease and seem at the threshold of a more individuality based understanding of management. In this situation of shifting managerial identities, the participating managers' adoption narratives allow to identify and theorize some of the strategies individual managers develop in order to cope with the changes in role and identity expectations, and it can be shown how these strategies, instead of stabilizing traditional images of the expert manager, contribute to reinforcing the overall entrepreneurialization of managerial work.

## Bibliography

- Abrahamson, E. 1991. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16: 586-612.
- Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of Management Review*, 21: 254-285.
- Alvesson, M. 1994. Talking in organizations: Managing identity and impressions in an advertising agency. *Organization Studies*, 15: 535-563.
- Barley, S.R., & Kunda, G. 1992. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37: 369-399.
- Carson, P.P., Lanier, P.A., Carson, K.D., & Guidry, B.N. 2000. Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal*, 43: 1143-1158.
- Clark, T., & Salaman, G. 1998. Telling tales: Management gurus' narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management Studies*, 35: 137-161.
- Cohen, L., & Musson, G. 2000. Entrepreneurial identities: Reflections from two case studies. *Organization*, 7(1): 31-48.

- Coopey, J., Keegan, O., & Emler, N. 1997. Managers' innovations as 'sense-making'. *British Journal of Management*, 8: 301-315.
- Czarniawska, B. 1997 *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- du Gay, P., Salaman, G., & Rees, B. 1996. The conduct of management and the management of conduct: Contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent' manager. *Journal of Management Studies*, 33: 263-282.
- Dutton, J.E., & Dukerich, J.M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Felstead, A., & Jewson, N. (Eds.) 1999. *Global trends in flexible labor*. London: Macmillan.
- Gergen, K.J. 1994. Realities and relationships: Soundings in social construction. Harvard, MA: Harvard University Press.
- Grint, K. 1994. Reengineering history: Social resonances and business process reengineering. *Organization*, 1: 179-201.
- Hardy, C., & Clegg, S.R. 1996. Some dare call it power. In S.R. Clegg, C. Hardy, & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*: 622-641. London: Sage.
- Harré, R. 1998. *The singular self*. London: Sage.
- Huczinsky, A.A. 1993. Explaining the succession of management fads. *International Journal of Human Resource Management*, 4: 443-463.
- Jackson, B.G. 1996. Re-engineering the sense of the self: The manager and the management guru. *Journal of Management Studies*, 33: 571-590.
- Jackson, B.G. 1999. The goose that laid the golden egg: A rhetorical critique of Stephen Covey and the effectiveness movement. *Journal of Management Studies*, 36: 353-377.
- Kieser, A. 1997. Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4: 49-76.
- Kleemann, F., Matuschek, I., & Voss, G.G. 1999. *Zur Subjektivierung von Arbeit*. WZB-Papers P99-512. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Martin, J., Feldman, M.S., Hatch, M.J., & Sitkin, S.B. 1983. The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-452.
- Midler, C. 1986. Logique de la mode managériale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, juin: 74-85.
- Moldaschl, M., & Voss, G.G. (Eds.) 2002. *Subjektivierung von Arbeit*. München: Hampp.
- Noon, M., & Blyton, P. 1997. *The realities of work*. London: Palgrave.
- Potter, J., & Wetherell, M. 1987. *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- Røvik, K.A. 1999. *The secrets of the "winners": Towards a theory of management ideas that flow*. Paper presented at the SCANCOR seminar "Carriers of management knowledge", Stanford University, September 16-17.
- Rüling, C. 2001. Management fashion adoption: Sensemaking and identity construction in individual managers' adoption accounts. Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, S.C., & Dunbar, R.L.M. 1992. A psychoanalytic reading of hostile takeover events. *Academy of Management Review*, 17: 537-567.
- Thomas, R., & Linstead, A. 2002. Losing the plot? Middle managers and identity. *Organization*, 9(1): 71-93.
- Watson, T.J. 1994. Management 'flavors of the month': Their role in managers' lives. *International Journal of Human Resource Management*, 5(4): 893-909.
- Watson, T.J. 1995. Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making: A reflexive tale. *Organization Studies*, 16: 805-821.

Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in organizations*. London: Sage.

## QUESTIONS RELATIVES AUX INTERVENTIONS DE CHARLES - CLEMENS RULING ET ERIC ROUSSEL

---

### L'espace de négociation du cadre « post-moderne »

Intervention dans la salle : Je voudrais rassurer notre jeune collègue, l'interruption de projet en cours de fonctionnement est une réalité quotidienne dans les entreprises. Les grands projets sont pilotés par les Directions Générales, quand elles n'ont plus d'intérêt dessus, elles arrêtent le projet, et c'est très frustrant pour le cadre qui est sur ce projet et il a raison de se plaindre. Quant aux objectifs, un cadre a toujours le droit de négocier ces objectifs. Il est clair que la direction va essayer de lui filer des objectifs très au-dessus de ce qu'il va négocier, mais bon, ça c'est malheureusement de la négociation d'entrepreneur : quand un salarié quitte sa boîte pour être entrepreneur ces objectifs sont largement plus élevés que celui-là. Donc je crois que dans le discours il faut aller gratter un peu plus loin que cette affaire là : ils peuvent négocier : un gars comme Dubreuil a négocié ses objectifs sur la Twingo, c'est clair...

#### Eric ROUSSEL

Je pense en effet avoir dit que cela avait frustré la personne en question. Sur le fait que là aussi en pratique ou en théorie les personnes auraient l'obligation, le droit, le devoir de négocier leurs objectifs, je n'ai pas fait énormément d'entretiens, j'en ai fait une 60aine, mais j'ai l'impression que certaines variables comme peut-être la peur de ne pas être à la hauteur (d'autres auraient fait mieux que moi,...) du chômage et d'autres variables externes au monde de l'entreprise : le nombre d'enfants qu'on a à charge, les endettements, sont malgré tout très importantes et font qu'on se sent peut-être moins autorisé à négocier les objectifs.

### A quoi et à qui servent la sur-rationalisation des modes managériales ?

#### Anousheh KARVAR

C'est une question pour M. RULING. Je me demande si cette sur-rationalisation des pratiques managériales n'est pas liée à une perte de pouvoir de ces managers par rapport à toute la sphère des actionnaires. C'est peut-être cela qui se manifeste derrière ce travail de « ravalement de façade » continu ? et je ne pense pas que cela soit propre à la Suisse.

#### Charles-Clemens RULING

Je me suis posé la question de l'origine de cette sur-rationalisation. Une piste serait de rechercher les instances qui valident et légitiment l'action managériale. Il y a plusieurs hypothèses : certains disent que ce sont les médias, d'autres que ce sont les actionnaires. Je ne peux pas vous donner de réponse pour l'instant. Des travaux américains des années 90/96 disent que malgré tout, les critères principaux qui légitiment l'action d'un manager sont le progrès et la rationalité. On a aussi vu par rapport au knowledge management des acteurs qui commencent à jouer avec ça : certains acteurs essaient de

diffuser des concepts de KM (Knowledge Management) dans leurs entreprises en essayant de convaincre des agences de rating d'inclure des critères de KM dans leur rapport sur les entreprises : des managers commencent à utiliser ces institutions externes pour se positionner en interne.

### **Charles GADEA**

Je me demandais si on ne pouvait pas interpréter ce que vous disiez à la lumière de la théorie weberienne de la sociologie des religions. Weber explique que les religions correspondent à des formes de rationalisations et notamment des tentatives de résolution du grand problème de théodysseé : pourquoi le mal existe si Dieu est bon, pourquoi le péché est-il sur terre ? Il faut bien trouver des solutions pour ce problème, et il n'y a jamais de solutions qui permettent d'en finir une fois pour toutes et donc la guerre des dieux ne pourra jamais se terminer et ne pourra se résoudre de manière scientifique... et l'on a un peu le même problème dans le management, on veut une explication rationnelle, on veut adopter une attitude rationnelle qui consiste à anticiper et à agir en fonction d'anticipations qui sont pensées, rationalisées, justement. Et on s'aperçoit qu'en fait, on n'arrive jamais à prévoir, on a toujours des surprises, des bulles qui éclatent, des anticipations fausses et ainsi de suite. Mais on a besoin de toute façon de se rattacher à quelque chose de rationnel et donc il y a comme une guerre des dieux permanente : on produit toujours des croyances et on ne peut pas en sortir. Et donc c'est une forme de rationalisation qui produit sa propre irrationalité continuellement.

### **Yves-Frédéric LIVIAN**

Oui, c'est juste un complément. Au fond ces outils de management et ces modes, c'est aussi un ressort d'action qui sert au manager à la fois à construire une difficile identité professionnelle, à mobiliser autour de lui. Même s'il ne se fait pas d'illusion sur la rationalité de l'outil, c'est une façon de fabriquer du consensus. On le voit bien chez ceux qui ont étudié la qualité totale. Et d'autre part, autre dimension qu'il faut rappeler, ces outils-là servent des stratégies professionnelles : par exemple, il y a eu des articles intéressants de certains anglais sur le KM : par un coup de baguette magique, des directeurs informatiques un peu en difficulté sur des budgets etc. disent le KM c'est bien, il faut en faire et d'ailleurs nous sommes des « Chief Knowledge Officer ». Donc il y a toute une rhétorique qui consiste à utiliser ces outils-là dans une stratégie professionnelle de revalorisation tactique. Une étude intéressante, si cela n'a pas déjà été fait, serait d'explorer les effets des stratégies de qualité totale sur la revalorisation et la création de toute une série de fonctions.

Donc c'est vrai qu'il y a un effet de croyance mais en tout cas, c'est fortement inséré dans des stratégies internes des uns et des autres. Ce n'est pas qu'un isomorphisme, ce n'est pas qu'une mode, c'est aussi une façon de produire de l'action et comme par hasard favorable au métier ou à l'approche qu'on a dans l'entreprise.

### **Charles-Clemens RULING**

Je suis tout à fait d'accord. J'ai plus développé la construction de l'identité ; mais il est clair qu'il y a toute une lecture politique à faire de ces adoptions de mode. Par rapport aux stratégies professionnelles, j'insiste un peu sur le risque

que prennent ces acteurs. C'est ce qui ressort très clairement de cette étude comparative Allemagne / Suisse : par rapport au KM, on voit presque chaque semaine que des gens que l'on a interviewés un mois, 3 mois ou 6 mois plus tôt ne sont plus là. Donc, c'est peut-être une spécificité du KM mais on a l'impression que la filiation explicite avec un concept à la mode qui va jusqu'au point où je dis, à partir de la semaine prochaine je suis le Chief Knowledge Officer et je veux des ressources, est très risquée. Il faut voir les deux côtés. Mais c'est très clair que dans beaucoup d'entretiens on peut montrer l'utilisation de ces concepts comme catalyseur pour soutenir des initiatives managériales.

### **Guy MINGUET**

La production de ces concepts de gestion populaires peut être analysée à travers l'angle d'un marché : il y a une offre, il y a une demande. Il y a une demande d'usage sur ces concepts, ces produits dérivés. Il y a aussi une offre : ce sont les consultants. Quand il était en sabbatique chez Mc KINSEY, RAMANATSOA, le directeur d'HEC, a failli se retrouver en procès avec eux parce qu'il avait osé révéler la cuisine malodorante par laquelle Mc KINSEY faisait des produits dérivés à partir de concepts des années 20... Autrement dit, il y a un mode de production de ces concepts de gestion parfois issus des sciences exactes, des sciences sociales, de la gestion et puis par dérivation successives on en fait une sorte de vulgate du pauvre pour tous les analphabètes qui permet d'avoir un langage commun, de se parler.

Ceci étant, cela n'a plus rien à voir avec les concepts initiaux. C'est un peu ce qui s'est passé avec la psychanalyse quand on dérive vers le cri primal : il y a une espèce de dégradation en ligne jusqu'aux usages sociaux. Et je me demande si au fond, les exemples qui ont été choisis ici ne participent pas d'un effet de vulgate.

Je dis ça aussi, parce que j'ai vu, chez les managers qu'il est extrêmement tentant d'extirper son incompetence de fond en la matière en se planquant derrière des concepts tels que TQM, etc. Alors qu'on ne sait pas de quoi on parle. Je me demande s'il ne faudrait pas chercher à comprendre pourquoi à un certain moment, tel ou tel type d'acteur s'en remet, un peu comme autrefois les sorciers du bocage, à des causes lointaines qui n'ont aucun rapport avec le réel, c'est à dire qu'il ne subissent pas la sanction du réel, ou qu'on ne veut pas qu'ils subissent la sanction du réel. Ou alors, je dirai qu'au fond c'est de la vulgate, c'est pas sérieux, c'est du pipeau et même moi je peux m'en emparer : ce n'est pas la peine que je laisse les questions relatives au management et à la gestion à des gens formés pour cela, car c'est tellement pas sérieux que même moi je peux en parler. Je suis peut-être un peu provoquant, mais je suis tellement énervé contre ces procédés...

### **L'universalisme des cabinets de conseil américains**

#### **Alain ROGER**

On a parlé de contextualisation en faisant la différence entre la France et la Suisse alémanique. Mais il y a un pays auquel on doit penser quand on pense à ces modes de management ce sont les Etats unis, car ces modes viennent

toujours des US, les cabinets de conseil dont on a parlé sont américains et ils viennent avec une approche universaliste : voilà, ça a marché chez nous, ça doit marcher chez vous. Avez-vous ressenti cela en entreprise, que les gens estiment que ces modes viennent d'outre-atlantique ce qui peut être valorisant pour certains, alors que pour d'autres il peut y avoir une forme de rejet à un conformisme.

### **Charles-Clemens RULING**

Dans les années 60, une étude comparative dans divers pays européens sur l'adoption de structures multi-divisionnelles a montré qu'en Allemagne notamment beaucoup plus d'entreprises que celles qui en avaient besoin adoptaient une telle structure. L'une des explications était l'arrivée sur le marché européen des cabinets américains qui vendaient ces structures : dans le contexte de la reconstruction allemande, on adoptaient ces concepts volontiers.

Aujourd'hui, mes interlocuteurs se montrent très critiques par rapport à ces concepts, très critiques par rapport aux consultants même s'ils les utilisent quand même... Je pense qu'aujourd'hui, on se met en valeur en disant : « je suis conscient que c'est une mode, mais je l'utilise quand même car j'en tire exactement ce qui est bien pour moi ; et même, je peux le faire sans consultant ou si je les utilise je suis conscient qu'ils n'apportent pas « la » solution. »

Juste une remarque sur le fait qu'on peut le considérer comme un marché. Ce qui me frappe c'est que l'offre est très bien organisée, bien expliquée : on voit qu'il y a une collision entre les gourous du management, les maisons d'éditions, les écoles de commerce, etc. pour produire ces produits. Des connaissances personnelles qui travaillent dans ces grands cabinets de conseil m'ont dit que beaucoup de grandes sociétés de conseil ne font pas de grands développements produits : ce sont plutôt des initiatives locales qui émergent et qui sont reprises, ce serait intéressant de voir comment ces concepts sont développés comment cette codification se fait...

### **Eric ROUSSEL**

Pour faire le lien avec ce qui vient d'être dit et le sous-titre de la journée « mythe et réalité », avant de venir je me suis documenté pour savoir ce que c'était que le mythe. Je me suis inspiré de Legendre qui définit le mythe, pour aller très vite, selon 3 critères. Le mythe:

- définit un habitat humain, une sorte de socle qui pourrait nous éviter de nous poser des questions existentielles qui font parfois peur ;
- définit une norme ;
- définit une croyance partagée ;

Ce regard, ce point de vue universaliste n'est sûrement pas un regard mythique du monde actuel. Pour pouvoir imposer un modèle civilisationnel univoque à ce point, ce doit être quelque chose d'autre.

## CONCLUSION DE LA JOURNEE

---

DAVID COURPASSON

Propos recueilli par Bérénice QUINODON, E. M. Lyon

En guise de conclusion à cette journée, je voudrais vous proposer quelques remarques qui peuvent, si vous le désirez, servir de base à la poursuite du débat.

### Les tensions entre statut cadre et mouvement entrepreneurial

La première question à laquelle vous avez essayé de répondre est la suivante : existe-t-il un lien entre l'existence d'un groupe social cadre et un phénomène relativement récent, le mouvement entrepreneurial. Et, si le lien existe est-il mythique ou réel ? Cette question vous l'avez abordée à partir de différents points et à chaque fois apparaissent les idées de tension, de paradoxe, d'ambiguïté...

Il me semble que c'est un peu le résultat d'une fatalité liée au fait que, le lien entre entrepreneuriat et cadres repose par essence sur une tension, sur un paradoxe : « cadre » c'est un *statut* alors que l'entrepreneurship est un *mouvement* qui vise précisément à casser les statuts et à les remplacer par des principes d'action qui se veulent génériques et malléables. Il y a donc une contradiction de principe, par essence : la notion de cadre repose sur une idée d'irréversibilité, d'acquis, l'entrepreneurship est fondé sur la philosophie de la réversibilité.

Et puis il y a aussi, mais j'en suis moins sûr, surtout après les contributions récentes de Paul BOUFFARTIGUE et de Charles GADEA, le fait que les « Cadres » constituent peut-être un groupe social qui a été en tout cas en quête d'identité, d'homogénéité (l'est-il toujours, je n'en sais rien) alors que le mouvement entrepreneurial vise l'éclatement, la différenciation et la disparition de la possibilité pour les individus dans les organisations de créer des formes identitaires et communautaires stables.

### Un processus de construction sociale...

Ce préambule pour dire que, fatalement, la question qui a été posée aujourd'hui ne se résout pas aisément, et j'en veux pour preuve la tentative un peu désespérée que nous avons eu dans la journée de chercher des déterminants dans l'acte d'entreprendre.

Il me semble que vous avez dit que : ce n'était pas l'âge, ce n'était pas l'ancienneté, pas le sexe, quoique... mais je trouve que c'est trop simple et quand même, certaines études américaines récemment publiées tendent à montrer que, dans certains domaines au moins (il faut adopter une approche contingente de l'entrepreneuriat et sortir de la question du high tech, du bio tech, en tout cas de la R&D) de l'entrepreneurship, la femme prend une position extraordinairement dominante. Je ne sais pas s'il y a un déterminant culturel, monsieur LARIVIERE l'a suggéré, en tout cas, il y a un déterminant sectoriel, dans la nature du produit, de l'activité et dans le lien entre cette activité et l'environnement sociétal qui là donne apparemment aux femmes une brèche, une fenêtre par rapport à leurs homologues masculins...

Ce ne serait pas non plus le diplôme qui déterminerait l'acte d'entreprendre,

Evidemment, ce ne serait pas non plus, la personnalité et tout le monde s'acharne à démontrer le contraire : d'un point de vue sociologique, ce serait dramatique que ce soit la personnalité qui guide l'acte d'entreprendre !!

On est au fond dans un processus de construction sociale, c'est à dire que c'est un phénomène extrêmement contingent par rapport auquel on n'est pas capable d'identifier des motifs génériques de développement si ce n'est à partir des subjectivités individuelles, à partir des expériences individuelles, l'entrepreneurship correspondant à ce que Giddens appelle « les moments chauds » de l'existence, au sens des moments critiques.

J'ai envie de proposer deux idées par rapport à cela :

La recherche de déterminants dans l'acte d'entreprendre serait vouée à l'échec et par conséquent, la méthode de l'accumulation biographique serait la seule porteuse de richesse. Elle est d'ailleurs tout à fait cohérente avec le paradigme entrepreneurial lui-même.

Et puis, deuxième idée, qui a été suggérée à certains moments, c'est que, si ce n'est à partir d'accidents de carrière, l'acte d'entreprendre est quand même un acte contraint : il semblerait que dans les travaux que l'on fait par rapport à des biographies d'entrepreneurs, le fait de se diriger vers cette filière soit un choix terriblement contraint lié au sentiment subjectif de la perception d'une menace. Là aussi, je voulais interpeller l'assistance : est-ce une idée qui a du sens ? C'est à tout le moins un élément qui aiderait à sortir des rhétoriques triomphantes sur l'entrepreneur héros social .

### **...Base d'un nouveau pacte social ?**

Et enfin, troisième et dernier point, il me semble que le lien entre cadres et entrepreneuriat est tout sauf mythique, je ne voudrais pas que trop de mythologie s'immisce dans l'analyse du mouvement entrepreneurial parce qu'il se déploie effectivement dans les organisations et, je pense qu'il correspond à un mouvement politique au sens où qu'on le veuille ou non, il bouleverse les modes de gouvernance à l'intérieur des firmes et en particulier à l'intérieur des grandes firmes.

Donc, il me semble que ce mouvement n'existe pas qu'à travers les discours, c'est un peu ce que l'on voit dans le texte d'Eric ROUSSEL, certains auteurs vont même jusqu'à dire qu'il aboutit à un retour paradoxal peut-être de la bureaucratie... Le problème est que ce mouvement se heurte à des conjonctures, à des contraintes exogènes qui ne le pousse pas à se développer très vite ou de façon linéaire mais de façon insidieuse à l'intérieur des firmes et y compris au travers des stratégies qu'a décrites de façon tout à fait lisible et lucide Charles Clémens RUHLING tout à l'heure.

Ce n'est donc pas un mythe, le mythe c'est que l'entrepreneur serait une personne différente, un nouveau « self », un sujet spécifique et le deuxième mythe serait que les dirigeants auraient envie de le développer réellement : je n'y crois pas du tout. Je ne crois pas que les dirigeants aient réellement envie que le phénomène se développe... On est dans une tension politique complète, ce sont plutôt les membres des organisations qui pour de multiples raisons ont envie que ce phénomène se développe et au fond la lutte autour du phénomène entrepreneurial est une lutte entre le volontarisme – y compris des cadres - visant à développer ce mouvement et le blocage des directions générales quant à la trop grande réalité de ce phénomène et à sa diffusion massive.

Pour finir, il me semble que la réalité, c'est que l'organisation entrepreneuriale en train de se créer crée des tensions et des hybridations très fortes : l'organisation entrepreneuriale sera hybride ou ne sera pas, à la fois dans les formes organisationnelles qui se déploient aujourd'hui, et dans l'usage des modes dont a parlé Charles-Clemens RUHLING et qui pour moi, c'est encore un point, ne sont pas des modes, au sens commun du mot mode : ce sont de véritables lames de fond qui modifient en profondeur et, conscients de cette lame de fond, les cadres s'en emparent pour confirmer la tendance entrepreneuriale qui à l'état de rhétorique probablement est présente dans les directions.

Donc, il y a hybridations dans les formes organisationnelles, dans les parcours individuels (on l'a bien vu avec la communication de Pierre-Guy HOURQUET et d'Alain ROGER), et ces effets sont à la source, à mon avis, de la création d'un nouveau pacte social dans les firmes pouvant convenir à la fois aux directions et aux cadres. Ce pacte social pourrait être résumé en quelques mots : « les directions générales créent des ambiguïtés ou laissent se développer des ambiguïtés dont les individus se saisissent et, c'est sur la base de ces ambiguïtés que la sélection organisationnelle s'opère ».

Pour terminer, j'avais envie de poser la question à l'ensemble des intervenants, est-ce que le fait que le mouvement entrepreneurial ait une signification politique, c'est ce que j'essaie de proposer, ne vient pas tout simplement du fait qu'il fait partie des mécanismes co-inventés par les membres des organisations et par les gouvernants des organisations pour légitimer des processus de sélection, d'un nouveau genre, d'un nouveau type avec à la base, et je terminerai là, l'idée que l'entrepreneur, le mouvement entrepreneurial vise la création d'une nouvelle élite. C'est un mot qui n'a pas été prononcé, je ne sais pas si c'est intentionnel ou si c'est un oubli fâcheux ; il me semble cependant que l'idéal entrepreneurial, pour autant qu'il existe est un idéal élitaire, c'est un idéal de construction de nouvelles normes de production des élites dirigeantes à l'intérieur des firmes pour faire en sorte qu'elles produisent leur propres élites dirigeantes et que celles-ci ne soient pas importées de l'extérieur. Voilà schématiquement, j'arrête là.

Au nom de l'école et cette fois, je prends la casquette institutionnelle, je voulais vous remercier de votre présence, de la sagacité que vous avez mis dans vos débats, dans vos questionnements et je pense qu'un nouveau cahier sortira très prochainement sur la base de cette journée.



## DISCUSSION AUTOUR DE LA CONCLUSION

---

### Au sujet de l'entrepreneur contraint

#### G. MINGUET

Une remarque par rapport à la notion de contrainte. Toutes choses égales par ailleurs : à contrainte constante tout le monde n'est pas entrepreneur derrière. Autrement dit, s'il est vrai que probablement on crée sous contrainte, la reconstitution de trajectoires biographiques le montre, les entrepreneurs qui s'installent, créent ou reprennent, le font avec un vif sentiment d'être sous contrainte, soit parce qu'elles leur sont imposées, soit parce qu'ils se créent de nouvelles contraintes. Ainsi, lorsqu'ils créent de nouveaux produits ou de nouveaux process, ils se créent de la contrainte par leur propre ingéniosité qui leur permet de traduire la contrainte en opportunité possible.

Mais, parmi tous ces gens qui à certains moments de leur vie sont sur des moments chauds, une toute petite fraction seulement ose franchir le pas, donc la question en terme de recherche biographique sous des formes plurielle serait : comment cela se passe au fond ? Comment l'on passe de cette perception des contraintes, de cette objectivation des contraintes au fait que certains sujets-acteurs (appelons-les comme on veut, au moins provisoirement) s'en emparent et puis y vont avec les notions que l'on a déjà évoquées de prise de risques, de vision politique, d'environnement, de réseau, etc.

Je prolongerai l'idée de contrainte avec celle de passage à l'acte : pourquoi certains s'y mettent alors que d'autres ne s'y mettent pas, sous quelles conditions sociales, économiques, environnementales, etc.

#### A. ROGER

Juste un petit complément pour rebondir sur l'idée de contrainte. J'ai l'impression qu'au contraire, ceux qui s'orientent vers l'entrepreneuriat le font pour échapper à des contraintes, parce qu'ils veulent de la liberté d'action, ils veulent échapper à certaines contraintes et retrouvent d'autres contraintes : on passe alors d'un type de contraintes à un autre type de contrainte.

### L'entrepreneur, figure d'élite ?

#### P-G HOURQUET

Lorsque l'on parle de nouvelle élite, on se heurte aussi à cette notion de l'entrepreneur : nous, on a une population d'ingénieurs entrepreneurs qui correspondent à une certaine forme d'élite et qui sont déjà des cadres par défaut. Mais le plus gros de la population entrepreneuriale c'est à dire des personnes responsables d'elles-mêmes et éventuellement d'autres personnes employées, c'est le commerce, l'artisanat, etc. et là il n'y a pas du tout de mythe mais une réalité qui a du mal à se trouver valorisée. Et le pacte social dont tu parles, au-delà de créer une nouvelle élite, a peut-être pour but de

donner confiance à ces gens-là et c'est d'ailleurs dans cette catégorie d'entrepreneurs là que l'on trouve le plus de femmes, en général.

## **P. BOUFFARTIGUE**

Moi je suis un petit peu gêné par l'ambiguïté qui a pesé toute la journée mais que l'on retrouve de manière plus spectaculaire dans cette fin de séance : dans l'intervention de David Courpasson ce qui était en toile de fond c'était le développement de l'organisation entrepreneuriale, donc c'était beaucoup plus large que le phénomène de création d'entreprise sur lesquelles se sont focalisées les dernières interventions et qui invite à ouvrir sur les ouvriers qui créent leur garage automobile, les coiffeuses et les esthéticiennes... ne mélangeons pas tout quand on discute...

## **G. GROUX**

Je voudrais intervenir à nouveau sur la notion d'élite et ensuite sur la méthode concernant les biographies. Sur la notion d'élite, je crois qu'effectivement c'est une notion très importante en tenant compte de tout ce que cela risque de modifier en tous les cas dans les approches d'analyse de compréhension de cette notion dans un contexte français. Dans un contexte français, la notion d'élite c'est quoi ? C'est une notion qui renvoie à certains groupes sociaux qui ont su pour conserver précisément leur statut d'élite s'entourer de garanties collectives, particulières, spécifiques, etc. afin de pérenniser leur statut voire même de le reproduire. Ça c'est un phénomène spécifique à la France et à quelques autres pays mais pas à tous les pays, précisément. Or, de ce point de vue, on peut dire que la notion d'entrepreneuriat aujourd'hui renvoie à la formation d'un nouveau type d'élite, il y a quelque chose de radicalement nouveau qui intervient : c'est au principe d'irréversibilité qui avant marquait les élites de « l'ancien régime », la notion d'entrepreneur et d'élite dans son contexte aujourd'hui remet en cause littéralement ce principe d'irréversibilité. Je crois que c'est un élément très important en terme de sociologie du pouvoir.

Sur la méthode biographique, je pense que c'est une bonne méthode encore que... Si je me réfère aux travaux des BERTAUX sur toutes les biographies qu'ils ont faites à propos notamment des métiers artisanaux, ils se sont confrontés à une grande difficulté qui est de maîtriser les subjectivités provenant des entretiens biographiques. Dans ce qu'a dit David COURPASSON, il y a initialement à l'origine une première subjectivité : on s'installe comme entrepreneur dans certaines conditions parfois sous la contrainte (je cite) « liée à la perception d'une menace » : la perception d'une menace relève déjà fortement de la subjectivité du sujet. On aurait alors dans la méthode biographique deux niveaux de subjectivité qu'il faudrait maîtriser et je pense qu'il faut bien avoir conscience de cette difficulté méthodologique en se posant la question de savoir si aujourd'hui, compte tenu des moyens qu'ont les sciences sociales tant dans la passation des entretiens que dans l'analyse de ceux-ci cette méthode est possible. Elle doit être, en tous cas, fortement réfléchie au préalable.

Toujours sur la méthode biographique, je me demandais s'il ne serait pas aussi intéressant dans ce cas là, si on pouvait généraliser cette méthode biographique à l'étude des cadres entrepreneurs voir si dans d'autres groupes sociaux il n'y a pas cette démarche. Par exemple le groupe ouvrier : la particularité des

ouvriers est qu'ils n'ont qu'une envie généralement, c'est d'échapper à leur classe, et c'est certainement le groupe social qui produit chaque année le plus grand nombre de mise à son compte individuelle : dans le bâtiment, la restauration,... Il serait peut-être intéressant de comparer de ce point de vue, deux groupes sociaux : les cadres qui s'installent comme entrepreneurs et les ouvriers ou les employés, parce que j'ai parlé des ouvriers parce que ça me semble beaucoup plus manifeste, mais d'autres groupes sociaux pourraient aussi intervenir en l'occurrence.

## **M. BUSCATTO**

Je pense à un article que j'ai lu sur les entrepreneurs : ça se passe dans l'Ouest et l'idée de l'auteur c'est de dire que l'entrepreneuriat est très développé dans un bassin d'emploi donné parce que c'est un rite, une sorte de tradition, la tradition de l'entrepreneuriat. Et du coup je réagis quand vous dites « comme on ne peut pas réfléchir en terme d'origine sociale, d'ancienneté de sexe, passons au récit biographique », il me semble que peut-être, entre les deux, on peut penser bassin d'emplois ou encore réseau social. Pour avoir vu des musiciens être entrepreneurs, car ils doivent être entrepreneurs sur leur musique, c'est très organisé, très socialement organisé et avec des réseaux d'affinités très forts : on peut donc peut-être penser d'autres modes d'approche qui évitent de tomber soit dans la personnalité, soit dans les grands déterminants sociologiques qui deviennent aujourd'hui un peu inefficaces...

## **E. SULZER**

Je voulais rajouter quelque chose à ce que disait Marie BUSCATTO par rapport à la notion de prise de risque, pour avoir mené des recherches sur les sortants des écoles d'arts, qui sont des gens qui en début de carrière se lancent dans des parcours qui sont structurellement risqués : il y a un risque socialisé dans la carrière artistique. Sur un échantillon qui a un peu de représentativité, je peux dire que les prises de risque vers les segments les plus aléatoires de la carrière sont le fait de deux catégories : globalement ceux qui ont les moyens d'assurer leurs arrières par leur origine sociale et différentes formes de capitaux et qui assurent d'autant plus leurs arrières qu'ils ont un enjeu de reproduction de position derrière via la rentabilisation de leur formation mais on a aussi de manière tout aussi significative des individus qui n'ont rien à perdre, de toute façon, ils ont fait un choix qui les a mis totalement en porte à faux par rapport à leurs origines sociales et ont des choix de vie qui leur permettent d'accepter un niveau de revenus faibles : le fait d'être d'origine sociale pas trop élevée peut être un atout dans une démarche de prise de risque. Effectivement, les grands déterminants sociétaux ne fonctionnent pas de manière linéaire, ils fonctionnent à condition de leur redonner du sens.