

LE RÔLE DU CADRE : DE GESTIONNAIRE À DÉVELOPPEUR

Charles-Henri AMHERDT

Françoise DUPUICH-RABASSE

INTRODUCTION

Dans le cadre de ce congrès, il nous est apparu utile de nous interroger sur le rôle évolutif du cadre en entreprise ces dernières années. Les transformations majeures au plan socio-économique qu'ont subit les organisations contemporaines ont fait considérablement évoluer le rôle du cadre qui, auparavant devait gérer ses propres actions, se voit aujourd'hui devoir davantage les développer. Ce nouveau rôle de « développeur » doit s'exercer dans toutes les activités du cadre. De plus face à l'accélération des nouvelles technologies, la plupart des difficultés rencontrées dans les entreprises, sont d'ordre humain. Pour y remédier, nous pensons qu'il convient de faire appel à un nouveau rôle pour le cadre que nous qualifions de « développeur ». Avant de définir dans les pages suivantes ce nouveau rôle pour le cadre qui va s'exercer, en particulier, au plan de la Gestion des Ressources Humaines, nous allons tout d'abord évoquer le contexte organisationnel en transformation dans lequel il s'inscrit puis présenter un certain nombre de résultats concernant la problématique du développement de carrière des cadres.

1 - Un contexte organisationnel en transformation

Parmi la multitude d'aspects qui caractérisent le nouveau contexte organisationnel, nous allons nous arrêter sur trois d'entre eux, en particulier, à savoir : l'information, les compétences et le management

1.1) La société informationnelle

Une des raisons essentielles pour laquelle nous sommes tenus de communiquer aujourd'hui, est que, de plus en plus, les structures des entreprises sont décentralisées. Elles ont besoin d'échanges multiples, de réseaux communicationnels, de synchronisations et de centres de décision de plus en plus élargis. La communication s'effectue en interne et en externe pour accroître l'efficacité globale des entreprises. Nous sommes confrontés à une réalité mondiale de communication plongée dans une complexité totale, où se confrontent l'ordre et le désordre, les équilibres et les déséquilibres, le programmable et l'aléatoire. La société industrielle immatérielle dans laquelle nous vivons est une société dite « informationnelle » ou encore une société dite du « savoir ». L'expression est apparue chez les Anglo-Saxons dans les années 70 par des théoriciens du management, tel Peter Drucker, sous l'appellation de « knowledge society » ou « learning organization ». La nécessaire médiation de l'information entre l'homme et la machine devient une évidence pour tous. De plus en plus, principalement dans les secteurs industriels et commerciaux, la compétitivité, rime avec traitement de l'information, réseaux de communication, réactivité des entreprises, spécialisations, développement des unités de production, multiplication des fonctions, et recherche de la qualité. Cette apparition des technologies nouvelles est le principal outil de la puissance industrielle. La mise en oeuvre d'un nouveau paradigme technologie-problème-solution implique une remise en cause complète des stratégies d'entreprise, de leur fonctionnement, organisation, et nécessite de lourds investissements en recherche et développement. Si les objectifs des entreprises restent les mêmes : survie, croissance, efficacité, profit, part de marchés, etc., les stratégies évoluent avec l'environnement technologique. Nos sociétés s'organisent en réseaux de pouvoir, en réseaux de communication, en cellules indépendantes et communicantes les unes par rapport aux autres au sein de ce que

Rosnay appelle un "écosystème informationnel"¹. Le contenu des interrogations relatives au travail diffère, car les systèmes de production ont profondément changé et la capacité à maîtriser un processus de travail semble davantage dépendre d'un collectif de travail que d'individualités. Dans ce sens, les dirigeants se doivent d'assurer une veille stratégique, avec la collaboration de certains partenaires industriels, afin de se maintenir dans le champ concurrentiel. On passe, selon Prahalad et Hamel (1990) "d'une stratégie par adaptation (strategic fit) à une stratégie par intention (strategic intent)" en adéquation avec les changements mouvants environnementaux. D'après Lesca & Caron (1995) la veille stratégique est: "*le processus informationnel par lequel l'entreprise détecte et traite les signaux annonciateurs d'événements susceptibles d'influer sur sa pérennité. Le but de la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de réduire son incertitude, notamment en anticipant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et technologique*". Nous adhérons à cette définition, dans la mesure où elle nous semble soulever la problématique de la mise en place d'un processus entrepreneurial de création de représentations des environnements mouvants. Nous ne perdons pas de vue pour autant, les difficultés croissantes qu'ont les décideurs à exploiter les informations disponibles et nombreuses de façon efficace et efficiente.

1.2) L'émergence des compétences collectives en tant que défi posé à la gestion

1.2.1) Les compétences individuelles

Depuis les années 80, le concept de compétence s'est imposé comme une exigence incontournable pour toute personne engagée dans un processus d'insertion professionnelle. Plus récemment, cette réalité a commencé également à s'imposer au sein même des organisations. Pour l'illustrer, nous allons prendre le cas de la compagnie IBM qui a procédé à des changements majeurs au plan organisationnel dans le milieu des années 90 (Delplancq, 1999).

Parmi les changements plus importants mentionnons (cf. Tableau 1) :

- Au plan stratégique, les produits offerts à la clientèle ne sont plus des appareils (ordinateurs) mais des services.

- Au plan de la rémunération, les individus au service d'IBM ne sont plus payés en fonction du poste qu'ils occupent mais des compétences qu'ils détiennent et qui ont été auparavant validées. En outre, ces changements se sont faits dans un laps de temps très court. C'est ainsi qu'en comparant les fiches de paye de deux mois consécutifs, certains individus ont bénéficié d'une augmentation et d'autres ont eu une diminution de leur salaire!

- Au plan du statut, la sécurité d'emploi inscrite formellement ou non mais qui s'imposait dans les faits a été remplacée par l'employabilité qui résulte de l'analyse conjointe des compétences détenues par l'individu et celles recherchées par l'organisation.

TABLEAU 1

EVOLUTION D'IBM^{*}

	Modèle IBM avant 1995	Modèle IBM après 1995
Stratégie	Appareil	Service
Rémunération	Poste occupé	Compétences détenues
Statut	Sécurité d'emploi	Employabilité

* Ce tableau résulte de notre compréhension de l'évolution de cette entreprise. Il n'engage donc en rien la compagnie IBM.

¹ Joël de Rosnay dans un article intitulé "Ce que va changer la révolution informationnelle", Le Monde Diplomatique, page 19, Août 1996.

Ce concept de compétence a pris une telle ampleur ces dernières années au point que l'on assiste actuellement dans le champ aussi bien théorique que pratique de la gestion d'entreprise à une convergence entre la gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise autour de ce concept (Ferrary & Trepou, 1998).

1.2.2) Des compétences individuelles aux compétences collectives

La théorie de la mobilisation des ressources humaines se conçoit dans un modèle de rationalité partagée des acteurs. La construction d'une "conscience collective" semble se développer de plus en plus. L'ère post-industrielle axée sur les ressources (resourcebased) affiche l'impératif de générer au sein de l'entreprise un système de gestion des compétences, lui assurant ainsi plus facilement des avantages compétitifs. Il y a intelligence collective lorsque l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus cognitifs individuels et collectifs. La compétence collective est une macrocompétence jugée par les chercheurs² stratégique pour l'entreprise car elle lui permet de réaliser des effets de synergies intéressants. Conçue ainsi, une macrocompétence est souvent un assemblage de compétences collectives élémentaires. Les nouvelles données économiques obligent les individus à collaborer davantage entre eux et à mettre en commun un certain nombre de compétences individuelles. Le cadre de l'élaboration d'une compétence collective s'inscrit dans la pluralité, dans la continuité des formations individuelles, dans l'ouverture des modes de pensée et d'action, dans les confrontations des points de vue et des échanges. Apprendre à coopérer, à travailler en équipes en vue d'atteindre un consensus, une identification commune des problèmes, sont au cœur de cette problématique. L'articulation, la mise en place de combinaisons adaptées aux résolutions des problèmes, la sollicitation de conseil à différents niveaux hiérarchiques, la mise en commun d'aides aux décisions, la confiance en l'autre, la foi en la réalisation et l'exécution de projets communs sont des éléments importants dans la définition d'un cadre d'élaboration d'une compétence collective. Le cadre des représentations des compétences collectives suppose une modification des représentations mentales de chaque acteur et la remise à plat de schémas dépassés. En amont une co-détermination des actions à engager est nécessaire, telles une conception de nouvelles compétences et une détermination de la mobilité. L'utilisation des équipements à disposition pour les différents personnels, des temps d'utilisation des matériels sophistiqués³ suppose un apprentissage réel et sérieux. Cela suppose que les décideurs mettent en place des phases intermédiaires d'adaptation et de conduite de projets qui prennent en compte les rythmes personnels des individus dans l'exercice de leur fonction et dans l'aménagement de leur espace de travail. La compétence d'un groupe de travail n'a pas de données préalables commensurables et figées. Les acteurs collectifs ne sont pas définis à l'avance. Des confrontations et des interactions permanentes, des pratiques de résolution de problèmes quotidiennes, des échanges, des mises en commun des savoirs (constitution de référentiels actualisés), d'une communication optimale (communication langagière et gestuelle bien menée), naissent des compromis d'actions. Chaque opérateur dans un espace/temps contextualisé, contribue à former une compétence collective. Chaque "organisacteur"⁴ cherche en lui ses propres ressources pour résoudre collectivement les problèmes auxquels il est confronté. Le couplage contraintes/ressources doit être bien assumé par l'ensemble des individus au travail. Un des premiers objectifs est de "combiner et de fédérer des compétences"⁵ (Wittorski, 1994) pour favoriser le

² Gilbert.P, Le Moigne.J-L, Leplat.J, Rabasse.F, Ribette.R, Wittorski.R, Zarifian.P, et bien d'autres chercheurs.

³ Nous entendons par là un grand nombre de moyens technologiquement avancés tels, les biotechnologies, les ordinateurs interactifs, le multimédia, par exemple.

⁴ Expression de Régis Ribette dans le Dossier ISERIS N°6, CNAM, PARIS, 1996.

⁵ Guy Le Boterf, dans son ouvrage Op.Cit, page 139.

partage des savoirs et des initiatives des individus au travail. La mise en commun de compétences individuelles ou d'expertises est possible grâce à la micro-informatique en réseaux et aux logiciels de travail en groupe appelés "groupware"⁶. Ces nouveaux modes de travail permettent de faire travailler différents ingénieurs sur un même projet, sans pour autant qu'ils soient dans un même lieu. Les compétences collectives qui s'acquièrent dans et par les situations de travail ne sont pas immuables. Elles se forment dans et par l'action grâce à des apprentissages constants. Elle favorise des savoir-faire spécifiques et améliore la connaissance globale de l'entreprise (Rabasse, 1997; Wittorski, 1994). Dans de nombreuses organisations contemporaines où le travail en équipes, est non pas souhaitable mais incontournable, la question des compétences ne se pose plus en terme individuel mais collectif. Savoir gérer des situations nouvelles, gérer l'intelligence des situations imprévues, semble donner une nouvelle force à la notion même de compétence collective, dans la mesure où il s'agit de faire intervenir des acteurs complémentaires et en situations urgentes. Ces nouvelles données dans les situations de travail modifient fortement l'approche d'une compétence collective dans la mesure où la notion de compétence n'est plus rattachée à la seule maîtrise d'une situation donnée, expliquée, déterminée ou prescrite, mais fait plutôt appel à la capacité des acteurs à se mobiliser, à s'adapter à la variété des situations de travail et par conséquent à gérer plus collectivement leurs travaux. Les compétences sont sources de performances et la trilogie "compétence/motivation/environnement" semble s'imposer. Le cas des Entreprises de Traitement et de Diffusion de l'Information (ETDI)⁷ représentent d'excellents exemples de ce type d'entreprises (Rabasse, 1997).

1.3) Managements adaptés et raccourcissement des lignes hiérarchiques dans les organisations

Face au développement croissant des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)⁸ dans les organisations, le rôle de l'encadrement évolue. Dorénavant, on met l'accent sur un management participatif approprié qui privilégie l'animation de réseaux et projets transversaux, veille au bon fonctionnement des compétences-relais, facilite les moyens de travail en réseaux, assure le traitement des interfaces, valorise et met en complémentarité les spécificités de chaque collaborateur, facilite les contributions individuelles à la performance collective, met au point et suit des indicateurs d'efficacité collective. Pour faire fonctionner les nouvelles organisations du travail, l'encadrement doit veiller au développement des compétences de ses collaborateurs, adapter les organisations afin qu'elles soient cohérentes avec les compétences disponibles, faciliter les progrès technologiques, aménager des procédures de contrôles pour mieux maîtriser les effets de feedback et maintenir un dialogue social permanent. L'encadrement se voit confier le développement de la gestion des projets et des performances des équipes. Cette redistribution des rôles modifie les relations hiérarchiques, favorise la capacité d'initiative et la prise de responsabilité des collaborateurs. La logique de poste "écarte". Le travail d'encadrement se modifie en fonction des individus et de l'extension de ses possibilités. L'encadrement gère avec les ingénieurs les évolutions des marchés. Cette évolution du rôle du management revêt un aspect culturel tangible, car il remet en

⁶ Groupware = logiciel qui permet à un ensemble de personnes de travailler en groupe. Ce genre de logiciel utilise tout type de réseau public ou privé et bien entendu Internet, Intranet, Extranet.

⁷ Une compétence collective est une macrocompétence jugée stratégique pour l'entreprise, parce qu'elle lui permet de réaliser soit une offre produit apportant une valeur exceptionnelle au niveau de ses fonctionnalités et de sa qualité, soit une offre service également de premier plan. Conçue ainsi, une macrocompétence est en général un assemblage de compétences collectives élémentaires. Par exemple, la constellation de compétences qui permet à Apple de créer et de commercialiser des micro-ordinateurs conviviaux est, à coup sûr, une macrocompétence.

⁸ Par convention, nous entendons par NTIC, l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information (qu'elle soit sous forme orale, écrite ou audiovisuelle), à la manipuler en s'appuyant sur des technologies informatiques ou de télécommunications. On pourra parler aussi de "Technologies de l'Info-communication" (TI) par symétrie avec la terminologie adoptée par les Anglo-saxons (Information Technology).

cause son identité professionnelle et sociale. La résolution des problèmes en entreprise ne dépend pas uniquement des problèmes à résoudre, mais aussi des ressources des acteurs à résoudre ces problèmes dans une situation de travail donnée. Deux grands modèles managériaux s'imposent : les modèles managériaux stratégiques et les organisations dites de gestion par projets. Il existe des rapports de dépendance étroits entre la structure de l'organisation et l'environnement. Cette théorie a été réactualisée par Perrow (1970). Gutek (1993) écrit : "*Les organisations qui obtiennent un bon ajustement entre la technologie et la structure seront plus efficaces ou efficaces que les organisations ou les groupes de travail dont la technologie et la structure seront dépareillées*". L'organisation est un élément important dans le phénomène de l'émergence de nouvelles compétences collectives. Pour obtenir les résultats escomptés par les différentes directions, le processus de décision de l'entreprise doit s'identifier au modèle "haut-bas-haut" (Thiéart, 1990). Par ailleurs, les individus au travail sont demandeurs de plus de responsabilité, de liberté et d'intérêt dans leurs missions (Igalens, 1996). Les organisations de travail par projets laissent aux personnels davantage d'autonomie d'action et de décision adaptée à leur niveau de responsabilité, et partant, sont fédératrices de performances. La littérature managériale nous a, sur ce point, éclairés (Martin *et al*, 1996, Byham, 1996, Azencot, 1995, Terssac de, 1993). De plus, le développement des acteurs par des voies exploratoires dans leur travail, telles les diversifications des activités, les saisies d'opportunités de savoirs et les exploitations conjointes d'activités, permet des effets de synergies intéressants (Koenig, 1997)⁹. La fonction ressources humaines doit jouer un rôle déterminant d'accompagnement dans la mise en œuvre de l'autonomisation des acteurs à tous les niveaux de la hiérarchie (Peretti, 1996). Rosnay (1995) donne sa définition d'une théorie générale de l'auto-organisation : "*la symbionomie*", c'est-à-dire : "*l'étude de l'émergence des systèmes complexes par auto-organisation, autosélection, coévolution et symbiose*". Il s'agit d'une "*complexité organisée*". Les logiques de production suivent des logiques de services, comme l'adaptabilité, les exigences de qualité des productions, la polyvalence des salariés. Les clients déterminent la production, dictent souvent leurs règles, l'entreprise doit s'adapter aux commandes, aux horaires, aux aléas des processus de fabrication et aux situations imprévisibles, en somme à la gestion de l'événementiel. Cette approche renvoie aux dires de Philippe Zarifian sur le poids de "*l'événementiel*" dans la gestion des ressources humaines des entreprises actuelles : "*La thèse centrale que nous défendons est que le travail bascule, d'une définition sociale où il était considéré comme une exécution rapide d'opérations élémentaires, qu'il s'agisse de gestes ou d'opérations mentales, à une approche où le travail peut être perçu comme l'intelligence et la conduite pertinente d'événements*"¹⁰. C'est cette partie du travail, spécialement dans les sociétés de service, qui se développe et qui rend la gestion quotidienne contraignante. Les temps d'adaptation et/ou d'ajustements desdites entreprises ne sont pas toujours évidents. Les salariés n'ont pas toujours des fonctions différentes à géométrie variable. De "gestionnaire" le cadre devient "développeur" de ses propres missions.

Les NTIC voient leur usage se répandre rapidement, particulièrement en raison de critères de rentabilité ou de confort d'usage. Or, l'introduction de ces NTIC a favorisé l'autonomie des postes et la communication directe entre les décideurs et les ingénieurs. Celles-ci améliorent les capacités de la communication d'entreprise et la communication informationnelle, court-circuitent le cadre hiérarchique intermédiaire et gommant partiellement leurs statuts, transgressant ainsi les relations d'autorité. Conduire un changement technologique en entreprise doit se traduire par un changement organisationnel. Cet espace de transactions est propice au développement de gestion par projets, d'initiatives collectives. On constate de plus en plus fréquemment un rétrécissement des lignes hiérarchiques dans les entreprises.

⁹ Par ailleurs, les entreprises doivent concilier la différenciation qu'exige la nouvelle économie et l'intégration. Ces notions d'intégration et différenciation ont été appliquées aux organisations par Lawrence et Lorsch (1973).

¹⁰ Philippe Zarifian dans "*Le travail et l'événement*", Dynamiques d'Entreprises, l'Harmattan, page 7, 1995.

L'élévation des qualifications modifie la relation hiérarchique. Les dirigeants "aplatissent" les structures en s'inscrivant dans une politique sociale d'ensemble. Diminuer la ligne hiérarchique permet de mieux responsabiliser les personnels, et implique une accentuation de l'inter-responsabilité. Les responsables ressemblent plus alors à des conseillers, qui savent écouter et informer, et par conséquent déléguer. Ainsi le processus de décision nécessite une concertation verticale, mais aussi horizontale. Il s'établit de cette façon, un management formateur, réactif, de confiance et d'efficacité. La structure des groupes tient aux valeurs fédératives fortes. Ces derniers expérimentent de nouvelles formes d'autorité liées à la compétence et à l'animation des équipes.

Dans ce contexte, comment ne pas s'interroger sur le nouveau rôle des cadres en entreprise que l'on qualifiera de "développeur" ?

2 - Le cadre en développement

Pour que ce cadre devienne un "développeur" au plan professionnel, il convient qu'il soit lui-même en développement au plan personnel, à savoir non-plafonné dans sa carrière. En effet, on ne peut pas demander à quelqu'un de favoriser autour de lui de nouveaux comportements qui n'émaneraient pas de lui-même.

Dans cette perspective, nous allons aborder la question du plafonnement de carrière.

2.1) Le plafonnement de carrière en tant que mesure du développement de carrière

À la suite de l'aplatissement de la structure hiérarchique conduisant à l'organisation horizontale d'Ostroff (1999), la mobilité verticale ou promotion se fait de plus en plus rare au sein des organisations contemporaines. Selon Hammer (1996), tout cela va se traduire par une diminution de plus de 50 % du nombre de personnes portant le titre de cadre. Dans cette perspective si rien n'est entrepris par les organisations concernées, les cadres vont éprouver de plus en plus de difficultés à poursuivre leur développement au plan de leur carrière. Ils vont vivre à ce moment-là un certain nombre de problèmes personnels résultant du plafonnement de carrière qui se sera manifesté (Amherdt, 1999a). Considérant le fait que la solution au problème fort complexe du développement des ressources humaines passe, en partie du moins, par des réponses satisfaisantes qui seront apportées à la problématique du développement de carrière (Amherdt, 1997), nous avons mené plusieurs enquêtes auprès de cadres et professionnels d'organisations publiques et privées en Europe et en Amérique du Nord sur ce thème du plafonnement de carrière (Amherdt, 1998, 1999a).

2.2) Définition du plafonnement de carrière

Ce plafonnement de carrière peut être abordé sous deux points de vue :

- mesure dite objective (Nombre de promotion, nombre de personnes dirigées et salaire). Selon ce premier point de vue, une personne sera considérée comme plafonnée si elle a bénéficié de moins de promotions, dirigé moins de personnes et reçoit un salaire moins élevé en référence à des personnes d'âge et de formation comparables.
- mesure dite subjective (Perception qu'ont les personnes concernées au sujet de l'état de leur développement de carrière). Une personne va se considérer comme plafonnée si elle estime que les perspectives de développement de carrière pour elle sont faibles ou nulles.

Plusieurs études récentes dont celle de Lemire et Saba (1998), en particulier, semblent démontrer que la mesure subjective du plafonnement de carrière serait plus valide. Elle décrirait mieux le phénomène étudié. Pour notre part nous avons privilégié cette seconde mesure.

2.3) Modèle théorique

S'inspirant des travaux, en particulier, de London & Stumpf (1982), Guérin & Wils (1992), Hall (1976, 1986), Wils & al. (1991) ainsi que Lemire et Saba (1998), nous avons adopté le modèle théorique ci-dessous qui comprend cinq composantes, à savoir (Figure 1):

- Plafonnement de carrière (III)

Sentiment d'échec et de frustration vis-à-vis de sa carrière. On mesure ici dans quelle mesure l'individu se considère bloqué malgré lui dans le développement de sa carrière.

- Causes individuelles du plafonnement de carrière (I)

Variables socio-démographiques (ex. l'âge), d'emploi (ex. statut, ancienneté) et de personnalité (ex. ancre de carrière, motivation au travail) qui entretiennent des liens privilégiés avec le plafonnement de carrière.

- Causes organisationnelles du plafonnement de carrière (II)

Pratiques en développement de carrière et alternatives à la carrière traditionnelle, à savoir l'ensemble des mesures que peut prendre l'organisation pour favoriser le développement de carrière dans l'intérêt de l'organisation et des individus qui la composent. Ces mesures contribuent ainsi à combattre efficacement l'apparition du plafonnement de carrière.

- Conséquences individuelles du plafonnement de carrière (IV)

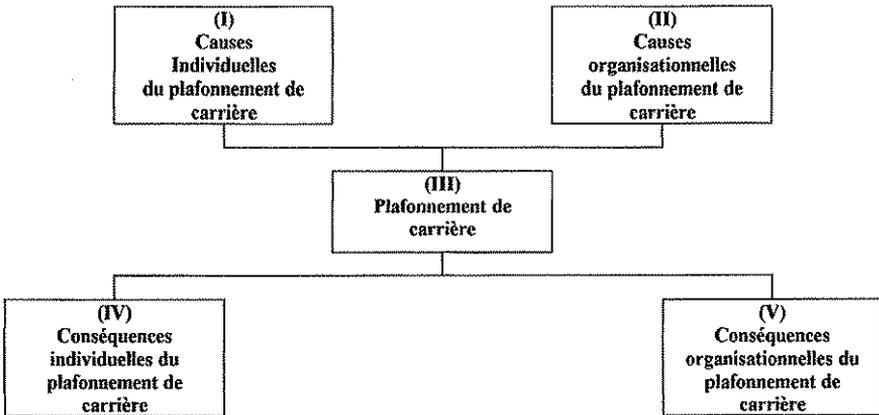
Comportements individuels (ex. problèmes de santé, relations conflictuelles) liés au plafonnement de carrière.

- Conséquences organisationnelles du plafonnement de carrière (V)

Comportements organisationnels (ex. engagement envers l'organisation) liés au plafonnement de carrière.

FIGURE 1

MODELE THEORIQUE



Nous avons adopté un modèle de type causal par souci de simplification mais nous considérons que le modèle théorique qui traduit le mieux la réalité de cette problématique serait davantage un modèle partiellement circulaire au sens où certaines causes peuvent devenir des conséquences et réciproquement. Par exemple au plan individuel, c'est le cas de la motivation au travail qui peut être considérée comme une cause du plafonnement de carrière. Comme on le verra par la suite, les personnes sensibles aux sources externes de motivation comme les récompenses sont plus

portées à être plafonnées. Elle peut également devenir une conséquence dans la mesure où le plafonnement de carrière peut favoriser des comportements personnels qui s'expriment en particulier par des attitudes revendicatrices où l'on cherche la satisfaction de ses privilèges de manière égocentrique.

Afin d'illustrer cette problématique du plafonnement de carrière, nous allons présenter les données que nous avons recueillies auprès de l'entreprise PE

2.4) Étude de cas de l'organisation PE

Il s'agit d'une grande entreprise privée établie en Europe de type conglomérat et qui compte plusieurs dizaines de milliers collaborateurs.

L'enquête s'est déroulée sur deux plans (Tableau 2):

- **Organisationnel**: interview de quelques 25 DRH (Directeurs de services des ressources humaines) de l'entreprise (Approche qualitative). Il s'agissait ici de recueillir le point de vue professionnel des membres de l'organisation à l'égard du plafonnement de carrière

- **Individuel**: un échantillon de 350 cadres issus des quelques 5000 cadres de l'entreprise ont répondu à un questionnaire (Approche quantitative). Il s'agissait ici de recueillir le point de vue personnel des membres de l'organisation à l'égard du plafonnement de carrière.

TABLEAU 2

METHODOLOGIE

Plan	Personnes	Moyens	Approche	Point de vue
Organisationnel	25 DRH	Interview	Qualitative	Professionnel
Individuel	350 cadres	Questionnaire	Quantitative	Personnel

Avant de présenter les principaux résultats en relation avec le plafonnement de carrière et les perspectives d'amélioration, commençons par décrire brièvement le contexte dans lequel se trouve cette entreprise. Pour plus de détails concernant cette recherche, le lecteur intéressé pourra consulter les chapitres 4 et 5 dans Amherdt (1999a).

2.4.1) Le contexte : une entreprise confrontée à l'aplatissement de sa structure

Cette organisation a connu, depuis sa fondation et jusqu'à ces dernières années, l'expansion et la croissance de manière continue que ce soit en terme de part de marché, de chiffres d'affaire, de bénéfice ou de croissance du personnel. Depuis le début des années 90, au contraire, la situation s'est assombrie. Certaines difficultés sont apparues, l'expansion a cessé. On a commencé à aplatir la structure de l'organisation et à réduire les effectifs du personnel. L'entreprise se retrouve ainsi confrontée à des décisions importantes à prendre.

Parmi les catégories de personnel qui seront affectés par ces changements, les cadres occupent une position particulière dans la mesure où ils seront doublement touchés, à savoir personnellement et professionnellement.

- Personnellement, dans la mesure où suite à l'aplatissement de la structure leur nombre va diminuer ainsi que les paliers hiérarchiques. Leur rôle s'en trouvera ainsi passablement modifié.

- Professionnellement, au sens où leur mobilisation et leur implication seront essentielles dans la réussite des changements à venir. Ils vont représenter le lien indispensable entre la direction et le personnel.

Dans un tel contexte, la direction s'inquiétait beaucoup du moral de ses troupes et en particulier de son encadrement. On soupçonnait chez eux une certaine démotivation, insatisfaction et par conséquent une absence d'implication et de mobilisation. Seraient-ils capables d'adopter les nouveaux rôles qui leurs étaient soumis dans cette structure organisationnelle aplatie ?

C'est dans ce contexte que nous avons mené notre enquête.

2.4.2) Les résultats

a) Le plafonnement de carrière

On évalue ici le sentiment d'échec ou de frustration vis-à-vis de sa carrière (mesure dite subjective).

En consultant le tableau 3 on relève que près du 30 % des cadres se considèrent comme plafonnés. En outre, près du quart des cadres (24 %) restent dans une position médiane (ni plafonné, ni non-plafonné). Par rapport à d'autres enquêtes que nous avons effectuées, ce résultat se situe dans la moyenne.

Cette situation, sans que l'on puisse la considérer comme alarmante, n'en est pas moins problématique. En effet, cette organisation est entrée dans une période de grands changements à l'interne avec des cadres dont une importante minorité ne se trouve pas dans les meilleures dispositions comme nous aurons l'occasion de le préciser par la suite.

TABLEAU 3

LE PLAFONNEMENT DE CARRIERE DES CADRES DE L'ENTREPRISE

Non-plafonné	162 (47.9%)
Ni plafonné, ni non-plafonné	80 (23.7 %)
Plafonné	96 (28.4 %)

b) Les causes individuelles du plafonnement de carrière

b1) Les variables testées

Parmi les variables de personnalité que nous avons testées, trois nous apparaissent particulièrement intéressantes. Il s'agit des ancrs de carrière, de la motivation au travail et du lieu de contrôle.

Ancre de carrière

Il s'agit de l'image de soi qu'une personne se construit en référence à sa vie professionnelle et qui lui sert de guide ou d'ancre pour délimiter ses choix de carrière. Elle s'exprime en terme de compétences que la personne souhaite mettre à profit., de besoins ou de valeurs qui déterminent ses lignes de conduite. Elle représente un élément constitutif et fondamental à la fois de la personnalité qu'une personne ne reniera jamais.

Nous avons utilisé pour notre part un modèle avec 8 ancrs (DeLong, 1982) dont la fréquence se distribuait de la manière suivante chez les 350 cadres:

- trois ancrs fortement représentées: l'ancre *service* (suscite l'harmonie entre les êtres), *variété* (recherche la diversité et les défis) et *managériale* (compétence de direction);

- deux ancrs bien représentées: l'ancre *créativité* (créer de nouveaux produits ou services) et *autonomie* (organisation du travail à sa manière);

- deux ancrs moyennement représentées: l'ancre *sécurité* (recherche la sécurité d'emploi et financière) et *identité* (identification au statut et prestige de son entreprise, du poste occupé);

- une ancre faiblement représentée: l'ancre technique (maîtrise d'une compétence technique).

Si l'on se centre essentiellement sur les extrêmes, on peut relever que ces résultats sont assez conformes à la personnalité des cadres en général. On est en droit en effet d'attendre d'un cadre qu'il puisse disposer de compétences de direction, qu'il recherche des défis dans son emploi et qu'il cherche à susciter l'harmonie entre les personnes. À l'inverse, il est beaucoup plus rare de trouver des cadres qui aspirent à conserver une forme de spécialité en terme de compétence. Cela est confirmé par le fait fréquemment observé qu'un professionnel qui excelle dans son domaine ne fait pas toujours, loin s'en faut, un excellent cadre. Traditionnellement pourtant, il était d'usage de récompenser un bon professionnel en lui octroyant un poste de cadre. Malheureusement, il en résultait trop souvent que l'organisation, à la suite de cette décision en terme de promotion, venait de perdre un bon professionnel et de gagner par la même occasion un cadre médiocre !

Motivation au travail

Cette motivation peut être intrinsèque au sens où la source de la motivation est à l'intérieur du travail que la personne exerce. Cela signifie que la personne est motivée par son travail dans la mesure où il lui permet de s'accomplir en tant qu'être humain, d'apprendre des connaissances nouvelles ou de ressentir du plaisir à son contact.

La motivation est extrinsèque si la source de la motivation est à l'extérieur du travail. Le travail alors est purement "instrumental" au sens il permet d'atteindre les objectifs que l'on s'est fixé, d'obtenir des récompenses matérielles ou simplement il permet d'atténuer les pressions externes de toute nature auxquelles la personne est soumise.

En examinant les résultats, on observe que les cadres sont davantage motivés intrinsèquement qu'extrinsèquement. Ce résultat n'est pas surprenant, il vient confirmer d'autres travaux antérieurs qui ont permis d'observer un continuum d'autodétermination où à un extrême on trouve les personnes motivées intrinsèquement, à l'autre extrême les personnes démotivées et au centre celles qui sont motivées extrinsèquement (Deci & Ryan, 1985; Blais, Brière, Lachance, Riddle & Valleyrand, 1993).

Lieu de contrôle

Le concept de lieu de contrôle découle de nombreuses recherches en psychologie industrielle sur la déshumanisation du travail et l'aliénation des travailleurs qui ont démontré que certains individus auraient le sentiment de contrôler ce qui leur arrive et croiraient que les résultats qu'ils obtiennent sont reliés à leurs efforts, attitudes et comportements, alors que d'autres auraient le sentiment d'être à la merci des forces extérieures et de ne pas pouvoir agir sur les événements. Si les premiers sont volontaristes et leur lieu de contrôle est à l'intérieur d'eux, les seconds sont déterministes et leur lieu de contrôle est à l'extérieur d'eux.

Parmi les diverses mesure du lieu de contrôle, nous avons pour notre part utilisé l'échelle de Spector (1998).

b2) les résultats

Profil des cadres plafonnés

En consultant le tableau 4 on remarque que les cadres plafonnés sont plus âgés, moins scolarisés, plus anciens dans l'organisation et dans le poste qu'ils occupent. Ils ont eu moins de promotion et sont davantage en fin de carrière. Ils sont moins ambitieux, plus fatalistes, plus démotivés, moins motivés intrinsèquement et plus motivés par les récompenses. Enfin, ils ont plus souvent une ancre de carrière de type technique, sécurité, autonomie ou identité et moins souvent une ancre variété.

TABLEAU 4

LES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES LIEES AU PLAFONNEMENT DE CARRIERE

CARACTÉRISTIQUES INDIVIDUELLES	R (Pearson)
Socio-démographiques	
Âge	+ 0,43 **
Niveau de scolarité	- 0,17 **
d'emploi	
Ancienneté dans l'organisation	+ 0,41 **
Ancienneté dans le poste	+ 0,46 **
Nombre de promotions	- 0,30 **
Étape de fin de carrière	+ 0,25 **
de personnalité	
Ambition	- 0,21 **
Volontarisme	- 0,30 **
Types de carrière	
Technique	+ 0,25 **
Sécurité	+ 0,25 **
Variété	- 0,22 **
Autonomie	+ 0,12 *
Identité	+ 0,13 *
Motivation intrinsèque	- 0,23 **
Démotivation	+ 0,29 **
Motivation extrinsèque (régulation externe)	+ 0,11 *

** $p = 0,01$ * $p = 0,05$

Note: Seuls les liens significatifs entre les caractéristiques individuelles et la plafonnement de carrière apparaissent dans ce tableau. Ces liens ont été mesurés par le coefficient R de Pearson.

c) Causes organisationnelles du plafonnement de carrière

TABLEAU 5

LES PRATIQUES EN DEVELOPPEMENT DE CARRIERE ET ALTERNATIVES A LA CARRIERE TRADITIONNELLES EFFICACES

Pratiques en développement de carrière	R (Pearson)
Discussion périodique avec son supérieur pour préciser son plan de carrière	- 0,27 **
Plans de carrière des individus (comprenant le plan de développement et les affectations souhaitées) formellement enregistré.	- 0,13 *
Contribution du supérieur à l'élaboration de ses besoins de formation	- 0,15 **
Système de planification de la relève (identification des postes clés et des individus, élaboration des plans de relève, etc.).	- 0,12 *
Contrôle de la progression des individus pour assurer l'équité dans le déroulement des carrières.	- 0,18 **
Possibilités d'assumer de nouveaux rôles (conseillers auprès des plus jeunes, responsables de projets spéciaux, etc.)	- 0,12 *
Possibilité de refuser sans préjudice une affectation (transfert, promotion) qui leur est proposée.	- 0,12 *
Spécialistes (internes/externes) à disposition pour aider à résoudre les problèmes de carrière.	- 0,12 *

Documents de réflexion à disposition sur la croissance personnelle, le développement du potentiel, le succès, etc.	- 0,16 **
Programmes permettant à chacun de se bâtir un projet de carrière adapté à sa personnalité (objectifs, plan d'action, etc.).	- 0,13 *
Programme d'aide aux individus nouvellement transférés ou promus (visites de familiarisation, soutien dans la recherche d'emploi du conjoint, etc.).	- 0,11 *
Alternatives à la carrière traditionnelle	
Élargissement de vos responsabilités	- 0,21 **
Enrichissement de vos responsabilités	- 0,21 **

** $p = 0,01$ * $p = 0,05$

Note: Seuls les liens significatifs entre les caractéristiques organisationnelles et la plafonnement de carrière apparaissent dans ce tableau. Ces liens ont été mesurés par le coefficient R de Pearson.

Nous avons cherché à identifier ici les mesures en terme de pratiques en développement de carrière et d'alternatives à la carrière traditionnelles dont disposait l'organisation pour combattre efficacement le plafonnement de carrière. En consultant Amherdt (1999a), le lecteur intéressé trouvera le détail de ces mesures identifiés dans la littérature, à savoir 35 pratiques et 17 alternatives.

Et bien davantage que leurs collègues plafonnés (cf. Tableau 5), les cadres non-plafonnés ont pu bénéficier du soutien de leur supérieur aussi bien pour préciser leur plan de carrière que pour identifier leurs besoins de formations. Ils ont également pu bénéficier d'une infrastructure interne (système de carrière) comprenant aussi bien du matériel que des spécialistes disponibles pour leurs apporter l'aide souhaitée en matière de carrière et les encadrer. En outre, leur progression est suivie et leurs plans et objectifs clairement identifiés. De plus, la mobilité est encouragée et soutenue (adoption de nouveaux rôles, refus sans préjudice une affectation, aide aux individus nouvellement promus ou transférés). Enfin, ils ont pu bénéficier d'une planification de la relève.

En outre, les cadres non-plafonnés ont davantage pu bénéficier des deux alternatives à la carrière traditionnelle que sont l'élargissement et l'enrichissement des responsabilités.

Ces quelques 11 pratiques sur 35 et 2 alternatives sur 17 efficaces pourraient apparaître à certains comme un résultat peu significatif. En consultant les 25 DRH (approche qualitative) nous pouvons apporter des nuances à ces résultats. C'est ainsi que nous avons pu relever qu'un certain nombre de pratiques existaient mais à l'état embryonnaire et dans un certain nombre de cas sur un plan informel. Les DRH consultés ont fait de nombreuses propositions afin que ces pratiques puissent atteindre leur objectif, à savoir qu'elles contribuent à lutter efficacement contre l'apparition du plafonnement de carrière. Quant aux alternatives, la grande majorité d'entre elles étaient actuellement trop peu répandues dans cette entreprise pour pouvoir en tirer des conclusions.

d) Les conséquences individuelles du plafonnement de carrière

d1) Les résultats globaux

En comparaison de leurs collègues (cf. Tableau 6), les cadres plafonnés ont davantage de perte de sens du travail, des problèmes de santé ainsi que des relations conflictuelles avec leurs collègues; ils s'impliquent moins dans leur travail; ils recherchent plus souvent à satisfaire leurs intérêts à l'extérieur de l'organisation et ils sont davantage centrés sur leurs propres besoins (égocentrisme).

Par contre, les deux groupes ne se différencient pas par rapport au manque d'éthique. Mais il est vrai que c'est souvent la dernière chose que l'on va avouer.

En d'autres termes, sur les 7 conséquences individuelles du plafonnement de carrière testées, six se sont révélées significatives.

TABLEAU 6

LES CONSEQUENCES INDIVIDUELLES DU PLAFONNEMENT DE CARRIERE

	PSE	MI	PSA	RSIE	EGO	RC	ME
Plafonnement de carrière	+ 0,35 **	+ 0,23 **	+ 0,28 **	+ 0,13 *	+ 0,20 **	+ 0,21 **	n.s.

** $p = 0,01$ * $p = 0,05$

Note: Seuls les liens significatifs entre les caractéristiques individuelles et la plafonnement de carrière apparaissent dans ce tableau. Ces liens ont été mesurés par le coefficient R de Pearson.

PSE	Perte de sens	EGO	Égocentrisme
MI	Manque d'implication	RC	Relations conflictuelles
PSA	Problèmes de santé	ME	Manque d'éthique
RSIE	Recherche de sources d'intérêt externes		

d2) La perte de sens du travail

Parmi les conséquences individuelles du plafonnement de carrière, la perte de sens du travail mérite que l'on s'y attarde dans la mesure où cette réalité peut être vue non seulement comme faisant partie du problème mais également de la solution au plafonnement de carrière et par conséquent au développement des cadres.

Dans cette perspective, examinons le profil des personnes qui ressentent la perte de sens du travail.

TABLEAU 7

LE PROFIL DES PERSONNES QUI RESENTENT UNE PERTE DE SENS FACE AU TRAVAIL

CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE	
Conjoint	-,15**
CARACTÉRISTIQUES D'EMPLOI	
Étapes de fin de carrière	,33**
Qualifications professionnelles	-,19**
CARACTÉRISTIQUES DE PERSONNALITÉ	
Ambition	,12*
Volontarisme	-,36**
Ancre de carrière managériale	-,11*
Ancre de carrière technique	,15**
Ancre de carrière variété	-,14**
Ancre de carrière identité	-,22**
Ancre de carrière créativité	-,11*
Attachement au travail	-,28**
Motivé intrinsèquement	-,38**
Démotivé	,34**
Motivé extrinsèquement par l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixés	-,40**
Motivé extrinsèquement par la peur de l'échec	-,20**

** $p = 0,01$ * $p = 0,05$

Note: Seuls les liens significatifs entre les caractéristiques individuelles et la perte de sens au travail apparaissent dans ce tableau. Ces liens ont été mesurés par le coefficient R de Pearson.

En consultant le tableau 7 on relève que les personnes qui ressentent une perte de sens face au travail vivent un peu plus souvent seules, elles sont davantage en fin de carrière et considèrent que leurs qualifications professionnelles sont obsolètes. Si elles se montrent un peu plus ambitieuses que leurs collègues, elles se montrent, par contre, beaucoup moins volontaristes au sens où elles ne croient pas en leur pouvoir sur les événements qui influencent leur vie. Elles ont un peu moins souvent une ancre identité, variété, managériale ou créativité et un peu plus souvent une ancre technique. Enfin, par rapport à la motivation, elles se différencient clairement de leurs collègues au sens où elles sont, à la fois, bien plus démotivées et bien moins motivées intrinsèquement et extrinsèquement. Seule la motivation extrinsèque liée à l'octroi de récompenses ne les distingue pas de leurs collègues.

e) Les conséquences organisationnelles du plafonnement de carrière

Dans l'engagement envers l'organisation (cf. Tableau 8), les deux groupes de cadres se distinguent. Alors que les cadres non-plafonnés s'engagent davantage par choix envers l'organisation, les cadres plafonnés s'engagent davantage par nécessité envers l'organisation. Par contre l'engagement moral ne distingue pas les deux groupes.

Dans l'intention de quitter l'organisation les deux groupes en se distinguent pas. Mais il est vrai que les motivations pour rester ne sont pas les mêmes et les raisons des uns et des autres tendent ainsi à se neutraliser.

En ce qui concerne la perception de la performance individuelle, les cadres plafonnés s'attribuent par rapport à leurs collègues non plafonnés une performance plus faible.

TABLEAU 8

LES CONSEQUENCES ORGANISATIONNELLES DU PLAFONNEMENT DE CARRIERE

	Perception Performance Individuelle	Attachement à l'organi- sation Par choix	Attachement à l'organ- isation Par nécessité	Attachement à l'organi- sation Par sens moral	Intention De quitter
Plafonnement de carrière	- 0,13 *	- 0,18 *	+ 0,29 **	n.s.	n.s.

** $p = 0,01$ * $p = 0,05$

Note: Seuls les liens significatifs entre les caractéristiques individuelles et la plafonnement de carrière apparaissent dans ce tableau. Ces liens ont été mesurés par le coefficient R de Pearson.

2.4.3) Les perspectives d'amélioration de la situation en matière de plafonnement de carrière

Parmi les mesures identifiées dans la littérature (Amherdt, 1999a) qui peuvent contribuer à réduire le plafonnement de carrière, rappelons que l'on retrouve quelques 35 pratiques en développement de carrière et 17 alternatives à la carrière traditionnelle.

Si l'on s'arrête sur ces dernières et considérant le fait qu'elles sont dans l'ensemble peu répandues, on pourrait se demander quelle serait l'attitude des personnes concernées, en l'occurrence les cadres, si ces 17 alternatives à la carrière traditionnelle leurs étaient proposées de manière formelle.

Et bien, si l'on consulte le tableau 9, le moins que l'on puisse dire c'est que les cadres se déclarent prêts à utiliser ces alternatives à la carrière traditionnelle si l'organisation leurs en offre la possibilité. En effet, une seule alternative sur 17 pose

problème, il s'agit de la *rétrogradation avec diminution de salaire* qui laisse les gens très partagés.

C'est ainsi que le 50 % en moyenne se déclarent disposés (certains) à utiliser ces alternatives et 40 % se déclarent partagés (peut-être). Cela signifie qu'à peine le 10 % des cadres en moyenne se déclarent opposés (jamais) à envisager ces alternatives.

L'amélioration est considérable. En moyenne, si l'on se limite aux personnes qui accepteraient de manière certaine ces alternatives, le gain est de l'ordre de 20 % (de 30.4 à 49.6%). Si l'on inclut les personnes partagées (peut-être), le gain alors peut atteindre 60 % (de 30.4 à 89.7%).

TABLEAU 9

L'OUVERTURE DES 350 CADRES A L'EGARD DES ALTERNATIVES A LA CARRIERE TRADITIONNELLE

	Existe	Peut- être	Certain	Oui (a)	Gain
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
RÉTROGRADATION					
01) Pour développer de nouvelles compétences	21.2	50.8	40.6	91.4	70.2
02) Sans diminution de salaire	17.8	53.8	31.2	85.0	67.2
03) Avec diminution de salaire	5.5	48.2	4.3	52.5	47.0
04) Pour permettre à un jeune de progresser	14.0	53.0	42.2	95.2	81.2
05) Suite à une restructuration	14.9	48.9	45.0	93.9	79.0
06) Suite à des problèmes de performance	9.0	47.7	37.8	85.5	76.5
MOUVEMENT DE CROISSANCE					
07) Élargissement des responsabilités(b)	80.9	17.6	81.7	99.3	18.4
08) Enrichissement des responsabilités	77.8	14.5	85.5	100.0	22.2
TRANSFERTS					
09) Promotion dans une autre région	27.3	52.9	31.1	84.0	56.7
10) Mutation dans une même région	46.1	36.9	59.8	96.7	50.6
11) Mutation dans une autre région	15.9	58.3	19.6	77.9	62.0
GROUPE DE TRAVAIL					
12) Groupe d'étude spécial	47.7	24.9	71.9	96.8	49.1
13) Équipe de projet (c)	53.9	22.1	76.0	98.1	44.2
14) Mutation dans un autre milieu	26.1	31.2	58.8	90.0	63.9
AFFECTATIONS TEMPORAIRES					
15) Prêt à une autre organisation	18.8	37.7	54.3	92.0	73.2
16) Affectation périodique en rotations de postes	17.8	49.8	40.6	90.4	72.6
17) Échange de fonctions avec un collègue	23.0	34.3	62.3	96.6	73.6
Moyenne	30.4	40.1	49.6	89.7	59.3

Note :

- a) oui est la somme de *peut-être* avec *certain* et constitue l'alternative à *jamais*
- b) les deux alternatives qui se sont révélées efficaces pour lutter contre le plafonnement de carrière
- c) défini par la suite

3) Le rôle de « développeur »

Avant de préciser ce rôle, nous allons évoquer les organisations par projet ou équipe de projet que l'on peut considérer comme un milieu organisationnel privilégié où le cadre "développeur" pourra s'exercer. Elles constituent d'ailleurs l'une des 17 alternatives à la carrière traditionnelle évoquées à l'instant (cf. Tableau 9).

3.1) Illustration du contexte organisationnel en transformation : les organisations par projet

On peut définir la gestion par projet comme : « un mode de management non hiérarchique dans lequel une équipe projet, composée des représentants des

différentes fonctions de l'entreprise et pilotée par un directeur de projet, croise et fait appel aux ressources des structures "métier" afin d'atteindre des objectifs de performance "Qualité/Côûts/Délais"» (Zannad, 1998).

Ces organisations par projet contrastent singulièrement avec les organisations traditionnelles. On peut en avoir un aperçu en consultant le tableau 10. C'est ainsi, par exemple, que le conflit est évité dans les organisations de type hiérarchique car il est perçu négativement alors qu'il est au contraire source de progrès dans les organisations par projet.

Ce contraste est tel que la gestion des ressources humaines (GRH) n'a pas pu pour l'instant bien s'adapter à ce nouveau type d'organisation. Zannad (1998), par exemple, évoque quatre difficultés:

- l'aspect éphémère des projets;
- la situation de double attachement et de double appartenance (hiérarchique et fonctionnelle);
- les critères d'évaluation basés sur le métier sont inadaptés pour évaluer les acteurs projet;
- l'implication dans un projet peut constituer un risque fort pour l'évolution de carrière.

Face à cette situation, les DRH concernés par cette réalité seraient davantage en phase de réflexion que de solution (Weil, 1996).

En réponse à ces interrogations, Zannad (1998) propose un profil « idéal » de l'acteur projet comprenant des caractéristiques socio-professionnelles ainsi que des traits de personnalité (cf. Tableau 11)

TABLEAU 10

CARACTERISTIQUES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES STRUCTURES METIER ET PROJET

Caractéristiques	Structure métier	Structure projet
1) Équipes	- permanentes	- temporaires
2) Organisation	- hiérarchique	- fonctionnelle
3) Responsabilités	- fractionnées verticalement	- réparties horizontalement
4) Zones de responsabilité	- juxtaposées	- se chevauchant
5) Logique	- continuité et stabilité	- rupture et mouance
6) Objectifs	- "toujours plus"	- "reste à faire"
7) Stratégie	- concrets et explicites	- souvent que des hypothèses
8) Sujétion	- stables	- fonction des phases du projet
9) Comportement valorisé	- moyens déduits des fins	- incohérence fréquente entre objectifs et fins
10) Orientation	- influences endogènes	- influences exogènes (clients et concurrents)
11) Métissage professionnel	- exécution fidèle des plans	- création de solutions novatrices
12) Objet d'identification	- long terme	- court et moyen terme
13) Pouvoir	- faible	- fort
14) Autorité	- métier	- produit
15) Conflits	- budget et nombre de collaborateurs à encadrer	- compétences et maîtrise d'un réseau large et diversifié
16) Socialisation	- unique	- double (hiérarchique et fonctionnelle)
	- dangereux et stérile	- féconds car compromis d'ordre supérieur
	- proximité avec les pairs	- proximité avec le produit

Note : Tableau construit à partir des travaux de Zannad (1998), Baron (1993), Midler (1993), Dubreil (1993), Guérin (1995) et Hazebrouck (1992).

TABLEAU 11

PROFIL "IDEAL" DES ACTEURS PROJETS (ZANNAD, 1998)

Traits de personnalité	Profil socio-professionnel
<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture d'esprit - Capacités de propositions concrètes - Curiosité de terrain - Esprit d'initiative - Qualités d'animation - Forte capacité d'autonomie - Identité personnelle forte - Capacité à gérer des contradictions - Faculté de communication et d'influence - Capacité d'apprentissage et d'adaptation - Capacité créative (1^{ère} phase du projet) - Capacité de gestion rigoureuse (2^{ème} phase) 	<ul style="list-style-type: none"> - Entre-deux-âges - Ancienneté minimale au sein de l'entreprise - Bonne connaissance des problèmes concrets rencontrés - Bonne expérience en tant que responsable opérationnel - Bonne maîtrise de la logique de déroulement d'un projet - Maîtrise d'un large réseau de connaissances

3.2) Le cadre « développeur » dans le rôle de directeur de projet dans une équipe de projet

Par hypothèse, si l'on admet que les personnes, qui ne sont pas plafonnées dans une structure organisationnelle qui s'aplatit, poursuivent leur développement et par conséquent sont adaptées aux organisations horizontales, illustrées par les équipes projet, alors les qualités que ces personnes détiennent seront à rechercher auprès de toutes celles que l'on souhaite recruter pour ce type d'organisation.

Et cela sera vrai pour tous les acteurs de l'organisation projet et en particulier pour le directeur de projet qui aura un statut de cadre.

Cela étant, si l'on rassemble les caractéristiques individuelles des cadres qui ne sont pas plafonnés et qu'on les associe aux caractéristiques des organisations par projet, on pourrait produire l'esquisse de profil d'un cadre "développeur" suivante:

- Âge et ancienneté

Ne pas être en fin de carrière ni être resté trop longtemps dans un même poste.

- Formation

Disposer de connaissances non obsolètes ainsi que de qualités d'animation et de communication.

- Motivation

Être motivé intrinsèquement: faire l'expérience de pouvoir ressentir du plaisir, apprendre des connaissances nouvelles et s'accomplir en tant qu'être humain dans le cadre de son travail.

Être motivé extrinsèquement par l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixés.

- Personnalité

Croire en son pouvoir d'agir sur son environnement (volontarisme), esprit d'initiative.

Avoir une forte identité personnelle, capacité d'autonomie et de gestion des contradictions.

Disposer d'ancres de carrière variées, service et managériales fortes et d'ancres technique et sécurité faibles; ouverture d'esprit

En outre, ces cadres qui ne sont pas plafonnés ne doivent pas éprouver de perte de sens face au travail. Pour y parvenir ils ne doivent pas privilégier, selon Morin (1997), la fonction utilitaire du travail (salaire, sécurité) au détriment de la fonction expressive du travail (travail intéressant, autonomie, appariement des compétences).

En résumé, ces cadres devront privilégier l'autonomie au détriment du contrôle concernant l'ensemble des acteurs projets, à savoir l'ensemble des membres de l'équipe qu'ils doivent soutenir et développer plutôt que gérer.

Quel sera le contexte dans lequel le cadre pourra exercer ce rôle de « développeur » ?

Étant donné que les entretiens de carrière entre employé et supérieur hiérarchique constituent une pratique en GRH qui s'est révélée efficace au sens où elle contribue à favoriser le développement des ressources humaines (cf. Tableau 5), nous la préconisons sans réserve en tant que démarche permettant aux cadres d'être à l'écoute de leurs employés dans une perspective de développement des ressources humaines (Amherdt, 1999a).

L'entretien de carrière est l'un des moments clés où peuvent être abordés toutes sortes de problèmes comme par ex. les aménagements de l'emploi actuel de l'employé afin de faciliter l'atteinte des objectifs apparaissant dans son plan de développement individuel.

Au-delà de cette situation, quel sera le rôle plus spécifique des cadres ?

Si l'on admet l'importance des RH pour le succès organisationnel (Guérin, Le Louarn & Wils., 1988), le cadre devra s'impliquer dans leur développement et ainsi devenir un "développeur" selon l'expression de Leibowitz, Shore & Shuman (1992). Confrontés aux difficultés que vivent les membres de l'équipe dont ils ont la responsabilité, ils devront jouer un rôle de "facilitateur" dans la relation qu'ils établissent quotidiennement avec leurs employés.

Selon Kramer (1996), si l'on applique les trois conditions de la psychologie rogérienne à la relation cadre-employé, chaque cadre exerçant un rôle de superviseur peut devenir plus aidant et ne plus se limiter à être une figure d'autorité s'il se présente en tant que:

- cadre-aidant *congruent*: fermement installé dans le présent en étant soi-même, sans garder de distance affective ou prendre une façade professionnelle.

- cadre-aidant communiquant une *considération positive inconditionnelle* vis-à-vis du caractère unique de l'autre personne. Cela signifie que l'employé est considéré comme une personne distincte, qui a la permission d'avoir ses propres sentiments, sa propre expérience.

- cadre-aidant exprimant une *compréhension empathique* véritable à l'endroit de la personne aidée.

Une telle attitude de la part du cadre "développeur", même si elle constitue une situation idéale par définition inaccessible, ne peut que contribuer à maintenir ou développer la confiance (Lewicki & Bunker, 1995, 1996) dans les relations interpersonnelles qui constitue une condition nécessaire à un dialogue véritable et sincère. Ce rôle de cadre-aidant ainsi que cette confiance apparaîtront d'autant plus indispensables que le cadre sera confronté à des situations problématiques vécues par ses employés.

Ce cadre "développeur" pourra exercer pleinement ce rôle dans les situations, en particulier, de coaching, mentoring et counseling individuels et de groupe si fréquentes dans les organisations contemporaines de type horizontal. En effet dans une telle situation, le cadre devra quotidiennement adopter les comportements suivants: être à l'écoute, clarifier les objectifs, aider à définir une stratégie et des moyens, surmonter les blocages qui vont permettre de développer les compétences et augmenter la

performance, faire preuve d'empathie, donner du feed-back permanent ou favoriser l'autonomie et la prise de responsabilité de ses collaborateurs.

CONCLUSION

Si le cadre « gestionnaire » était le produit en quelque sorte des organisations verticales que l'on a bien connues, le cadre "développeur" émane des organisations horizontales en émergence (Ostroff, 1999) où les compétences se définissent davantage de manière collective qu'individuelle. De plus, dans ces nouvelles formes d'organisation où la communication est vitale, on est en présence d'une cognition distribuée (Engeström & Middleton, 1996; Hutchins & Klausen, 1996).

Ce cadre "nouveau style" que nous souhaitons en plus grand nombre dans nos organisations sera en quelque sorte le digne représentant du management personnalisé ou coping (Lazarus, 1984, 1966; Monat & Lazarus, 1977) et il s'inscrit pleinement dans la gestion renouvelée des ressources humaines (Guest, 1989, 1990, 1991; Guérin & Wils, 1992, 1996). Ainsi, en ne se limitant pas à gérer les ressources humaines comme une ressource « ordinaire » mais plutôt à favoriser sa croissance en la développant, il contribuera ainsi à donner davantage de sens à l'idée, fort répandue mais insuffisamment suivie d'effets à l'heure actuelle, que les ressources humaines, qualifiées par certains « d'or gris », constituent la principale richesse de toute organisation.

De plus en jouant ce nouveau rôle de « développeur » au détriment de celui de « gestionnaire », le cadre devra développer de nombreuses compétences douces (Soft competence) caractéristiques de l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1995, 1998) dont on parle abondamment depuis quelques années.

Ce cadre "développeur" sera un acteur clé de l'organisation apprenante que nous souhaitons voir émerger. De par son rôle, il contribuera à favoriser la convergence entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines en élevant en quelque sorte le statut attribué aux compétences dans l'organisation. En effet, si avec le cadre "gestionnaire" les compétences se situaient en aval de la stratégie d'entreprise avec le cadre "développeur" elles se situent davantage en amont.

REFERENCES

- Alter N., 1990, *La gestion du désordre en entreprise*, Logiques Sociales, L'Harmattan.
- Amherdt, Charles-H. (1999a). *Le chaos de carrière dans les organisations. A l'adécouverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*. Les Éditions Nouvelles, Montréal (à paraître).
- Amherdt, Charles-H. (1999b). Lorsque le développement de carrière et le Flow se rencontrent au sein des organisations. *Management et qualité*, Olten, Suisse, mars, 20-24.
- Amherdt, Charles-H. (1998). *L'orientation au service des organisations: une réalité en émergence*. Conférence d'ouverture Congrès 1998 (SCOC-CGCA), site Internet (<http://callisto.si.suherb.ca:8080/chamherd/>).
- Amherdt Charles-H (1997). La compétitivité des organisations: Le développement de carrière en amont du développement des ressources humaines Dans M. Oral & O. Kettani, *Globalisation et compétitivité: Impacts sur les politiques nationales et les stratégies d'entreprise*. Ankara, Bilkent University, 107-130.
- Aoki M., 1991, *Le management japonais : le modèle J de Aoki*, in Problèmes Economiques; N°2.225.
- Azencot, 1995, *L'innovation management : fichez-leur la paix !*, Qualité en mouvement N°22, Août-Septembre, pp.34-37.
- Azoulay H., 1995, *L'Entreprise en réseaux*, Paris, Editaz.
- Baron X., 1993, *Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures projet*, Gestion 2000, Vol 9, N°2.
- Blais M. R., Brière N. M., Lachance L., Riddle, A. S & Valleyrand R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais, *Revue québécoise de psychologie*, vol 14, 3, 185-215.
- Boissonnat J., 1995, *Le travail dans vingt ans*, Commissariat Général du Plan, Rapport de la Commission présidée par Jean Boissonnat, Editions Odile Jacob, La Documentation Française.
- Boneu F., Vienney J., 1995, *Comment développer les compétences de son équipe*, Editions Nathan.
- Boterf Le G., 1994, *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Bouayad A., 1996, avec la participation de Legris P.Y., *Les Alliances Stratégiques*, Dunod.

- Bunker & J. Z. Rubin. *Conflict, cooperation and justice*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Byham, 1996, *L'empowerment*, Défense et illustration, l'Expansion Management Review, Mars, pp.70-77.
- Changeux J-P., 1983, *L'Homme neuronal*, Paris, Fayard.
- Charlat P., 1980, *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Deci E. L. & Ryan R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York.
- Delong T. J. (1982). Reexamining the career anchor model. *Personnel*, mai-juin, 50-61.
- Delplanq, Jacques (1999). *La gestion des compétences chez IBM*. Conférence donnée à Lausanne dans le cadre de l'Association Romande de la Qualité (ARC), le 2 février.
- Dubreuil Y., 1993, *Comment réussir un projet impossible ?*, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, pp.40-45.
- Engeström Y. & Middleton D. (1996). *Cognition and communication at work*. Cambridge University Press.
- Guérin Gilles, Le Louarn Yves & Wils Thierry (1988). L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise: une justification et un cadre conceptuel. *Gestion*, novembre, 13, No 4, 23-33.
- Guérin Gilles & Wils Thierry (1992). *La carrière: point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*. Document de recherche, École de relations industrielles, Université de Montréal, 92-02.
- Ferrary, Michel & Trepo Georges (1998). La gestion par les compétences: pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la Gestion des Ressources Humaines. *Actes du Congrès de la GRH*, Paris, pp 486 - 504.
- Friedberg E., 1993, *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- Igalens.J, 1996, *Tous DRH: la logique du partage de la fonction*, préfacé et dirigé par PERETTI, Editions d'Organisation, Paris
- Koening.G, 1997, article intitulé, *Développement de l'entreprise*, Encyclopédie de Gestion, Economica, 2^{ème} édition, Paris.
- Guérin Gilles & Wils Thierry (1996). Gestion des ressources humaines: le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences. Dans G. Murray, M. L. Morin & I da Silva, *Etats des relations professionnelles: Traditions et perspectives de recherche*, 188-218.
- Guérin Gilles & Wils Thierry (1992). *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Goleman, Daniel (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Goleman, Daniel (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Guerin J.Y, Mars 1995, *Nouveaux projets: former des équipes efficaces*, L'essentiel du Management, pp 82-88.
- Guest D. (1991). Personnel Management: The end of Orthodoxy? *British Journal of Industrial Relations*, 29, No 2, June, 149-175.
- Guest D. (1990). Human Resource Management and the American Dream. *Journal of Management Studies*, 27, No 4, July, 377-397.
- Guest D. (1989). Personnel and HRM: Can you Tell the Difference? *Personnel Management*, 21, No 1, January, 48-51.
- Hall Douglas T. (1986). Breaking Career Routines: Midcareer Choice and Identity Development. Dans Hall D. T. & al. *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hall Douglas T. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica (Calif.): Goodyear.
- Hammer Michael (1996). *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives*. HarperBusiness, New York.
- Hutchins Edwin & Klausen Tove (1996). Distributed cognition in an airline cockpit. In Y. Engeström & D. Middleton, *Cognition and communication at work*, Cambridge University Press.
- Kramer Robert (1996). Carl Rogers rencontre Otto Rank: la découverte d'être en relation. In: Thierry.C. Pauchant & al. *La quête du sens*. Montréal, Presses HEC Québec/Amérique, 189-211.
- Lawrence P., Lorsch J., 1973, *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- Lazarus, R.S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New-York: Springer Publishing Company, Inc.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New-York: Mc Graw-Hill
- Leibowitz Zandy B., Shore Jane E & Shuman G. H. (1992). Managers can be developers too. *Training & development*, march, 46-62.
- Le Moigne J-L., Bartoli J-A., 1996, *Organisation Intelligente et Système d'Information Stratégique*, Gestion Economica, Paris.
- Lemire Louise & Saba Tania (1998). Les déterminants du succès de carrière chez les cadres et professionnels des secteurs public et para-public québécois. *Actes du 9e Congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française*, Tome 5, 249-266.
- Leplat J., 1991, *Compétence et ergonomie*, dans Amaiberti R., Montmollin M de.Theureau J.(Dir.publ), *Modeles et analyse du travail*, Liège, Mardaga.
- Levy P., 1994, *L'Intelligence Collective*, Editions La Découverte.
- Levy-Lebooyer C., 1993, *Le Bilan de compétences*, Editions d'Organisation.
- Lewicki R. J. & Bunker B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In: R. M. Kramer & T. R. Tyler. *Trust in organizations: frontiers of the theory and reserach*. London, Sage Publications, 114-139.
- Lewicki R. J. & Bunker B. B. (1995). Trust in relationships: A model of trust development and decline. In: B. B.

- London M. & Stumpf S. (1982). *Managing Careers*. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Martin, Lenhardt, Jarrosson, 1996, *Oser la confiance*, Insep éditions, Paris.
- Michel Sandra 1993, *Sens et contresens des bilans de compétences*, Editions Liaisons.
- Midler C., 1993a, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Interéditions, Paris.
- Monat, A. & Lazarus, R.S. (1977). *Stress and coping*. New-York : Columbia University Press.
- Morin Estelle (1997). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. Dans Pauchant Thierry, *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Québec-Amérique, Presses HEC, Montréal, pp 257-287
- Ostroff Frank (1999). *The horizontal organization*. Oxford University Press, New York.
- Peretti, 1996, *Tous DRH*, Les éditions d'organisation, Paris.
- Piaget J., 1970, *Epistémologie des sciences de l'homme*, Gallimard.
- Piganiol-Jacquet C., 1994, *Gestion des Ressources Humaines : analyses et controverses*, Collection Dynamiques d'Entreprises.
- Rabasse.F, 1997, Thèse de Doctorat intitulée *Emergence de compétences collectives au regard des compétences individuelles dans un processus de transfert des innovations technologiques, dans le domaine de Technologies de l'Information*, CNAM, Paris.
- Rabasse.F, 1998, *Nouveaux outils et schémas d'organisation au service de l'émergence et du développement des compétences collectives dans les entreprises*, Communication dans les Actes du IXème Congrès AGRH, Saint Quentin-en-Yvelines, 19-20 Novembre, pp.986-1000.
- Ribette R., 17 Février 1995, *Elaboration et transmission des connaissances : construit individuel ou construit collectif ? Comment faire ?*, CNAM, Paris.
- Rosnay de J, 1995, *L'homme symbiotique*, Seuil, Paris.
- Sainsaulieu R., 1997, *Sociologie de l'entreprise*, 2ème Edition, PSP et Dalloz.
- Spector P. E. (1998). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, (4), 335-340.
- Terssacde G., 1993, *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris.
- Thierry D., Sauret C., Juillet 2ème édition 1994, *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Paris, l'Harmattan.
- Thietart.R.A, 1990, *La stratégie d'entreprise*, 2^{ème} édition, Mc Graw-Hill, Paris.
- Toupin L., 1991, *L'Entreprise du savoir ou les savoirs en entreprise : dérive ou ancrage ?*, in Sociologie et Société, Vol.XXIII, N°1.
- Touraine A., 1997, *Pouvons-nous vivre ensemble et égaux ?*, Paris, Fayard.
- Varela Francisco.J., 1988, *Connaitre les Sciences cognitives, Tendances et Perspectives*, Seuil.
- Weil I., 1996, *Management par projet : un défi pour les DRH*, Courrier Cadres, N°1148, pp30-31.
- Wils Thierry, Le Louam Yves & Guérin Gilles (1991). *La planification stratégique des ressources humaines*. Montréal: PUM.
- Witorski R., 1994, Thèse de Doctorat, Université de Sherbrooke et Conservatoire des Arts et Métiers de Paris, CNAM, *Analyse du travail et production de compétences collectives dans un contexte de changement organisationnel*, (Co-Direction : Jean-Marie Barbier et Fernand Serre).
- Zannad Hédia (1998). Comment la gestion des ressources humaines doit-elle s'adapter aux organisations par projet ? *Actes du Congrès de la GRH*, Paris, pp 1074 - 1088.
- Zarifian P., 1995, *Le Travail et l'événement*, Dynamiques d'Entreprises, l'Harmattan.
- Zarifian P., 1996, *Travail et Communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, Sociologie d'aujourd'hui.

