

LA COALESCENCE DE ROLES DANS LA RELATION D'EMPLOI DIRIGEANT - CADRE EN PME

Marc VALAX

L'interaction inter-hiérarchique au sein de la PME a longtemps été assimilée dans la littérature à la notion de conflit de rôles ou d'ambiguïté de rôles. La relation d'emploi est considérée comme le résultat d'un processus asymétrique de diffusion de l'information. Les pratiques de gestion des ressources humaines se résument à un commandement direct et un ajustement de rôles.

La relation d'emploi en PME est déclarée bonne ou mauvaise par nature. Cet article tente d'appréhender la dimension symbolique de l'échange et de considérer le potentiel d'évolution du salarié au regard de l'interaction avec le dirigeant. La prise en compte d'un ensemble de rationalités technico-économiques et socio-politiques contribuent à co-construire une logique d'intégration équilibrée. La coalescence de rôles est le résultat d'un processus naturel de co-construction de la relation d'emploi à partir d'interactions multiples et auto-organisatrices entre le dirigeant et le jeune embauché.

En considérant le cas d'un jeune diplômé embauché en PME ; si celui-ci veut évoluer et développer ses compétences d'encadrement, il doit apprendre à se gérer lui-même, à s'impliquer avec confiance avant de pouvoir manager des collaborateurs. Ce n'est pas en essayant d'être autre que ce qu'il est, que le jeune diplômé se stabilise professionnellement au sein d'une structure. Pour gérer sa situation d'emploi en PME, un salarié-cadre accepte la structure relationnelle dans sa complexité et sa conflictualité. Cela le conduit à s'ajuster à des comportements et des attitudes qui, chez le dirigeant, sont loin d'être unifiés. Assumer les paradoxes inhérents à une co-construction organisationnelle peut permettre au dirigeant, au cadre et aux autres collaborateurs d'agir conjointement sur des rationalités cognitives et socio-affectives qui influent sur les possibilités d'innovation, de travail collectif et d'évolution sociale (Enriquez, 1992). Une GRH paradoxale en PME s'avère indispensable pour gérer une relation d'emploi équilibrée dans ses aspects les plus nobles à savoir ceux qui touchent au sens de la vie sociale et au potentiel d'évolution professionnelle (Louart, 1996). Dans le contexte de la PME, une dialectique est opérée entre le rôle du cadre et les liens que l'employeur souhaite développer au sein de la structure. Cette dialectique que nous développerons sous le terme "coalescence de rôles" revient à cerner deux dimensions de l'identité une identité pour soi et une identité pour autrui) éminemment mêlées au sein d'un même individu.

Notre développement s'organisera selon quatre perspectives :

- décrire la fonction cadre en PME
- comprendre la nature du management paradoxal associé à la construction d'une relation d'emplois en PME,
- expliquer les principaux invariants structurels et les configurations spécifiques observées dans une étude empirique approfondie,
- proposer une grille d'analyse de la coalescence de rôles en PME.

I - LA FONCTION CADRE EN PME : VERS UNE RECOMPOSITION IDENTITAIRE

La fonction cadre est plus générale que le statut et intègre les rôles attribués. L'OIT (Organisation Internationale du travail) attribue au cadre la fonction suivante : *"Toute personne qui a terminé un enseignement ou une formation professionnelle de niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalent dans un domaine scientifique, technique ou administratif. Un cadre exerce en qualité de salarié des fonctions à caractère intellectuel prédominant comportant l'application à un degré de facultés de jugement et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité. Est cadre également toute personne qui détient par délégation de l'employeur et sous son autorité la responsabilité de prévoir, diriger, contrôler et coordonner les activités d'un parti, d'une entreprise ou d'une organisation avec le pouvoir de commandement"*.

Cette définition reconnue internationalement fixe les compétences conférées par le diplôme et place délibérément le cadre dans le champ de la gestion par l'anticipation et l'exécution des décisions.

1- Les responsabilités individuelles et collectives de l'encadrement

Mintzberg (1984) reconnaît une responsabilité économique au cadre qui contribue à l'organisation du travail. *"En décidant de ce qui est à faire, le cadre programme le travail de ses subordonnés...Et le cadre maintient un contrôle substantiel sur la répartition des ressources en insistant pour qu'aucune décision importante ne soit mise en œuvre sans son autorisation"*.

Selon Mintzberg, les fonctions de prévision, d'organisation, de commandement, de coordination, de contrôle retenues par H. Fayol sont insuffisantes. Elles peuvent être décrites au travers de trois rôles :

- les rôles interpersonnels (leader)
- les rôles liés à l'information (porte-parole)
- les rôles décisionnels (répartiteur de ressources).

Ces trois rôles sont assurés selon Mintzberg (1990) au travers de tâches brèves, discontinues et fortement orientées vers l'action. Pour Bournois (1991), la fonction cadre renvoie à une responsabilité sociale dans un poste de gestion des Hommes. Pour cela *"le cadre doit avoir intégré des connaissances élémentaires sur l'individu, le groupe et l'organisation"*. Garate et Gautier (1992) attribuent une dimension élargie en donnant au cadre *"une vision globale d'une problématique d'entreprise et la capacité à entraîner l'adhésion de son équipe dans la réalisation d'une mission"*. En étant capable de s'inclure dans un projet collectif et évaluer sa faisabilité mais aussi d'exercer ses capacités critiques, le cadre doit être en mesure d'assigner une mission à ses collaborateurs. Transmettre les enjeux du projet est une autre fonction et paraît relever moins de la maîtrise des connaissances dans le cadre d'une compétence particulière que de la possibilité d'exprimer un sentiment de responsabilité sociétale.

2 – La recherche du dépassement de soi dans la relation d'encadrement

Pour Crozier et Friedberg (1977), le cadre participe de par sa fonction à un apprentissage organisationnel, c'est-à-dire la découverte, la création et l'acquisition de nouveaux modes relationnels, de nouveaux modes de raisonnements qui représentent globalement de nouvelles capacités collectives. Impulser, animer, corriger le changement sont des responsabilités individuelles et collectives d'élaboration de compétences (Amadiou et Cadet, 1996). L'apprentissage organisationnel représente alors pour le cadre une capacité de s'adapter continuellement par l'acquisition de compétences et de pratiques de l'action (Koenig, 1994).

Les cadres seraient alors amenés à se dépasser perpétuellement tant ils ont intériorisé des normes d'excellence par rapport au travail. L'entreprise prend alors une place nouvelle et grandissante comme univers de sens. Que cette entreprise soit subie ou acceptée par l'individu, elle offre une solution immédiate à la quête de son identité cadre et constitue une structure de vie (Levinson, 1978). Sans autre référent traditionnel stable dans la société civile, l'entreprise tendrait à devenir pour certains cadres un objet d'identification à part entière. C'est ainsi que certains cadres justifieraient les exigences accrues de l'entreprise. Selon Raymond (1982), les cadres ne seraient que *"des êtres travaillants, pour qui le travail n'est même plus une fin mais une disposition permanente"*. En faisant les frais de leur dévouement voire de leur adoration à l'entreprise (Pagès, 1992), la fonction cadre serait soumise à des coûts sociaux et psychologiques liés à la recherche de l'excellence (Aubert et de Gaujelac, 1991).

Ces phénomènes ont conduit certains cadres à se poser la question du sens de l'existence en dehors de l'institution entreprise. Super (1957) a montré que lorsque un individu intègre une entreprise, il n'a généralement pas d'idée précise de l'organisation et de ses propres compétences professionnelles. Les cadres exprimeraient des exigences spécifiques en termes de mode de vie professionnel et familial. Spineux et Stainer (1994) suggèrent même d'expliquer ce passage de la fonction cadre par celui d'une éthique de succès à une éthique de qualité de vie. Ces évolutions de la fonction cadre se manifesteraient par une volonté plus grande de concilier et d'équilibrer l'épanouissement professionnel et la vie privée et par la recherche d'un certain bien-être en dehors de la sphère professionnelle. Or, *"l'incertitude porte d'abord sur le présent : en ce sens que les grands régulateurs qui allaient de soi, il y a vingt ans, ont perdu de leur évidence et que*

de ce fait, la plupart des choix ne se font plus désormais sans quelques hésitations" (Roussel, 1989).

Ni l'entreprise en environnement turbulent ni la famille ne représentant plus une configuration stable des pôles identitaires, les cadres seraient conduits à accepter de vivre avec la complexe incertitude qui les entoure. Cette acceptation commencerait par la recherche de nouveaux partages, non plus entre l'entreprise et la famille, mais plus largement entre le privé et le public. Pour Commaille (1993), le privé concerne la famille, la personne, le domestique. Le public fait surtout référence à l'Etat et au politique. Ces définitions impliquent de redessiner des frontières plus souples et de conclure à une interpénétration du public dans le privé et vice versa.

3 – L'évolution de la fonction cadre

La fonction cadre évoluerait ainsi sensiblement au sein d'une nouvelle recomposition identitaire. C'est en effet pour la catégorie des cadres que le problème de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale se pose avec le plus d'acuité comme une question d'identité. Tant le travail que la famille sont des lieux d'investissement personnel par lesquels le cadre donne un sens à son existence. S'il existe un déséquilibre, celui-ci pourrait être accepté tant que les cadres entreverraient, dans cet engagement, la possibilité d'atteindre leurs objectifs personnels de réussite. Or en constatant qu'une mobilité sociale est de moins en moins automatique, les chemins de la réussite personnelle conduisent certains cadres à plier leurs fonctions à des exigences grandissantes vis-à-vis de l'entreprise.

Dans ce contexte, le cadre peut être tenté de ne pas se lancer dans un projet à long terme sans garantie aucune d'arriver à ses fins. Face à des entreprises toujours à la recherche de l'excellence, les cadres peu enclins à l'investissement total sont une difficulté nouvelle à laquelle la GRH doit faire face. Ces évolutions de la fonction cadre sont probablement le premier signe d'une nécessaire GRH éclatée (Allouche et Sire, 1998). Cette gestion est d'autant plus complexe qu'elle est déterminée par un respect de la liberté individuelle plutôt que par l'assimilation d'un nouveau domaine qui renforcerait l'emprise de l'entreprise sur l'individu, au travers de la famille. *"Les cadres ne sont plus constitués d'individus isolés, hommes ou femmes, qui, se présentent individuellement sur la marché du travail, dotés de leurs seules qualités professionnelles comme s'ils étaient libres de toute aspiration familiale ou sociale"* (Commaille, 1993, p158).

Ces changements sociaux des rôles des cadres allant dans le sens d'une plus grande qualité de vie et la prise de conscience de jeu d'influences réciproques entre les sphères professionnelles et familiales donnent à penser que la prise en compte de responsabilités sociétales des cadres peuvent présenter un réel atout pour l'entreprise. Pitrou (1992) précise par rapport à cette évolution identitaire de la fonction cadre, qu'à court terme, les PME ont tout à gagner de la satisfaction des salariés, de leur meilleur état physique et psychique et de l'équilibre personnel que leur donne l'ouverture vers la vie collective. Même si au sein de sa fonction, le cadre développe des rôles familiaux et des rôles professionnels distincts, en raison même de leur finalité et de leur organisation, des formules de conciliation des deux rôles sont à rechercher pour une meilleure mobilisation des salariés et de l'intérêt des communautés humaines (Mallet, 1993). Les cadres ne vivraient plus leur travail essentiellement comme une fonction voire une mission mais comme une tâche à accomplir. De même, le travail serait toujours vu comme une mission mais la philosophie pour réaliser leurs objectifs changerait. Les cadres inscriraient leurs objectifs dans un contexte plus large que l'entreprise. Le changement se situerait alors dans la modification de l'engagement dans le travail et de l'implication dans la PME.

Dans ces conditions, la fonction cadre devrait "être repensée" comme le suggère Lévy-Leboyer (1995). Suivant cette perspective la fonction cadre en PME se résumerait souvent à une instrumentalisation de la relation au travail et à l'organisation (Spineux et Stainer (1994). Toutefois outre le conflit de rôles ou l'ambiguïté de rôles, il semble exister une troisième voie favorable à un échange constructif entre le salarié et l'organisation. Nous l'avons défini comme une coalescence de rôles.

II - LA PROBLEMATIQUE DE LA COALESCENCE DE ROLES

Pour mieux préciser notre conception, commençons par une lecture du processus de gestion de carrière des cadres, à partir de quelques faits stylisés, qui permet de faire une brève synthèse des différentes actions intervenant dans la construction d'une relation d'emploi en PME.

1- Les origines de la problématique

Si l'influence de l'organisation sur les individus est évidente, l'expérience d'années passées dans un même milieu social transformant la vision personnelle, les habitudes et les normes de travail (Thévenet, 1992) et l'influence de la PME sur les cadres sont plus difficiles à cerner. Schein (1985) reconnaît au leader le pouvoir d'influencer fortement le comportement des subordonnés et, par ses décisions, le mode de pensée de l'ensemble de l'entreprise. En englobant la perspective d'influence sur la culture d'entreprise, le cadre créerait dans sa relation à la PME des symboles pour réduire l'incertitude et l'ambiguïté. La sociologie de l'organisation a fait de cette capacité d'influence le point de départ de ses analyses en reconnaissant au cadre une marge de liberté utilisée pour le développement de sa carrière.

TABLEAU N°1 :

MECANISMES SOUS-JACENTS A UNE CONSTRUCTION IDENTITAIRE

FACTEURS PERSONNELS	INTERACTIONS	SYSTEME ORGANISATIONNEL
Coercition, intimidation	Obligation ou non de passer par le pouvoir de l'autre	Valeurs et références désignant ce qui est bien, performant, récompensé.
Moyens de récompenser	Intensité de la relation	Alliances avec le dirigeant (protection, coup de pouce), les autres cadres (réseaux), les subordonnés (loyauté, fidélité).
Légitimité	Existence de contre-pouvoirs	
Expertise		
Charisme		

La PME existant elle-même comme un construit social, elle peut être représentée comme un ensemble de valeurs, de représentations et de traits culturels. Une approche multidimensionnelle du rôle du cadre met l'accent sur l'investissement symbolique de celui-ci dans la PME, sur les significations profondes de son appartenance à cette organisation.

2- Les modalités d'évolution du rôle de l'encadrement

Repenser la gestion de carrière du jeune cadre en PME en analysant son rôle organisationnel dans une perspective de coalescence de rôles amène à définir la relation du cadre à la PME selon un double mouvement symbolique :

- Le cadre investit dans sa relation à l'entreprise beaucoup plus que ses propres perceptions de carrière. Son système de représentation ne lui est pas propre mais découle d'une construction de sens commun dans lequel sa réalité de carrière est incertaine car chacun y a accolé un sens spécifique.

- La relation à l'entreprise est un processus d'apprentissage mais aussi de réaction voire de rejet.

Leader émergent ou bouc émissaire, le cadre a un sentiment d'adhésion aux valeurs de l'entreprise plus ou moins intégrées et participe à son tour à la création collective de symboles culturels.

Cette perspective nous conduit à souligner trois logiques sous-jacentes à la gestion de carrière du cadre en PME selon une coalescence de rôles.

TABLEAU N°2 :

GRILLE DE LECTURE DU PROCESSUS DE COALESCENCE DE ROLES

BASES DE L'ACTION COLLECTIVE	LOGIQUES IDENTITAIRES	RAPPORTS A L'EMPLOI
Contrat juridique et formel	Logique d'efficacité productive	Rapport de performance
Contrat socio-politique	Logique de gestion de l'emploi	Rapport de confiance socio-affective
Convention d'effort	Logique communicationnelle	Rapport d'apprentissage socio-cognitif

Même si la carrière peut être l'élément saillant de la relation du cadre à son travail, la perspective de carrière du cadre ne peut être limitée à un souci de performance. Dubin (1976) soutient que la valorisation du travail peut être certes un intérêt central de la vie, mais l'accès à de nombreux lieux d'investissement conduirait le cadre à développer particulièrement au travail une socialisation forte car sa situation de travail serait un lieu de vie central. Or, la PME étant indirectement en compétition avec d'autres systèmes de valeurs expérimentés par le cadre lors de sa formation universitaire, un niveau fort de confiance socio-affective conduirait le cadre à développer des attentes de plus en plus difficiles à satisfaire dans la PME.

3- Les déterminants de carrière des cadres

Gaertner (1989) précise que le facteur le plus prédictif dans la relation entre carrière et rôle est moins la carrière que les perceptions de mobilité interne. Plus que de l'implication, la perception de carrière du cadre tendrait vers l'identification et la loyauté. Fondée à partir des travaux sur l'échange, le contrat psychologique permet de rendre compte à la fois de l'implication et de l'identification. La convention d'effort inclut les déterminants de l'implication et ajoute le concept d'apprentissage socio-cognitif. L'implication est le vécu du cadre sous un mode implicite. Il accepte d'intégrer l'organisation et d'en rester membre tant que les valeurs de l'organisation lui permettent de satisfaire ses attentes.

L'identification ne prend pas pour base un état psychologique mais se focalise sur les conséquences sentimentales d'une attitude ou d'un comportement. Elle repose sur une empathie entre le cadre et son environnement subjectivement approprié. Sainsaulieu (1977) définit l'identification comme *"le produit d'un raisonnement symbolique et interprétatif"*. La loyauté est un certain partage de valeurs communes et ses effets (amélioration de la situation de l'entreprise) ont été développés par Hosmer (1995).

Base de toute relation, la confiance concerne un ensemble de croyances en certaines qualités ou intentions de l'autre. Le sentiment de confiance est le gage de l'obtention d'un résultat (en termes de bénéfice personnel ou organisationnel, de protection, de statut) ; dans le cadre de relations professionnelles, diriger par la confiance serait alors le fait d'accepter l'éventualité de trahisons plus ou moins importantes et de les considérer comme des accidents de parcours, une peur, une insécurité même si elle prend parfois le masque d'une grande assurance. La confiance dans une relation d'emploi est doublement justifiée : en référence à l'attitude morale de reconnaissance de l'autre et par son efficacité pratique au service de chacun et de tous. Ainsi, la plus haute tache du cadre

serait de considérer ceux qui travaillent avec lui avec un respect agissant et de les aider à approfondir leur nature d'individus libres et responsables.

La confiance étant définie comme "*une convention caractérisée par un système d'attentes réciproques*" (Mishra, 1996), son rôle a été mis en évidence comme source de performance organisationnelle quand elle se substitue à des échanges exclusivement calculateurs. Rempel, Holmes et Zanna (1985) distinguent alors trois types de confiance : la confiance contractuelle, la confiance de compétence et la confiance de bonne volonté. De même, en se centrant sur la confiance dans un contexte de relation dyadique verticale (relation dirigeant-cadre), Tyler et Degoe (1996) retiennent deux pôles principaux :

- La confiance d'un cadre pour le dirigeant est fondée sur la croyance que ce dernier a des intentions à l'égard du subordonné. Le risque encouru par ce subordonné est celui de ne pas voir ses intérêts protégés par celui qui l'emploie.

- La confiance d'un dirigeant envers un cadre est fondée sur la croyance en les compétences et aptitudes de celui-ci requises pour effectuer un travail. Le risque encouru par l'organisation pour laquelle il agit concerne la qualité et le degré de réalisation du travail confié à l'individu en question.

Mayer, Davis et Schoorman (1995) introduisent la notion de temps dans le cadre de la confiance en particulier et de la socialisation en général. La confiance évolue, elle s'inscrit ainsi dans le cadre d'un processus plus large d'apprentissage socio-cognitif. Sans que ses étapes ne soient tracées a-priori, l'apprentissage socio-cognitif est un processus de construction des identités sociales et professionnelles.

L'apprentissage socio-cognitif du cadre ne peut pas seulement être appréhendé comme un processus de construction de l'identité, un processus indépendant des contextes sociaux mais est conditionné par la position psychologique du cadre, par son adaptation aux exigences organisationnelles de même que par le système social dans le quel le cadre agit et s'investit. L'apprentissage socio-cognitif est un double processus qui concerne d'une part le développement du cadre en tant qu'acteur indépendant et d'autre part l'adaptation du cadre aux exigences de l'entreprise. En partant des théories de support telles que l'implication, l'identification, la confiance et l'apprentissage socio-cognitif, le capital constitué des ressources cognitives, affectives et matérielles dont dispose le cadre en PME serait échangé s'il perçoit une possibilité de carrière dans l'entreprise et si le dirigeant détecte chez le salarié une possibilité de développement du potentiel d'encadrement. Cette logique de montée en compétence s'inscrirait dans une coalescence de rôles.

III - LES VARIABLES DE RECHERCHE ET LES INVARIANTS STRUCTURELS

Dans cette recherche, nous tentons de décrire, comprendre et expliquer les liens existants entre la façon dont les acteurs interagissent en PME et la manière dont ils construisent leurs structures intérieures à partir de leurs expériences.

1- La proposition générale

La proposition générale, nous servant de perspective d'explication de la coalescence de rôles, est la suivante : Le contexte organisationnel de la GRH en PME est un facteur déterminant de la logique socio-identitaire du cadre.

Pour intervenir en GRH, on se doit de comprendre ce qui se passe vraiment, en étudiant les acteurs influents (le dirigeant et l'encadrement), leurs objectifs et l'ensemble des pratiques auxquelles ils contribuent plus ou moins directement. Une intervention sur le développement organisationnel passe par une modification des "construits sociaux" issus des ensembles techniques antérieurs ; en ce sens il faut négocier à partir des intérêts et des positions stratégiques des différents groupes d'acteurs.

L'ambiguïté du jeune cadre en PME, sa double tendance à la contribution et à la conflictualité n'est analysable qu'à partir d'histoires ou d'environnement spécifiques. Il faut comprendre de l'intérieur pour modifier. Le développement d'une stabilisation professionnelle est possible. Une intégration socio-identitaire prend une forme équilibrée c'est-à-dire stabilisée quand les membres de la PME partagent des objectifs et des valeurs au sein d'une zone d'apprentissage collectif de rôles.

Cette zone d'apprentissage est l'espace dans lequel les dirigeants de PME et les jeunes cadres s'insèrent dans un champ de vision commune perçu et construit. Le rôle de

la GRH n'est alors plus de linéariser les attitudes des jeunes par une standardisation organisationnelle, mais d'organiser un apprentissage collectif de rôles.

2- Les variables de recherche

Dans une perspective de synthèse, le tableau suivant présente les variables issues de l'approfondissement théorique conduit lors de notre recherche longitudinale. Nous avons privilégié une distinction entre deux types de variables (déterminées et déterminantes) pour signifier leurs influences réciproques et leurs interdépendances dans un processus de construction d'une relation d'emploi cadre en PME innovante.

TABEAU N°3 :
DETERMINATION DE LA NATURE DES VARIABLES ET DE LEUR INFLUENCE RECIPROQUE

PROPOSITIONS	VARIABLES DETERMINEES ¹	VARIABLES DETERMINANTES ²
Proposition générale	Contexte organisationnel de la PME	intégration socioculturelle du jeune cadre
Proposition 1-a	Représentation de l'innovation par le dirigeant	coopération du jeune cadre
Proposition 1-b	Recherche d'intérêts personnels	Coopération dirigeant - jeune cadre
Proposition 2-a	Identification du jeune cadre	Confiance attribuée au dirigeant
Proposition 2-b	Rôles assignés au jeune cadre	Implication du jeune cadre
Proposition 3	Intervention	Nature de la relation d'emploi

Nous avons retenu deux variables contrôlées³ dans le cadre de cette étude sur la coalescence de rôles: les PME interrogées sont en position de leader sur des marchés oligopolistiques. Pour maintenir cette position sur leurs marchés respectifs, *l'intensité innovatrice* des PME interrogées est forte. De même, les dirigeants de PME ont manifesté le souhait *d'embaucher un jeune cadre* pour favoriser le projet de développement technologique de la PME.

IV PROPOSITION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DE LA COALESCENCE DE ROLES EN PME

Au delà de la relation interpersonnelle et de la structure d'organisation du travail, il faut souligner la dimension co-construite de la relation d'emploi. Une typologie a permis de distinguer trois types de relation d'emploi et leurs conséquences sur le dirigeant, le jeune cadre et les collaborateurs.

Dans une relation d'emploi sous-investie, le cadre développe des compétences de répartiteur (faire ou faire faire) et de gestion de problèmes essentiellement techniques.

¹ Les variables déterminées sont des variables explicatives et supposées influencer la modification de variables déterminantes.

² Les variables déterminantes sont des variables à expliquer et supposées dépendre d'autres variables.

³ Les variables contrôlées sont prises en compte dès le début des travaux en tant que préalable à toute expérimentation ou à toute étude de situation.

Son cadre d'action étant très structuré, il fait face très vite à une ambiguïté de rôle dans ses rapports avec ses collaborateurs.

Dans une relation d'emploi sur-investie, le cadre est soumis à un conflit de rôle. Une surprotection affective l'empêche de maintenir une relation équilibrée avec le dirigeant technicien et les salariés.

Une relation d'emploi équilibrée prend pour base l'apprentissage socio-cognitif et la confiance socio-affective qui conduisent à une coalescence de rôles. Celle-ci est le résultat d'un processus naturel d'interactions multiples et auto-organisatrices. Au delà de la régulation des tensions proprement dites, réfléchir sur une logique de coalescence de rôles nous amène à considérer la GRH en PME comme une construction permanente qui l'apparente à un art de l'organisant plutôt que de l'organisé⁴.

Ce point particulier sera illustré dans le point suivant qui explicite la stabilisation professionnelle d'un cadre commercial dans une PME lilloise

La logique de la relation d'emploi de ce cadre est celle d'un apprentissage socio-cognitif qui conduit à réveiller des aspirations profondes du dirigeant pour aboutir à une valorisation des compétences collectives de l'organisation en vue d'un partage. Cette démarche implique l'adoption et la mise en place au sein d'une PME lilloise d'une stratégie de coopération qui s'inscrit dans le cadre d'un réseau de transfert de compétences.

L'apprentissage s'inscrit dans une logique constructiviste où le récepteur du message structure sa pensée, son attitude et son comportement par rapport à ce qui lui est enseigné. La logique de l'apprentissage ne se réfugie pas dans un certain positivisme relevant de la manipulation mentale mais dans la nécessité d'une compréhension de l'ensemble du processus d'acquisition du concept d'innovation technologique.

La relation d'emploi de ce cadre s'inscrit au sein de cette PME dans une logique de gestion de projet. Il assume des responsabilités d'encadrement en relation continue avec le dirigeant selon un mode de fonctionnement propre à cette PME.

Le succès de cette PME est fondé sur une intégration complète de l'information, disponible pour tous dans un ordinateur central. Ce mode d'organisation est une interaction dynamique entre analyste, dirigeant et opérationnel sur le terrain via un système d'information unique et performant. Dès les phases de formulation et d'analyse, les objectifs et contraintes du dirigeant et de Ce cadre sont inscrites sur le réseau central informatique pour que les salariés vivent pleinement le projet et pour que les contraintes de réalisation soient mises en évidence le plus tôt possible. Cette approche permet d'éviter des incompréhensions aux trois niveaux hiérarchiques (direction / encadrement / opérationnels).

Le projet technologique dont il est responsable n'est pas conduit selon un déroulement linéaire, depuis une phase d'étude jusqu'à une phase de réalisation par ses subordonnés, mais aussitôt que possible par un groupe hétérogène apportant une certaine diversité de points de vue, de compétences et de contraintes. *"Entre deux contraintes, je choisis la plus valorisante pour l'équipe. Les contraintes sont avant tout motrices"* (cadre n°1). La conduite même d'inscription du projet sur informatique dans une base de données centrale permet de focaliser assez rapidement des variables stratégiques essentielles au sein d'un portefeuille de variantes possibles, notamment par le moyen des techniques d'estimation rapide et de simulation.

Cette inscription en base de données permet de créer une vision commune, un langage commun de l'équipe travaillant sur le projet, la recherche d'une perception du projet et le partage de cette vision. Au lieu d'employer un vocabulaire sur le thème du changement, il travaille directement sur la résistance au changement de la part de ses collaborateurs. Il tente le plus souvent possible que dans la gestion du projet dont il est responsable, les changements soient induits par le personnel. La structure ne fait alors qu'accompagner ce mouvement. Dans cette PME qui gère l'événement, la capacité à s'approprier le changement est un atout. Cette appropriation du changement par le cadre n°1 et ses collaborateurs est favorisée par une approche systémique dans le management du projet. Chaque nouveau contrat commercial est considéré comme un projet qui en soi est un système. Il est sous-système d'un projet global commun et de l'organisation toute entière, elle-même sous-système de son environnement international.

L'approche systémique favorise l'appropriation du projet. Elle permet une analyse précoce des interactions du projet avec le projet global de la PME, une détection des contraintes majeures et des goulots d'étranglement. Le Dirigeant est convaincu que l'immobilisme est une forme de mort. Il compte sur le cadre et sur l'appropriation du

⁴ Cela rejoint les travaux de Jean-Pierre Bréchet sur la PME comme "projet d'entreprendre".

projet de changement par les collaborateurs pour alimenter le moteur. Le changement dans la PME est la propriété d'un homme au sein d'un groupe. Tout en s'orientant vers une stabilisation professionnelle au sein de son activité commerciale et d'encadrement, le cadre apprend autant du dirigeant que le dirigeant apprend de lui. Les prises de décision sont un exemple révélateur de ce processus stratégique. *"Il n'y a jamais de réunion formelle et rituelle pour prendre une décision. La prise de décision rapide est valorisée. Elle se fait souvent dans l'escalier ou entre deux rendez-vous... L'essentiel est de vouloir comprendre l'autre dans sa façon de faire. Je me suis initié sans problème à ce mode de fonctionnement. Le Dirigeant n°9 s'est mis sans problème à mon niveau... Nous faisons alors une sorte d'apprentissage réciproque. Nous sommes au début de cet apprentissage"* (Cadre n°1).

L'informatique est un vecteur performant de ce double apprentissage (dirigeant-cadre). Le recours à un système d'information paraît favoriser aussi la montée en compétences d'encadrement. En effet, la communication médiatisée du projet via l'informatique est l'un des moyens utilisés par ce cadre pour manager son équipe. Les outils et méthodes telles que les matrices d'interaction et de liaison, les check-lists des incertitudes induites lui sont précieuses pour mener à bien le management de l'équipe.

De même, il tente de prendre en compte la part du non-rationnel et de l'affectif dans le comportement de ses subordonnés et dans la conduite de leurs activités. Un agencement convivial du lieu de travail vient renforcer cette volonté de communication. Une proximité de tous les instants est prônée et il avoue consacrer plus de temps à écouter qu'à parler. L'utilisation d'un grand portefeuille d'outils, de techniques et de processus tant informatiques que relationnels sont inhérentes à la stabilisation professionnelle de ce cadre. Depuis son embauche jusqu'à ce jour, il utilise tout au long de la conduite du projet dont il est responsable des méthodes multicritères de Team Building, de créativité, de communication en groupe, de gestion de contraintes. Cette interaction se retrouve renforcée plus particulièrement lors de certaines phases de la trajectoire du projet.

Ainsi, dans la phase de conception du projet, il favorise auprès de ses collaborateurs la production d'idées par l'usage de méthodes de créativité et de scénario de projection dans le futur ; dans la phase de formulation, on définit des objectifs communs d'expansion de fonction et de structure d'apprentissage. La phase d'analyse et d'évaluation est menée en collaboration avec le dirigeant. Elle comprend les analyses techniques, commerciales, d'approvisionnement, organisationnelles et institutionnelles, qui sont des analyses financières et économiques.

Dans ces conditions, la relation d'emploi de ce cadre dans cette PME via un projet est aidée de méthodes d'apprentissage socio-cognitif, de portefeuille d'outils et de techniques multicritères. Dès la phase d'exécution du projet, il est seul responsable de constituer son équipe projet, d'élaborer les plannings et ordonnancements, de mettre en œuvre chacune des opérations nécessaires à la conduite des projets, à la budgétisation et à l'obtention des ressources. Avec la mise en œuvre, apparaissent les contrôles de la réalisation avec le dirigeant des délais, des coûts ainsi que le contrôle de l'allocation et de la productivité des ressources.

Enfin, une post-évaluation de projet est menée. On y évalue les coûts réels (investissement, exploitation, besoin de fonds de roulement), les délais réels, les procédés techniques (rendement des machines, entretien des robots de fabrication), les produits et services (qualité, quantité, prix, analyse de la valeur), les financements (montage financier, effets imprévus sur l'équilibre financier général). Cette post-évaluation est surtout centrée sur la gestion des ressources humaines en termes de performance individuelle et collective, de motivation et de résistance au changement. Cette phase de post-évaluation permet de juger de la pertinence des évaluations réciproques du dirigeant et du jeune cadre et de servir d'apprentissage pour d'autres projets. Cette initiative doit pouvoir s'appuyer sur des informations et des moyens informatiques disponibles en tout lieu et à tout moment. Cela conduit à renforcer l'intérêt porté par cette PME à son système d'information de gestion ultra sophistiqué et d'éviter une amnésie stratégique⁵.

La relation d'emploi du cadre n°1 résulte d'une double structuration de rôle :

- Une structuration diachronique de son comportement d'encadrement au sein d'un management orienté vers la transformation des projets de la PME en opérations quotidiennes et collectives.

⁵ Martinet dénonce cette amnésie stratégique des gestionnaires qui les prive d'identifier l'essentiel à savoir les ruptures et les invariants qui affectent les chantiers stratégiques in MARTINET, AC (1988) "L'histoire, un investissement productif", *Revue Française de Gestion*, n°70, pp.172-174.

- Une structuration synchronique au sein d'un espace de liberté et d'expression où il développe à la fois un projet personnel et un projet organisationnel.

TABLEAU N°3 :

ADJECTIFS LES PLUS SOUVENT ASSOCIES AU MOT ROLE ET RENDANT COMPTE DES PERCEPTIONS DE ROLE DU CADRE PAR RAPPORT AU DIRIGEANT ET AUX AUTRES SALARIES (ANALYSE A PARTIR DU LOGICIEL ALCESTE).

ISOTROPIES SIGNIFICATIVES	LES PLUS	FREQUENCE D'APPARITION
En apprentissage		39 %
Stabilisé		21 %
Confiant		14 %
Collaborateur		12 %

Se percevant comme un sujet avant tout apprenant (39%), il se trouve dans une situation d'emploi où son rôle et son identité professionnelle paraissent stabilisés (21%). L'apprentissage de son rôle de cadre a demandé du temps, des efforts et de la pugnacité. On pourrait rapprocher cette relation d'emploi par l'apprentissage socio-cognitif de la méthode symbiotique utilisée par Kolm (1986). En effet, la structuration de rôle de ce cadre s'est effectuée à partir d'une coalescence de rôle résultant d'efforts collectifs à trouver des jointures efficaces entre différentes visions, pensées et connaissances.

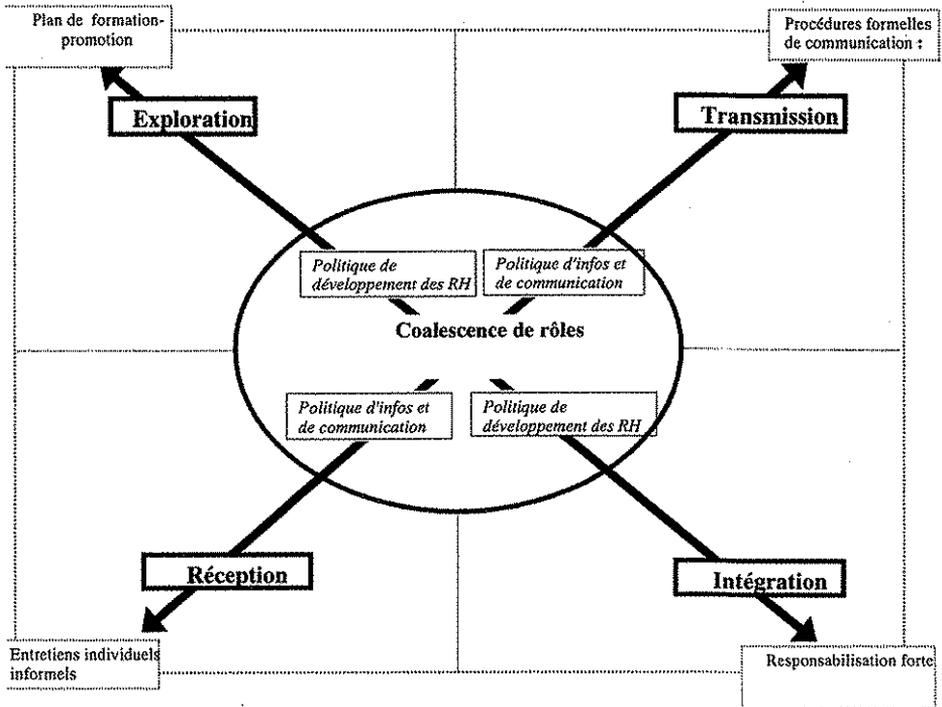
L'engouement massif de cette PME pour les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) s'est faite en connaissance de son pouvoir structurant. Les NTIC ont permis une interprétation/construction de la logique d'intégration du jeune cadre dans une démarche d'apprentissage socio-cognitif. La relation d'emploi pourrait être schématisée sous la forme d'un continuum entre un pôle "apprentissage " et un pôle "confiance".

TABLEAU N°4 :

STRUCTURATION DU ROLE DU CADRE EN PME

RELATION DIRIGEANT - CADRE	APPRENTISSAGE SOCIO-COGNITIF	CONFIANCE SOCIO-AFFECTIVE
Mode d'encadrement des subordonnés	Clarification et participation décisionnelle active de tous	partage des avantages issus de la création de valeur supplémentaire
Effet sur la relation d'emploi	Respect des compétences distinctives	Coalescence de rôles

Nous avons élaboré un modèle de pilotage de la stabilisation professionnelle à partir d'une ouverture de la GRH sur les possibilités constructives de la relation d'emploi, sans en nier les aspects conflictuels. En contribuant à une stabilisation professionnelle des cadres en PME est une action de GRH selon deux axes orientés vers une complémentarité et une axe similitude. Une politique de communication interne et une politique de développement des ressources humaines permettent de clarifier le sens de l'effort individuel et collectif dans la diffusion du projet de développement stratégique. La relation d'emploi étant qualifiée, le diagnostic aboutirait à la définition puis à la mise en œuvre d'un dispositif qualifié désormais de "personnel mix".



Les outils de communication pour qu'ils soient réellement opérants et qu'ils ne deviennent pas totalement impuissants à force d'être utilisés doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique d'information et de communication qui leur donne sens et impact. L'élaboration d'une politique de communication interne implique un accord du dirigeant pour l'analyse des besoins à travers un bilan-diagnostic⁶. Il s'organise en trois phases :

Phase 1 Comprendre les besoins

Phase 2 : Définir des objectifs réalistes

Phase 3 Choix des moyens appropriés et contrôle de la performance des actions

Le développement des ressources humaines articule une gestion individualisée de l'employabilité du cadre et un plan de formation-promotion. La gestion de l'employabilité du cadre est fondée sur la définition de responsabilités futures claires et sur l'appréciation périodique de ses activités d'encadrement. Compte tenu des possibilités de mobilité interne par le développement de l'entreprise, le cadre pourra organiser avec le dirigeant un parcours professionnel. Le plan de formation devra être l'expression d'un projet volontariste des compétences du jeune cadre. Il devra aussi s'inscrire dans le cadre d'un projet de développement global des ressources humaines pour faire évoluer les

⁶ Ce bilan diagnostic reprend la structure de celui défini par PERETTI, JM (1988) *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 268p.

compétences, les qualifications et l'emploi des salariés au sein de la PME. Le développement des compétences d'encadrement du cadre peut s'inscrire dans un système organisé de programmation organisationnelle en travaillant en collectif sur la contrainte de développement technologique, en la fractionnant pour la rendre tolérable et plus aisément pensable par l'ensemble du personnel. Aussi, il est essentiel que le dirigeant accepte de travailler avec chaque cadre sur l'élévation du seuil d'instabilité à savoir le seuil à partir duquel une contrainte motrice devient inhibitrice par une action de formation-action à la reconnaissance de problèmes et au développement de compétences d'appropriation du changement; de travailler simultanément en équipe de projet à géométrie variable sur la contrainte et sur le seuil. De même, mettre un place un groupe d'accueil s'avère positif pour faciliter la stabilisation professionnelle du cadre en privilégiant la logique collective et le refus de monter les uns contre les autres. Pour cela, promouvoir le passage d'un raisonnement causal linéaire à un raisonnement paradoxal par objectifs est possible à la condition de minimiser le poids de l'histoire individuelle du cadre.

Le passage d'un pourquoi contemplatif (causal) à une comment actif (paradoxal) est la condition d'une montée en compétences du cadre -salarié depuis une situation d'incertitude permanente à un apprentissage accéléré de son rôle. L'enjeu consiste à privilégier la mise en mouvement au détriment de l'analyse.

Dans ces conditions, sans se préoccuper seulement de l'histoire individuelle du cadre en tant que telle, la GRH par une action de communication et de développement des ressources humaines conduirait à modifier la façon dont le cadre envisage sa propre histoire. Il ne s'agirait alors plus de rechercher dans le passé la cause de ce qui se produirait aujourd'hui mais de rechercher dans le présent la possibilité d'agir sur ce présent. La GRH contribuerait à une régulation interne des tensions en énonçant des diagnostics et des propositions propres à développer de la motivation, de l'implication organisationnelle et à résoudre des conflits et des insatisfactions latentes.

CONCLUSION : POUR UN MANAGEMENT PARADOXAL DE LA RELATION D'EMPLOI EN PME

Une GRH paradoxale (Louart, 1995) accepte en permanence ses limites, ses excès ou ses inconvénients. Elle bouge avec vivacité dans le savoir et l'action tout en s'appuyant sur des choix essentiels pour aider à la stabilisation professionnelle du jeune cadre sans le fermer aux influences extérieures. Cette GRH incite le cadre ainsi que l'ensemble du personnel de la PME à coopérer à un projet commun. Pour cela, une politique d'information et communication doit être menée pour définir et faire partager le projet de développement stratégique.

Au delà d'un ajustement mutuel, une politique de l'emploi doit être assurée par des structures de gestion paradoxale des systèmes d'action. Ces structures assureraient une articulation efficace entre les niveaux effectifs de compétence et leurs reconnaissances professionnelles au sein de la PME. Cela passe par un enrichissement des missions, par des formes plus collectives d'emploi-formation et par l'octroi d'un degré d'autonomie opératoire. De tels aspects sont étroitement imbriqués, comme l'a montré Mauss dans son explication du fait social total. Ainsi, on ne peut promouvoir une intervention de GRH en PME sans l'expérience concrète d'individus particuliers. La subjectivité des acteurs n'est pas qu'un obstacle pour accéder à l'objectivité des logiques structurelles : elle est une partie de cette objectivité en même temps qu'une condition nécessaire pour y accéder.

De même, si les interventions réduisent le cadre à l'actualisation de rôles sociaux, la GRH en PME fait face à des conduites compulsives de conflits de rôles. Inversement, si les interventions se préoccupent démesurément de la vie affective au sein de l'organisation, la GRH en PME devra affronter des pressions vers toutes sortes d'enjeux opérationnels. Dans ces conditions, il ne convient pas d'introduire un excès de rigidité inutile dans les PME puisque précisément leur souplesse de fonctionnement est leur force principale.

Dans une perspective à la fois exploratoire et d'intervention-action, il est essentiel de souligner la nature paradoxale de la GRH en PME. Elle trouve son équilibrage dans un arbitrage actif entre des aspects structurels (liés au contexte d'action de la PME), instrumentaux (liés aux enjeux et représentation des acteurs) et dialectiques (tenant compte des enjeux humains en tensions avec les enjeux organisationnels).

La GRH en PME est soumise à des enjeux qui s'opposent dans un champ de tensions entre des formes d'instrumentation explicites (domaine réservé du dirigeant) et des

processus sociaux implicites d'arrangement de travail des collaborateurs (notamment des désirs, des attentes et des projets).

Une régulation de ces tensions intra-personnelles, interpersonnelles et psychosociales est continue en PME. La perspective constructiviste rend compte de logiques structurelles différenciées des rôles dans la relation d'emploi.

La réalité organisationnelle de la PME est en permanence questionnée, utilisée et agie par le dirigeant, par le salarié-cadre et par la structure productive. Cela incite à repenser la logique de construction d'une relation d'emploi équilibrée en trouvant une cohérence par rapport à des configurations d'acteurs, de fonctionnements et de structures dont la tendance normale est de se dissocier ou d'entrer en conflit. Une gestion paradoxale de cette réalité organisationnelle contribue à la structuration du rapport dynamique entre les acteurs, leurs problématiques et les pratiques mises en œuvre selon trois types de rationalités :

- une structuration "objective" qui fait appel à un savoir dominant et un commandement direct au sein d'une relation d'emploi sous-investie ; cela tend à produire des contradictions de rôles destructrices partiellement destructrices..
- une structuration "subjective" dont les variations conflictuelles proviennent des multiples enjeux socio-affectifs des acteurs individuels ; la relation d'emploi est sur-investie et marquée par des conflits de rôle ou des effets pervers.
- une structuration à plusieurs niveaux d'apprentissage ; elle combine une objectivité exprimée et une subjectivité partagée. Elle conduit à développer les compétences collectives de l'organisation par une coalescence de rôles. Dans ce dernier cas, le conflit paradoxal entre contrôle et autonomie est une source de développement stratégique de la PME.

Les PME sont des espaces sociaux en équilibre instable. Les actions quotidiennes et les intérêts du dirigeant viennent se heurter à ceux des autres acteurs. Cette nature dialectique de l'action prend la forme de différents processus dans la construction de la relation d'emploi :

- coopération-compétition,
- contrôle-autonomie,
- implication-identification,
- confiance-apprentissage.

La complexité de ces processus nécessite une vision stratégique qui fasse évoluer l'entreprise par des oppositions et des dépassements de ces conflits. Cette co-construction organisationnelle de la relation d'emploi permet de formuler des schémas d'action capables de rassembler le maximum de compétences pour affronter l'incertain. Les membres de l'organisation sont à même d'échanger, de se projeter ensemble dans le futur en intervenant là où les pratiques requièrent des négociations constructives.

REFERENCES

- ALLOUCHE, J & SIRE, B (1998) *Ressources Humaines une gestion éclatée*, Economica, Paris, Préface.
- AMADIEU, JF & CADET, L (1996) *Compétence et organisation qualifiante*, Editions Economica, Paris.
- AUBERT, N & DE GAUJELAC, V (1991) *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, Paris.
- BOURNOIS, F (1991) *La gestion des cadres en Europe*, Editions Eyrolles, Paris, p.32. (270p)
- COMMAILLE, J (1993) *Les stratégies des femmes. travail, famille et politique*, Editions La Découverte, Paris, pp. 15.
- CROZIER, M & FRIEDBERG, M (1977) *L'acteur et la système ; les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris, p164-169.
- DUBIN, R CHAMPOUX, JE & PORTER, LW (1976) "Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers", *Administrative Science Quarterly*, September, vol 20, pp.411-421.
- ENRIQUEZ, E (1992) *L'organisation en analyse*, PUF, Paris.
- GAERTNER, KN & NOLLEN, SD (1989) "Career experiences, perception of employment practices and psychological commitment to the organization", *Human Relations*, Vol 42, n°11, pp975-991.
- GARATE-MARTINEZ, I & GAUTIER, L (1992) *La fonction cadre. Vers une éthique de l'engagement*, Editions du SUNFOREP, Bordeaux, p.103.
- HOSMER, LT (1995) "Trust : The connecting link between organizational theory and philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, vol.20, n°2, p379-403.
- KAHN, RL (1964) *Organizational Stress : Studies in role conflict and ambiguity*, Ed Wisley, New York.
- KOENIG, G (1994) "Apprentissage organisationnel : un état des lieux", *Revue Française de Gestion*, n°97, pp. 76-83.
- KOLM, SC (1986) *L'homme pluridimensionnel*, Ed Albin Michel, Paris, 303p.
- LEIBENSTEIN, H (1982) "The prisoner's dilemma in the invisible hand : an analysis of intrafirm productivity", *American Economic Review*, n°72, pp.92-97.

- LEVINSON, D DARROW, C KLEIN, E LEVINSON, M & MCKEE, B (1978) *The seasons of a man's life*, Knopf Editor, New York, p57.
- LEVY-LEBOYER, C (1995) "Repenser la gestion des carrières des cadres", *Revue Française de Gestion*, n°104, pp.24-29.
- LOUART, P (1996) "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, pp.74-85.
- LOUART, P (1995) *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, Ed Liaisons, Paris, p.306.
- MALETT, L (1993) "L'évolution des politiques de promotion interne des cadres", *Revue Française de Gestion*, n°94, pp. 38-48.
- MARTINET, AC (1988) "L'histoire, un investissement productif", *Revue Française de Gestion*, n°70, pp.172-174.
- MAYER, RC DAVIS, JH & SCHOORMAN, FD (1995) "An integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.709-734.
- MINTZBERG, H (1984) *Le manager au quotidien : le dix rôles du cadre*, Les Editions d'Organisation, Paris, p. 97.
- MINTZBERG, H (1990) *Le Management - Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- MISHRA, AK (1996) "The centrality of Trust" in KRAMER, RM & TYLER, TR (1995) *Trust in organizations*, Sage publications, Londres, p.261-287.
- PAGES, M et coll. (1992) *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, (2ème édition).
- PERETTI, JM (1988) *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 268p.
- PITROU, A (1992) "Entreprise et famille : quelles stratégies de rencontre?", *Actes de la conférence de la Commission de l'Emploi et du travail des Communautés Européennes*, Bruxelles, Mars, pp. 19-23.
- RAYMOND, H (1982) "Les samouraïs de la Raison. Enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie", *Sociologie du travail*, n°4, pp. 387.
- REMPEL, JK HOLMES, JG & ZANNA, MP (1985) "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.49, n°1, p.95-112.
- ROUSSEL, L (1989) *La famille incertaine*, Editions Odite Jacob, Paris.
- SCHEIN, EI (1985) *Organizational culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- SPINEUX, A & STAINER, AS (1994) "Entreprise, cadres et famille", *Rapport de recherche*, Institut d'Administration et de Gestion, Université Catholique de Louvain, Octobre, p.127.
- SPINEUX, A & STAINER, AS (1994) "Entreprise, cadres et famille", *Rapport de recherche*, Institut d'Administration et de Gestion, Université Catholique de Louvain, Octobre, p.131.
- SUPER, D (1957) *The psychology of careers*, Harper & Row Editor, New York, 345p.
- THEVENET, M (1992) "Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Décembre-Janvier, n°2, p28-35.
- TYLER, TR & DEGOEY, P (1996) "The Influence of Motive Attributes on Willingness to Accept Decisions", in KRAMER, RM & TYLER, TR (dir.), *Trust in Organizations*, Sage Publications, Londres, p.331-356.