

UNE ANALYSE DE LA FONCTION MANAGÉRIALE EN CONTEXTE DE RÉORGANISATION

Loris GUERY

*Doctorant allocataire moniteur
IAE de Nancy 2 - GREFIGE*

Introduction

Avec sa sortie de la sphère publique et son passage au statut de société anonyme, inhérents à l'ouverture à la concurrence du marché des télécommunications en 1996, France Télécom a opéré depuis le milieu des années 1990 une redéfinition de sa stratégie accompagnée d'une importante réorganisation interne. S'éloignant de sa mission originelle de service public accordé aux usagers du téléphone filaire, l'entreprise axe désormais sa stratégie sur le client, autour des segments les plus porteurs de valeur ajoutée, ce qui implique une capacité de réaction beaucoup plus rapide qu'auparavant. La nécessité de rationaliser les coûts est également prégnante.

Cette entrée dans le monde concurrentiel s'est donc accompagnée d'une réorganisation de l'entreprise qui se traduit notamment par un reengineering de la fonction Ressources Humaines. Lancé en 2000, le projet "RH demain", qui vise (Sire, 2000) à recentrer la fonction RH sur les activités à forte valeur ajoutée et à renforcer le rôle des managers en matière de gestion des ressources humaines de leurs équipes, se décline progressivement au niveau opérationnel. Les technologies de l'information occupent une place centrale dans cette transformation de la fonction RH, aussi bien en tant qu'outil d'information ou de traitement administratif, que de symbole de la "net compagnie". De manière plus générale, ce mouvement de partage de la GRH en direction des managers demeure un modèle très actuel de la restructuration de la fonction Ressources humaines, ce qui « a profondément contribué à modifier les attentes liées aux rôles des managers de proximité » (Loubès, 1998, p. 65). Les managers, définis par l'opérateur historique comme toute personne encadrant une équipe, sont un maillon essentiel à la bonne réalisation de l'ensemble des transformations en cours chez France Télécom.

Les transformations organisationnelles mises en œuvre dans l'entreprise, notamment la reconception de la FRH, présentent l'intérêt de recourir aux technologies de l'information mais également de redéfinir les missions des membres de l'organisation aux différents niveaux hiérarchiques. L'évolution du contexte désormais concurrentiel dans lequel évolue France Télécom, les transformations internes que vit l'entreprise, amènent à considérer pour notre étude l'objet de recherche suivant : comprendre en quoi consiste l'évolution du travail de l'encadrement de proximité et intermédiaire chez France Télécom, et comment les technologies de l'information participent à cette évolution.

Notre travail doctoral est en lien avec un contrat de recherche en cours, qui s'opère sur le thème "NTIC, flexibilité et transformation du travail". À la demande du commanditaire, les résultats de la recherche ne seront rendus publics et communiqués qu'une fois le rapport final déposé. Le papier présenté ici porte sur les éléments théoriques plus spécifiques à la thèse, et a pour objectif de présenter la problématique de la recherche. La première partie tente de cerner la nature des relations existant entre les individus et les technologies de l'information auxquelles ils ont recours. Notant l'intérêt que présente la théorie de la structuration, elle invite cependant à recourir à des cadres théoriques plus locaux. Après avoir cerné ce que recouvrent des notions floues telles que celles d'encadrement ou de manager, la nature du travail de cette catégorie de salariés ainsi que son évolution sont étudiées dans la seconde partie. Ces éléments sont remis en perspective par le biais de plusieurs cadres théoriques qui ont pour avantage de mettre l'accent sur la position spécifique qu'occupent les managers au sein de l'organisation.

1. La théorie de la structuration comme métathéorie de l'étude des relations entre les individus et les technologies de l'information

L'objet de recherche, tel qu'il a été présenté auparavant, a trait aux interactions qui existent entre les membres de l'encadrement et les technologies de l'information, dans un contexte stratégique où la vision traditionnelle de l'encadrement est remise en cause. L'utilisation de ces technologies peut être directement le fait de l'encadrement de proximité ou intermédiaire, mais également celui d'autres membres de l'organisation avec lesquels il se trouve en relation (supérieurs et subordonnés notamment). De manière plus large, cela amène à s'interroger sur la nature des relations qui lient les technologies de l'information à l'organisation.

1.1 Les trois perspectives d'analyse majeures

Sur la base d'une recension des études ayant trait à la relation entre les technologies de l'information et les organisations, Markus et Robey (1988) ont délimité trois perspectives théoriques majeures : le déterminisme technologique, le déterminisme organisationnel, la perspective de l'émergence.

Le déterminisme technologique correspond à la vision la plus traditionnelle, dans laquelle les fonctionnalités précises des technologies causent des impacts définis et connus (Rowe, Struck, 1995). Les technologies de l'information sont donc analysées comme un moyen de maîtriser le changement organisationnel dans le sens voulu. Leur impact sur l'encadrement intermédiaire est vu sous l'angle de la substitution capital/travail. Les recherches qui ont étudié des technologies identiques aboutissent à des conclusions divergentes, ce qui minimise la validité de ce cadre théorique. Ceci s'accroît au vu de la diversité des trajectoires empruntées par des entreprises soumises au même contexte technico-organisationnel (Rowe, Struck, 1995).

Dans la perspective du déterminisme organisationnel, l'efficacité de l'organisation, considérée comme un système de traitement de l'information, vient de l'équilibre entre les besoins et les capacités de traitement (Reix, 1990). Les technologies de l'information sont donc l'une des possibilités qui sont offertes aux dirigeants pour accroître cette capacité de traitement. Cette perspective postule que les dirigeants disposent d'une gamme d'options technologiques quasiment illimitée, et qu'ils sont en mesure d'en contrôler les effets. Tout comme le déterminisme technologique, le déterminisme organisationnel est d'une validité empirique limitée.

Enfin, dans la perspective de l'émergence, les technologies de l'information n'apparaissent plus que comme une occasion de changement, puisque leurs effets émergent de manière imprévisible d'interactions sociales complexes (Markus, Robey, 1988). Les individus sont remis au centre du changement, par le biais de leurs perceptions des technologies de l'information, de leurs influences, de leurs relations entre eux.

Si l'on considère qu'il existe une variété de facteurs de changement, il est nécessaire de procéder à une intégration de ces différentes perspectives, ce qui justifie l'intérêt à porter aux modèles issus de la théorie de la structuration. On a en effet vu progresser à partir du milieu des années 1980, et principalement durant les années 1990, le nombre d'études dans le champ des systèmes d'information se basant sur ce cadre théorique. Si ces études étaient au départ principalement américaines, des auteurs français ont depuis basé leurs recherches sur la théorie de la structuration (notamment De Vaujany, 2000, Houzé, 2000).

1.2 La théorie de la structuration comme toile de fond à l'étude des phénomènes organisationnels

La théorie de la structuration, développée par Giddens (1987), tente de dépasser l'opposition entre les théories qui mettent l'accent sur les propriétés institutionnelles des systèmes sociaux, et celles qui mettent en exergue la liberté des acteurs. Son idée centrale est celle de dualité de la structure, cette dernière se définissant comme un ensemble de règles et de ressources (Rojot, 1998). Il y a dualité car la structure est d'une part un élément facilitateur ou contraignant des agissements des individus, et d'autre part le résultat de leurs actions. Ce résultat se concrétise soit dans le sens d'un

renforcement des structures existantes, soit dans celui d'une modification ou d'une évolution. Structure et action entretiennent donc une relation récursive, aucune ne pouvant être envisagée comme la cause de l'autre. Le domaine de l'action et celui de la structure sont reliés par des modalités de structuration. Elles déterminent comment la structure sert de médium à l'action des individus, et comment la structure est reconstituée par ces actions. Au nombre de trois, ce sont : les schémas interprétatifs, « *stocks de connaissance standardisés, partagés, dans lesquels les individus puisent pour interpréter le comportement et les événements* » (Orlikowski, Robey, 1991) ; les ressources, « *moyens par lesquels les intentions des acteurs sont réalisées (...) et le pouvoir est exercé* » ; et les normes, « *règles qui gouvernent les conduites sanctionnables ou appropriées* ».

La théorie de la structuration a été mobilisée au sein de diverses sous-disciplines des sciences de gestion, et notamment en stratégie ou en gestion des ressources humaines. La recension des recherches ayant recours à la théorie de la structuration met en exergue la diversité des thèmes abordés au travers de ce cadre théorique : le fonctionnement global de l'organisation (Willmott, 1987), la communication (Giordano, 1998), le contrôle (Autissier, 1998 ; Chevalier-Kuszla, 1998), la mobilité et le pilotage des carrières (Bailly, 1998), la transformation stratégique (Sarason, 1995). Orlikowski et Robey (1991, p. 145) recensent ainsi dans la littérature américaine et britannique des recherches ayant trait à la communication au sein des organisations, leur structure, leur culture, leurs pratiques comptables. Plus généralement, la structuration, avec éventuellement l'intégration d'autres cadres théoriques, permet d'appréhender les phénomènes organisationnels et humains (Wacheux, 2000, p.296).

La plupart des recherches dans le champ des sciences de gestion qui ont recours à la théorie de la structuration le font en vue de s'éloigner de l'opposition entre les approches objectivistes et subjectivistes. Ainsi, « il n'existe pas de relations univoques cause-effet mais bien des relations circulaires, des anneaux de causalité, dans la terminologie de Weick » (Rojot, 1998, p. 6). L'accent qui est mis, lors de l'étude du comportement des individus au sein des entreprises, sur la possibilité qu'ils ont d'agir sur leur environnement, est une force de la théorie de la structuration (Bailly, 1998).

1.3 L'optique structurationniste des technologies de l'information

Quelle représentation des technologies de l'information et de leurs relations avec les individus la théorie de la structuration véhicule-t-elle ? Rappelons tout d'abord qu'en elle-même, elle ne traite pas des technologies mais de la production et de la reproduction du système social. Il n'y a par conséquent pas une vision unique des technologies de l'information exprimée clairement dans ce cadre théorique, mais plusieurs interprétations ou adaptations faites de la théorie par divers auteurs.

À partir d'une synthèse des principaux travaux américains abordant la technologie par le biais de la théorie de la structuration (c'est-à-dire les recherches menées par Barley, Orlikowski et Poole), Groleau (2000) en délimite deux caractéristiques majeures : d'une part la technologie est un objet social, le résultat d'interactions entre individus durant sa conception et son utilisation, d'autre part elle est caractérisée comme un artefact matériel, c'est-à-dire présentant un certain nombre de caractéristiques techniques. L'approche par la théorie de la structuration tente de réconcilier ces conceptions de la technologie apparemment éloignées.

Ainsi, si l'on reprend le modèle structurationniste de la technologie utilisé par Orlikowski et Robey (1991) et développé plus en détail par Orlikowski (1992), la technologie est présentée comme « *une sorte de propriété structurelle des organisations développant et/ou utilisant la technologie* », c'est-à-dire qu'elle « *englobe et est par conséquent une illustration de certaines règles et des ressources constituant la structure de l'organisation* » (Orlikowski, 1992, p. 405). Une technologie de l'information apparaît alors dans sa dualité comme le produit de l'action humaine mais également comme son médium, présentant un ensemble de règles ou de ressources facilitant ou contraignant cette action.

Le système de relations entre l'organisation, les technologies de l'information et les acteurs ainsi mis en évidence, montre que l'organisation peut tenter de maîtriser, ou tout du moins d'orienter le comportement des individus par le biais des technologies de l'information dont ils ont à se servir. Pour DeSanctis et Poole (1994), cette influence serait liée aux structures sociales portées par la technologie, composée des deux éléments que sont les caractéristiques techniques et l'esprit. Ce dernier se définit

comme « l'intention générale au regard des valeurs et des objectifs sous-tendus par un ensemble donné de caractéristiques structurelles » (De Sanctis, Poole, 1994, p. 126). Correspondant à ce que Giddens nomme la "légitimation", il est évidemment subjectif, mais défini au moins pour partie par les concepteurs et le management, et renseigne les utilisateurs sur la manière dont ils doivent se servir de la technologie de l'information, notamment lorsque les procédures ne sont pas explicitement spécifiées.

Cependant, la théorie de la structuration met en exergue la liberté des acteurs, l'une des bases de la théorie étant le caractère non déterministe de leur conduite, puisqu'ils ont toujours la possibilité "d'agir autrement" (Rojot, 1998). Selon l'utilisation qu'ils font des technologies de l'information, les individus peuvent donc entrer dans le moule de ce qui est voulu par l'organisation, ou au contraire s'en écarter. Les technologies de l'information, telles qu'elles sont utilisées au quotidien, sont donc à la fois construites par les concepteurs et par les utilisateurs (Orlikowski, 1992). Entre-en compte dans cette possibilité de divergence des comportements des usagers la notion de "flexibilité interprétative de la technologie" développée dans le modèle structurationniste de la technologie, et qui correspond au « *degré avec lequel les utilisateurs d'une technologie sont engagés dans sa constitution (physiquement et/ou socialement) durant le développement ou l'utilisation* » (Orlikowski, 1992, p. 409). Ceci suppose donc que les technologies sont potentiellement modifiables tout au long de leur existence. Orlikowski concède cependant qu'il peut exister des différences importantes entre les technologies dans les possibilités de reconception dont elles font l'objet. La flexibilité interprétative est donc contrainte par les caractéristiques matérielles de la technologie, et plus généralement par les contextes institutionnels et les niveaux de connaissance et de pouvoir des acteurs durant les phases de conception et d'utilisation.

Il ressort de ceci que selon les technologies de l'information mises en place au sein des organisations, les directions sont plus ou moins en mesure d'orienter le comportement des salariés, et à l'inverse, ces derniers de s'écarter de la "ligne officielle". Ces conclusions appellent à établir des parallèles avec la théorie de la régulation de Reynaud (1988) sur laquelle nous nous pencherons par la suite. On est en effet proche des notions de "régulation de contrôle" et de "régulation autonome" qui y sont développées.

1.4. Les limites de la théorie de la structuration et le recours à des cadres théoriques plus locaux

Le principal problème auquel se trouve confronté le chercheur qui a recours à la théorie de la structuration comme cadre théorique est probablement de réussir à lier théorie et pratique, et notamment d'opérationnaliser la "dimension institutionnelle de la vie organisationnelle tout en reconnaissant l'action des individus" (Rouleau, 1998, p. 11). Le passage entre le cadre théorique et les résultats issus des études empiriques est parfois difficile à cerner. Ceci s'explique notamment par le fait que, comme cela a été mentionné auparavant, la théorie de la structuration n'a pas pour projet originel d'étudier les phénomènes organisationnels. Ce sont donc des adaptations de la théorie qui sont généralement utilisées dans les recherches en sciences de gestion (De Vaujany, 2000, p. 83), plus ou moins fidèles à la théorie telle qu'énoncée par Giddens.

De plus, en ce qui concerne les études relatives aux technologies de l'information, la « *tension (...) entre les dimensions sociales et matérielles demeure un problème* » (Groleau, 2000, p. 161), et ceci pour la majorité des auteurs. Sauf à ne prendre en compte que la dimension matérielle ou la dimension sociale, il est difficile d'évaluer la prégnance de chacune d'elles.

Plus généralement, et ceci est à relier aux difficultés d'opérationnalisation, la théorie de la structuration est plus à considérer comme une métathéorie (Han, Wlaskam, 1993), une "manière de voir le monde". Comme le note Rouleau (1998) au vu d'études datant de la première moitié des années 1990, il est intéressant d'utiliser la théorie de la structuration « *comme métathéorie permettant de renouveler la compréhension de l'objet d'étude tout en admettant le recours aux théories locales en usage dans le domaine* » (Rouleau, 1998, p. 7). Wacheux (2000) indique lui aussi que la théorie de la structuration « *permet d'intégrer d'autres dispositifs théoriques* » (Wacheux, 2000, p. 296) pour mener à bien les recherches en sciences de gestion.

Dans son étude qui cherche à définir les relations qui existent entre stratégie, contrôle et action, Chevalier-Kuszla (1998) opère un rapprochement des modalités de structuration avec d'autres cadres théoriques mieux connus en sciences de gestion. La signification pourrait ainsi renvoyer à des systèmes de passage des connaissances individuelles aux connaissances collectives, au domaine de l'apprentissage organisationnel ; la domination aux approches sociologiques du contrôle ; la légitimation à des valeurs nationales de d'Iribarne (1989) ou au modèle des cités de Boltanski et Thévenot (1991). Rappelons également la possibilité d'établir des rapprochements entre une vision structurationniste des technologies de l'information et la théorie de la régulation de Reynaud (1988).

Au regard des limites de la théorie de la structuration, notre positionnement consiste donc, non pas à la rejeter en bloc, mais à la conserver en tant que métathéorie, que toile de fond à notre étude. Comme suggéré par certains auteurs (Rouleau, 1998 ; Wacheux, 2000), nous aurons par la suite recours à différents cadres théoriques plus locaux afin d'éclairer plus précisément certains aspects de notre objet de recherche.

2. Les managers, ou l'évolution du travail de l'encadrement

2.1 Des managers pris entre le sommet et la base

2.1.1 La notion floue d'encadrement

Plusieurs termes viennent à l'esprit lorsque l'on parle des membres de la hiérarchie d'une organisation. Celui de supérieur hiérarchique évidemment, mais également ceux de cadre ou d'encadrement. Le terme de "cadre" revêt une dimension nationale, les cadres étant une catégorie sociale bien française (Bouffartigue, Gadea, 2000) dont la genèse, aux alentours des années 1930-1940, a été décrite par Boltanski (1982).

Outre cette spécificité nationale qui rend difficiles les comparaisons avec d'autres pays, on ne trouve aucune définition légale constante de la catégorie "cadres" (Spielmann, 1997). Par ailleurs, s'intéresser à la population des cadres dans une étude portant sur des phénomènes organisationnels peut s'avérer ne pas être un choix pertinent, du fait que les cadres renvoient à un statut plus qu'à une fonction. Ainsi, en 1998, près de la moitié des cadres n'occupait pas de fonction hiérarchique (Falcoz, 1999). Il paraît dès lors important de distinguer ceux qui exercent une fonction hiérarchique des autres (Bouchet, 1998 ; Livian, 1996).

Si l'on s'intéresse plus spécifiquement à certaines catégories de l'encadrement, des problèmes demeurent. L'encadrement intermédiaire reste « *une espèce largement inconnue* » (Stewart et al., 1994, p. 12), et il n'en existe pas de définition claire, pas plus que des middle managers de la littérature anglo-saxonne (Dopson, Neumann, 1998). Le plus souvent, les auteurs aussi bien francophones qu'anglo-saxons, considèrent que l'encadrement intermédiaire et les middle managers correspondent à « *la large bande située entre les décideurs stratégiques et l'encadrement de premier niveau* » (Livian, 1996, p. 9). Cependant, certains comme Trouvé (1996) incluent l'encadrement de première ligne ou de proximité dans les catégories intermédiaires d'encadrement. En ce qui concerne le champ des systèmes d'information, il arrive souvent (Pinsonneault, 1992) que les études qui portent sur l'encadrement ne le définissent pas, ou le fassent de manière contingente au terrain de recherche, ce qui souligne l'importance à accorder à l'existence d'une éventuelle classification spécifique à l'entreprise étudiée.

2.1.2 Une situation de pivot facteur de problèmes

Le problème de définition de l'encadrement intermédiaire ou de proximité peut être dépassé en s'intéressant à sa place au sein de l'organisation. Dopson (1992), tout comme Stewart et al. (1994), soulignent son rôle de pivot, établissant une jonction entre l'encadrement supérieur et les opérationnels. Il se trouve en effet à la « *jointure de tout ce qui est donné et reçu dans l'organisation : l'information, les instructions, les conseils, les idées et les attentes* » (Stewart et al., 1994, p. 88). En étant ainsi situé au confluent des demandes et des attentes des cadres supérieurs et des opérationnels, l'encadrement intermédiaire ou de proximité se trouve donc dans une situation particulière, obligé de jongler entre des logiques différentes, propres à

chacun des groupes avec lesquels il est en contact : logique de performance provenant de la direction, logique plus sociale en provenance des opérationnels. La sociologie de la traduction est alors un cadre théorique permettant de porter un éclairage sur la place de l'encadrement de proximité au sein des relations entre groupes sociaux au sein de l'entreprise.

Les organisations peuvent être considérées (Callon, 1986) comme un ensemble de réseaux constitués d'actants, c'est-à-dire d'individus et d'éléments non humains (on pense à la technologie dans le cas des entreprises). Les groupes sociaux constituant l'organisation ont des intérêts divergents, et dans le cas présent ceux de la direction, de la hiérarchie intermédiaire ou de proximité, et ceux de la base ne sont pas identiques. Si l'on s'intéresse aux influences que peuvent exercer les technologies de l'information dans une organisation, il est possible de considérer ces technologies comme un actant faisant également partie du réseau. De cet ensemble d'actants, l'un d'eux se dégage comme celui qui est le plus à même de parvenir à une conciliation de ces objectifs divergents, il s'agit du traducteur. Par sa place de pivot déjà maintes fois soulignée, l'encadrement intermédiaire semble être l'acteur pouvant le mieux analyser le contexte, voire être le plus légitime. Une fois l'identité de ce traducteur définie, il peut procéder à la problématisation, qui décrit un système « *d'associations entre des entités dont elle définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent. Ainsi se construit un réseau de problèmes et d'entités au sein duquel un acteur se rend indispensable* » (Callon, 1986, p. 184). La problématisation étant réalisée, l'énoncé d'un problème ou d'un objectif commun aux différents actants étant formulé, une négociation peut être engagée entre les porte-parole de ces actants afin de résoudre ce problème ou d'atteindre cet objectif tout en essayant de concilier les intérêts de chacun.

Cette position spécifique au sein de l'organisation est génératrice de difficultés pour ses détenteurs. Rouleau (1999) parle ainsi de "malaise" du management intermédiaire, qui s'inscrit dans un contexte de rationalisation et de flexibilisation du fonctionnement des entreprises. La difficulté à traduire auprès des opérationnels les messages provenant de la direction se fait plus sensible, du fait d'une visibilité limitée de l'avenir de l'entreprise inhérente à la rapidité accrue des réorientations stratégiques. De plus, les nouvelles modalités de fonctionnement des entreprises s'accompagnent de l'abandon du schéma de carrière traditionnel, ce qui se révèle déstabilisant pour les membres de l'encadrement. La situation des agents de maîtrise, pris entre les opérationnels et la hiérarchie, est également génératrice de tensions de rôles (autrement dit ils se trouvent exposés à des demandes contradictoires), comme le montre l'étude menée par Loubès (1997). Une meilleure information des agents de maîtrise, tout comme leur participation aux décisions qui touchent directement les membres de leur équipe, sont susceptibles de réduire ces tensions de rôle.

2.1.3 Une spécificité du travail

Il est intéressant de noter que malgré les études qui mettent en évidence la spécificité de la situation dans laquelle se trouve l'encadrement intermédiaire et de proximité, d'autres montrent que son travail peut s'assimiler à celui des cadres supérieurs. Certains auteurs notent de nombreuses similarités entre les différents postes managériaux (Martinko, Gardner, 1990). Ainsi, Mintzberg (1984) souligne l'existence de similitudes remarquables entre les activités de toutes les catégories de cadres en ce qui concerne leurs caractéristiques (importance des communications en face-à-face, transferts d'informations latéraux et horizontaux, fragmentation du travail, etc.). De manière analogue, les mêmes tâches à réaliser sont citées à tous les échelons hiérarchiques dans l'étude de Kraut et al. (1989), les différences s'exprimant en termes de degré ou d'importance de ces tâches. Par ailleurs, la liste des cinq activités essentielles de l'encadrement intermédiaire dressée par Sayles (1989) peut aisément être rapprochée de la liste des activités centrales des managers de Hales (1999). Il s'agit pour les cadres intermédiaires de gérer les flux de travail ; motiver les subordonnés ; négocier les relations latérales, "travailler la hiérarchie" ; et introduire le changement. Il est à noter que dans les relations avec les subordonnés, la dimension commandement - contrôle avancée habituellement est ici supplantée par la motivation des individus.

À l'inverse, Stewart et al. (1994) montrent dans leur comparaison germano-britannique que ce que font les cadres intermédiaires, où et comment ils le font, est dans de nombreux cas différent du travail des cadres supérieurs. Ceci leur fait dire que les cadres intermédiaires ne sont pas des cadres supérieurs "modèles réduits", c'est-à-dire que les différences ne s'expriment pas forcément en termes de degrés (de structuration des tâches, de responsabilité, etc.), mais également en termes de nature des activités. Les auteurs retrouvent ici les conclusions de recherches précédentes montrant que les managers font des choses différentes aux différents niveaux de l'organisation (Katz, Kahn, 1978). De même, Stewart (1991) et Fondas (1992) concluent que les différences de niveaux et de fonctions ne sont pas des indicateurs adéquats des différences entre postes managériaux, certains postes pouvant avoir des demandes comportementales en commun avec des postes dans d'autres fonctions ou à d'autres niveaux.

Les auteurs se rejoignent cependant dans l'objectif prioritaire que doivent atteindre les cadres intermédiaires : « s'assurer que [leur] organisation atteint ses buts fondamentaux » (Mintzberg, 1984), « faire en sorte que leur zone de responsabilité "tourne rond" » (Stewart et al., 1994). Ceci est à rapprocher de la définition traditionnelle du rôle des agents de maîtrise qui est de « faire en sorte que la production soit effective » (Loubès, 1997).

2.2 Deux conceptions divergentes des managers

Comme le note Brassier (2001), il est courant de procéder par opposition des manières d'appréhender le rôle des managers intermédiaires, notamment en distinguant un ancien rôle qui aurait été auparavant caractéristique de cette catégorie des salariés, d'un nouveau rôle en émergence.

2.2.1 Vers une nouvelle fonction d'encadrement ?

Au travers de leur analyse de la littérature managériale des années 1960 et 1990, Boltanski et Chiapello (1999) notent la transition qui s'opère entre le deuxième esprit du capitalisme¹, caractéristique de la grande organisation planifiée, et un troisième esprit du capitalisme, basé sur la notion de projet. L'image qui est peinte du manager dans cette littérature est plus particulièrement intéressante. Les auteurs soulignent que « la comparaison du terme de "cadre" dans les deux corpus souligne les évolutions » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 120), puisque les cadres sont considérés dans les années 1960 comme les principaux acteurs du progrès, alors qu'ils représentent dans les années 1990 une catégorie obsolète. Ainsi le terme de "cadre" a progressivement été remplacé par celui de "manager" au cours des années 1980, pour définir tout d'abord les cadres des directions générales, puis depuis le début des années 1990 « tous ceux qui manifestent leur excellence dans l'animation d'une équipe, dans la manœuvre des hommes, par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 121). C'est cette définition que nous garderons à l'esprit dans la suite de notre papier². Ces managers, travaillant désormais par projet, ne sont plus des donneurs d'ordre, mais des "animateurs d'équipe", des "catalyseurs", des "coachs". Dans ce néo-management qui oriente le monde du travail dans un sens plus humain, les auteurs notent avec humour que les individus sont des « êtres exceptionnels : compétents pour de nombreuses tâches, se formant en permanence, adaptables, capables de s'auto-organiser et de travailler avec des gens différents » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 120). De même, grâce à l'existence d'un sens partagé par tous les membres de l'entreprise, « une direction est fermement imprimée sans avoir recours à des ordres et le personnel peut continuer à s'organiser. Rien ne lui est imposé puisqu'il adhère au projet » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 119).

Malgré le fait que cette littérature destinée aux managers soit probablement teintée d'optimisme, elle illustre une certaine évolution qui consisterait en un éloignement de leur fonction hiérarchique traditionnelle au profit de dimensions plus relationnelles ayant trait à

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

2. Cette définition est par ailleurs proche de celle utilisée par France Télécom, qui constitue notre terrain de recherche, où est manager toute personne qui encadre une équipe.

l'animation de leurs équipes. Ce mouvement apparaît également dans les conclusions de l'étude menée par Bartlett et Ghoshal (1998) qui opposent les fonctions traditionnelles de trois types de cadres (opérationnels, moyens, supérieurs) à leurs nouvelles fonctions. Les organisations étudiées étaient toutes en situation de réorganisation, mettant notamment l'accent sur une importante décentralisation, accompagnée d'une forte responsabilisation individuelle. Les cadres moyens et opérationnels ont progressivement délaissé le contrôle des activités et la simple mise en œuvre des directives. L'encadrement de proximité est ainsi présenté comme adoptant une position d'entrepreneur, ce qui signifie qu'il cherche à améliorer la performance de l'unité dont il a la charge, en cherchant à accroître la productivité et à développer l'innovation. Alors qu'auparavant l'aspect technique de leur fonction était important, ce sont désormais sur les relations humaines que ces nouvelles fonctions mettent l'accent. Le manager apparaît alors parfois centré sur le soutien et le développement des compétences des membres de son équipe. L'existence de ces nouvelles fonctions n'implique pas pour autant qu'elles concernent l'ensemble des personnels d'encadrement et que la fonction traditionnelle ait disparu. Deux groupes aux comportements différents peuvent ainsi coexister au sein d'une même entreprise comme le montrent Gilmour et Lansbury (1986), qui séparent l'ensemble des managers de première ligne en un "groupe managérial" centré sur ce rôle désormais élargi, et un "groupe de supervision" qui demeure quant à lui attaché à son rôle minimal et traditionnel, adoptant par ailleurs une attitude de retrait quant à ses espérances de progression de carrière.

Ces évolutions sont proches de celles qui ont été identifiées au niveau des agents de maîtrise dans le secteur industriel. La subsistance d'une maîtrise traditionnelle aux côtés d'une maîtrise nouvelle aux fonctions élargies, centrée sur la facilitation de la prise de responsabilité des ouvriers et non plus sur le contrôle de leur travail, est ainsi notée par Trouvé (1997). Il est intéressant de constater à ce propos que l'explicitation par les agents de maîtrise de leur activité quotidienne est congruente avec les attentes que les dirigeants manifestent à leur égard. En effet, les demandes des dirigeants expriment une réduction des dimensions de discipline et de commandement, les priorités s'orientant vers l'animation et la coordination des groupes de travail. Les agents de maîtrise rejettent quant à eux la relation de commandement et de contrôle disciplinaire, et considèrent que le cœur de leur travail consiste en l'organisation des tâches des ouvriers et en l'animation de leur équipe. Aboutissant elle aussi à la distinction d'une maîtrise traditionnelle d'une maîtrise plus jeune et mieux formée, Loubès (1997) remarque cependant que la définition traditionnelle du rôle des agents de maîtrise demeure de « *faire en sorte que la production soit effective* » (Loubès, 1997, p.117). Celui-ci est centré sur l'animation de l'équipe de travail, mais d'autres activités, notamment liées à la gestion des ressources humaines, prennent une part de plus en plus importante, et les agents de maîtrise deviennent progressivement des responsables locaux des ressources humaines. Désormais, le rôle de la maîtrise se définirait comme « *une mission globale de gestion d'un collectif de travail. Les agents de maîtrise sont amenés à gérer leur zone d'activité dans une logique d'optimisation de l'ensemble des ressources (matérielles et humaines)* » (Loubès, 1998, p. 67).

2.2.2. Des études aux résultats divergents

Cette dichotomie appliquée à la nature du travail de l'encadrement se retrouve au niveau d'études portant sur des thématiques plus spécifiques, telles que la part que prennent les managers à la stratégie ou les influences que peuvent exercer sur eux les technologies de l'information.

Les managers dans la formation de la stratégie

En matière de stratégie, l'encadrement intermédiaire est traditionnellement vu comme un consommateur des décisions prises par les dirigeants, et un fournisseur d'informations pour les niveaux opérationnels de l'entreprise (Thomson, 1967). Les managers sont une partie du système de contrôle de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils traduisent les stratégies au niveau opérationnel, autrement dit qu'ils en assurent l'implémentation. L'implémentation se définit alors comme « *les interventions managériales qui alignent l'action organisationnelle sur les intentions stratégiques* » (Floyd, Wooldridge, 1992, p.155). Leur contribution au processus stratégique se

limite concrètement à leurs efforts en vue de «déployer les ressources existantes de manière efficace et efficiente» (Floyd, Wooldridge, 1994, p. 5). Cependant, pour que cet objectif soit atteint, il faut que ces managers comprennent les raisons stratégiques et par conséquent qu'ils prennent part au processus d'élaboration de la stratégie. En effet, plus l'on descend dans les niveaux hiérarchiques, moins les individus ont conscience de la stratégie de l'organisation à laquelle ils appartiennent (Hambrick, 1981). En référence à la place de pivot qu'occupent les managers au sein des organisations, leurs actions ont cependant des influences aussi bien vers le haut que vers le bas dans la formation de la stratégie (Floyd, Wooldridge, 1992) : vers le haut, par la remontée d'informations et donc l'influence qu'ils ont sur la vision qu'ont les dirigeants du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement, ainsi que des choix stratégiques qui peuvent être envisagés ; vers le bas, de manière plus traditionnelle, en opérant des arrangements organisationnels adéquats avec le contexte stratégique. L'encadrement intermédiaire est en effet le plus à même de savoir si les enjeux stratégiques sont considérés dans le contexte adéquat (Bower, 1970).

À cette vision traditionnelle où l'encadrement intermédiaire n'intervient que pour fournir de l'information et diriger l'implémentation de la stratégie, s'oppose l'idée qu'il influence la stratégie et crée des impulsions pour de nouvelles initiatives (Floyd, Wooldridge, 1992). Rotemberg et Saloner (2000) rappellent ainsi que les stratégies des firmes contiennent parfois des éléments émergents, provenant de niveaux intermédiaires de la hiérarchie et non voulus à l'origine par la direction. C'est notamment ce qu'explique Burgelman (1991), pour qui *« les organisations complexes ont à la fois des processus planifiés dans lesquels il y a un rôle significatif pour le senior management, et des processus évolutionnistes dans lesquels d'autres membres de l'organisation peuvent influencer la stratégie à travers leurs actions »* (Rotemberg, Saloner, 2000, p. 694). Des décisions que des managers ont prises consciemment en dehors de la ligne stratégique fixée peuvent avoir des effets positifs sur la performance de l'organisation, et influencer par la suite les décisions stratégiques de la direction. La participation des managers au processus stratégique influe également sur la performance, comme le montrent Wooldridge et Floyd (1990) pour qui l'implication dans la formation de la stratégie est associée à l'amélioration de la performance organisationnelle (mesurée en termes de position sur le marché, de performance financière, de taux de croissance du chiffre d'affaires, etc.). Selon Westley (1990), les motivations des managers à faire partie de ce processus tiennent également à leur désir d'intégrer des groupes détenteurs de pouvoir et d'accéder à la création de sens organisationnel, ce qui ne peut être le cas lorsque la stratégie leur est uniquement présentée par la direction.

Les influences des technologies de l'information sur l'encadrement

Les études en Systèmes d'Information menées depuis la fin des années 1950 adoptent elles aussi deux conceptions différentes du travail des cadres intermédiaires. La première pourrait être qualifiée d'étroite, réduisant l'encadrement à un rouage dans la transmission d'information hiérarchique, la seconde d'élargie, correspondant aux différents rôles managériaux définis par Mintzberg (1984). Il semblerait que d'un point de vue chronologique, le nombre d'études adoptant une conception étroite se réduise au profit de la conception élargie. Les études qui appréhendent les cadres intermédiaires comme des transmetteurs d'information (conception étroite) montrent majoritairement que les technologies de l'information sont en mesure d'automatiser ces transmissions, ce qui aboutit à un appauvrissement du travail, ainsi qu'à une réduction du nombre de membres de l'encadrement. Les études plus récentes s'articulent autour des travaux de Pinsonneault, menés depuis le début des années 1990 dans un contexte nord-américain (Pinsonneault, 1992 ; Pinsonneault, Bourret, Rivard, 1993 ; Pinsonneault, Kraemer, 1993, 1997 ; Pinsonneault, Rivard, 1998 ; Rivard, Pinsonneault, Berbier, 1999). La vision large des activités des managers qui y est adoptée aboutit à des conclusions inverses, les facilités de transmission et de traitement de l'information leur permettant de se tourner vers des activités moins structurées, comme la réflexion sur des innovations organisationnelles ou des actions de formation. Cela correspond, pour reprendre Brassier (2001), à *« un transfert de la charge de travail du rôle minimal vers le rôle élargi »* (Brassier, 2001, p. 21).

Remettre ces conclusions en perspective avec la vision structurationniste de la technologie, et donc les influences réciproques des technologies et des individus, revient à relativement peu s'étonner de la diversité, voire de la divergence des conclusions. La flexibilité interprétative de la technologie, et donc la participation des utilisateurs à sa constitution physique et/ou sociale, peut être un facteur explicatif de ces divergences. De plus, les technologies de l'information étudiées n'ont pas les mêmes objectifs (messagerie électronique, aide à la décision, etc.). Même si les technologies étaient les mêmes, le problème de la plasticité de leurs usages (Veltz, 2001) demeure. Il est par conséquent extrêmement difficile d'établir une "tendance" de l'influence que pourraient avoir les technologies de l'information sur les membres de l'encadrement.

3. Cadres d'analyse et problématique

Des recherches en gestion étudient le travail des managers depuis les années 1950, mais leur synthèse s'avère difficile du fait de l'hétérogénéité des modèles développés. Les enseignements de la sociologie du travail permettent d'éclairer cette place particulière qu'occupent les managers au sein de la hiérarchie, de même que l'évolution de leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques et les membres de leurs équipes.

3.1 Les cadres d'analyse du travail managérial

Quelques modélisations ou cadres théoriques sont régulièrement cités dans la perspective d'une analyse du travail managérial (travaux de Carlson, 1951 ; Hales, 1986 ; Kotter, 1982 ; Mintzberg, 1984 ; Sayles, 1964 ; Stewart, 1982). Selon Hales (1999), les études portant sur les managers ont, depuis les années 1950, longtemps été très descriptives, catégorisant les comportements des managers mais n'expliquant pas pourquoi ils sont tels qu'observés. De plus, une limite courante des études dans ce domaine est que, si elles détaillent les facteurs spécifiques du travail de certains managers, elles laissent souvent dans l'ombre les caractéristiques génériques ou les similarités. Enfin, l'une des difficultés majeures de ce champ de recherche (Fondas, Stewart, 1994) est que les différents auteurs ont souvent développé leurs propres concepts sans forcément établir de lien avec les études existantes.

Si l'on met de côté les travaux aboutissant à l'établissement de listes qui décrivent ce que fait le manager, d'autres permettent de mieux le comprendre. L'un d'eux est le modèle "Demandes, Contraintes et Choix" de Stewart (1982). Les demandes correspondent à ce qui doit être fait par le manager ; les contraintes aux facteurs qui limitent ce qu'il peut faire ; les choix à des opportunités de travailler différemment et de faire un travail différent. Ce modèle présente l'intérêt de prendre en compte aussi bien les éléments qui tendent à prescrire le travail des managers que leur propre stratégie, qui s'exprime via leurs choix et leurs possibilités d'influer sur les demandes et contraintes.

Ce modèle est par ailleurs lié aux notions de rôles, mais il est d'une portée plus limitée (Stewart et al., 1994) que le modèle épisodique de rôle de Kahn et al. (1964), utilisé notamment par Loubès (1997) dans sa recherche portant sur les agents de maîtrise. Le rôle a pour objectif de prédire le comportement des individus (Jacques, 1994). Le modèle épisodique de rôle met en scène des émetteurs (notamment les supérieurs hiérarchiques) qui adressent des attentes de rôles à une personne focale afin qu'elle adopte un comportement particulier. En vue de dépasser la principale limite de ce modèle qui est d'apparaître déterministe, Fondas et Stewart (1994) ont élaboré un modèle de "l'énaction des attentes", c'est-à-dire de l'influence du manager sur les attentes des émetteurs de rôles.

Ces modélisations du travail managérial mettent donc en exergue deux éléments distincts : d'une part les forces qui s'exercent sur l'encadrement en vue de déterminer son travail, d'autre part la liberté qui est la sienne d'avoir des objectifs propres et de tenter de s'écarter de cette tentative de prescription. Cette constatation amène à s'interroger sur la pertinence du recours à des cadres théoriques provenant de la sociologie du travail, et tout principalement la théorie sociologique de la régulation de Reynaud (1988, 1997), qui met en avant la dyade du contrôle et de l'autonomie.

3.2. Les apports de la sociologie du travail

3.2.1. Les managers dans la théorie sociologique de la régulation

La position spécifique des managers tels que nous les avons définis précédemment (personnes encadrant une équipe), maintes fois notée, est l'élément clé qui incite à porter un intérêt particulier à la théorie de la régulation. Plus encore que dans la sociologie de la traduction, on y trouve l'opposition entre deux groupes d'acteurs. Appliquée à l'organisation, la régulation a deux sources (Reynaud, 1988). La première est la régulation de contrôle, matérialisée par les règles définies par la direction qui cherche à prescrire et à contrôler le comportement des salariés. La seconde est la régulation autonome des salariés, qui cherchent à affirmer leur autonomie, à jouer avec les règles pour atteindre leurs objectifs propres. La régulation de contrôle a pour objectif la performance de l'organisation, mais la régulation autonome ne pas va forcément dans un sens contraire, même si elle s'oppose à cette régulation de contrôle. C'est le cas par exemple des "tours de main" des ouvriers qui s'éloignent du travail tel qu'il est prescrit mais améliorent la production. Au final, le « "travail réel" est le résultat d'un compromis entre les deux sources de régulation » (Reynaud, 1988, p. 15), entre le travail prescrit et la manière dont les salariés voudraient faire leur travail.

Si l'on inclut l'encadrement de proximité, la régulation peut être appréhendée de deux manières différentes. La première correspond à celle qui vient d'être exposée, en considérant l'organisation dans son ensemble. L'encadrement de proximité est alors vu comme le dernier maillon de la régulation de contrôle. La seconde représentation prend en compte le fait que l'encadrement, qui doit faire appliquer les règles édictées par la direction, a lui-même des objectifs qui lui sont propres, et adapte par conséquent ces règles. La régulation se scinde alors en deux niveaux : un premier processus de régulation qui lie la direction (régulation de contrôle) à l'encadrement (régulation autonome), un second qui lie l'encadrement (régulation de contrôle) aux opérationnels (régulation autonome).

Une question se pose néanmoins au regard de l'évolution des styles de management dans les entreprises. Qu'en est-il de cette condition de dernier maillon de la régulation de contrôle dans le contexte actuel où l'on semble s'éloigner d'un style de management directif au profit de la responsabilisation des opérationnels et du développement de leur autonomie ? Cela pourrait se traduire par une situation où la direction, à l'origine de la régulation de contrôle, promouvrait dans une certaine mesure la régulation autonome des opérationnels. Cette idée est contredite par la thèse défendue par Courpasson.

3.2.2. La sociologie de l'action managériale : vers l'enrôlement des subjectivités des salariés

En prenant le contre-pied des sociologies de l'acteur, Courpasson (1997) développe une sociologie de l'action managériale dont l'idée principale est que « *la caractéristique centrale de la transformation des modes de gouvernement des organisations contemporaines françaises est le glissement des modalités et des objets du contrôle social* » (Courpasson, 1997, p. 39). Il reproche en effet à la sociologie de l'action organisée (Cozier, Friedberg) de postuler une autonomie des acteurs qui paraîtrait exagérée au regard de la réalité actuelle des entreprises. De même, la sociologie de l'entreprise (Segrestin, Reynaud) montrant la modernisation des entreprises sous le jour d'une amélioration des relations entre l'individu et l'organisation à laquelle il appartient, offrirait une image trop optimiste des relations qui lient les différents groupes sociaux formant l'entreprise. C'est le cas lorsque la théorie de la régulation (Reynaud, 1988) est utilisée pour mettre en avant les convergences entre les salariés et leurs employeurs.

L'action managériale, qui correspond à « *l'ensemble des opérations qui visent à construire et si possible légitimer des outils de gestion* » (Courpasson, 1997, p. 42), est au cœur de la reconstruction des modes de gouvernement des organisations, dont l'enjeu politique est de « *légitimer l'homogénéité des pratiques locales dans un but de cohérence et de contrôle, tout en dispensant un message décentralisateur appuyé sur l'autonomie, et donc sur une conception apparemment composite des pratiques* » (Courpasson, 1997, p. 47). Le gouvernement de l'organisation vise donc au travers d'un ensemble de pratiques managériales à concilier les actions décentralisées des opérationnels, investis d'autonomie, avec une philosophie managériale globale.

L'une des bases de la notion de gouvernement d'organisation est l'existence de principes dominants qui sont assez peu discutables au sein de l'entreprise, car fondés sur la menace qu'exerce le marché sur l'entreprise, menace dont la conscience est partagée par tous les membres de l'organisation (Courpasson, 1997). La conscience de cette menace, partagée et entretenue, ajoutée à la réduction de la standardisation du travail, fait que les pratiques managériales portent plus sur des dimensions de jugement ou de subjectivité, que de strict contrôle du travail. L'accent est ainsi mis sur des processus de persuasion et non sur la codification des processus (Courpasson, 1996). Le management correspond alors à « *l'inscription de croyances et de convictions partagées dans un appareillage gestionnaire visant à réifier des représentations en règles* » (Courpasson, 1996, p. 250). Ces outils de gestion, correspondant aux représentations que les managers se font de la gestion, sont par exemple la gestion des compétences ou les groupes de projet.

L'appropriation des principes de gouvernement au niveau local par les opérationnels, qui doit conduire à la manifestation de comportements convergents, passe de plus en plus par ce que l'auteur appelle des "professions régulatrices", comme le management intermédiaire. Par les activités des managers de légitimation des orientations prises par la direction, on assiste à un déplacement des formes du contrôle organisationnel, renvoyant à l'idée d'enrôlement cognitif des salariés. En effet, avec l'abandon progressif de la standardisation des procédés, l'accent est mis sur l'enrôlement des subjectivités des travailleurs, « *via le renforcement du contrôle de la loyauté et de l'engagement* » (Courpasson, 1997, p. 53). Cette idée est également défendue par Linhart (2001) selon qui la contrainte qu'exercent les directions des entreprises se traduit moins qu'auparavant par la parcellisation des activités, mais qu'à l'inverse ces directions « *jouent sur la mobilisation de la subjectivité des salariés* » (Linhart, 2001, p. 102).

Derrière le choix apparent qu'ont les salariés de leur engagement, une forme de "contrainte souple" surgit, qui consiste, par le biais d'une individualisation de la GRH, en une mise en concurrence permanente des salariés. Afin de conserver une cohésion à l'ensemble de l'organisation, la mission des managers ou de l'encadrement de proximité réside « *dans l'articulation entre un contrôle serré et la création d'une proximité et d'une confiance suffisante avec le "terrain"* » (Courpasson, 1997, p. 57). Elle est donc l'expression d'une alchimie complexe entre le contrôle et la confiance.

En résumé, la nouvelle régulation qui apparaît au sein des entreprises s'assied sur une légitimité liée à la pression exercée par le marché sur l'entreprise, et se manifeste par une évolution des formes de contrôle, beaucoup plus basées sur l'enrôlement cognitif des salariés, mais qui se manifestent également par des outils de gestion qui visent à homogénéiser les comportements. Courpasson conclut que dans cette régulation rénovée, « *il est vain de croire à une réelle autonomie de l'acteur et au poids décisif des régulations autonomes* » (Courpasson, 1997, p. 58). Cette optique est cependant relativisée par Bernoux (1998), qui rappelle que les nouvelles modalités de contrôle n'impliquent pas la disparition de l'autonomie des acteurs et des jeux de pouvoir mis en évidence par la sociologie de l'action organisée. Le problème demeure donc de « *faire coexister ensemble et dans une même analyse et la domination-contrainte et l'acteur et son autonomie, la confiance et les accords* » (Bernoux, 1998, p. 401).

3.3 Énoncé de la problématique

Rappelons tout d'abord quelques éléments exposés précédemment. Considérant que la littérature destinée aux managers incorpore et est le vecteur de l'esprit du capitalisme, Boltanski et Chiapello (1999) mettent en évidence le passage du deuxième esprit du capitalisme, symbolisé par le "cadre", à un troisième esprit où se rencontre le "manager". La littérature montre également un mouvement vers une diminution du contrôle hiérarchique strict au profit de dimensions plus relationnelles. Des évolutions similaires sont notées en ce qui concerne la population des agents de maîtrise.

Ces éléments renvoient à l'idée d'une évolution de l'action des managers dans le processus de régulation entre l'encadrement supérieur et les opérationnels. Il semblerait que l'on s'éloigne du manager "donneur d'ordre" pour aller vers un style de management plus relationnel. Ceci n'implique pas pour autant que les objectifs assignés aux salariés soient différents, mais que la manière de les faire atteindre n'est plus la même. Ce nouveau management d'équipe semble être congruent avec la notion de "manager 1^{er} RH" chez France Télécom.

Cette évolution s'analyse plus précisément si l'on s'intéresse aux deux niveaux de régulation mentionnés auparavant : encadrement supérieur/managers ; managers/membres de l'équipe. L'hypothèse d'une modification à ces deux niveaux du couple autonomie/contrôle peut alors être posée. On peut penser à une évolution des modalités d'expression de la régulation de contrôle, notamment par la mobilisation de la subjectivité des salariés.

Ceci se traduit par un certain nombre d'interrogations : va-t-on vers une plus grande autonomie des managers ? des membres de leurs équipes ? Par quoi se traduirait-elle ? Les objectifs fixés aux uns et aux autres sont-ils restés identiques ou non ? Assiste-t-on à une modification des mécanismes de contrôle aux différents niveaux ? Quelles sont les technologies de l'information utilisées, et par qui ? En quoi jouent-elles sur l'autonomie des managers ? Des membres de l'équipe ? Prennent-elles part à une modification des mécanismes de contrôle ?

La thèse de l'engagement de la subjectivité des acteurs (Courpasson, 1996, 1997) invite également à s'interroger sur l'existence de "messages" à faire passer par les managers aux salariés, et sur la manière de les transmettre. Au-delà de cet enrôlement cognitif des salariés, qui s'opère peut-être en partie par l'explicitation de la stratégie globale de l'entreprise et sa recontextualisation dans les situations de travail particulières de chaque salarié, on peut se demander de quelle façon ces convictions partagées s'inscrivent en règles de gestion via les outils de gestion (individualisation des rémunérations, entretiens de progrès, management des équipes, etc.).

Cet ensemble de questionnements autour des concepts d'autonomie et de contrôle permettrait d'analyser l'évolution que vivent les managers de France Télécom. De plus, afin de mieux prendre en compte leur situation dans l'entreprise, c'est-à-dire à la tête d'une équipe mais subordonnés à une hiérarchie, il paraît pertinent de considérer la régulation de l'organisation aux deux niveaux mentionnés, ce qui aboutit à considérer une première fois les managers sous l'angle de la régulation autonome, et une seconde sous l'angle de la régulation de contrôle.

Conclusion

Quelques éléments relatifs à la méthodologie employée pour conclure. L'objet de notre recherche se caractérise, sous l'idée globale d'une évolution de la fonction managériale, par sa diversité : diversité du type d'équipe encadrée (technique, commerciale, etc.), diversité des technologies utilisées, etc. Il semble par conséquent important d'appréhender chaque situation par rapport à son contexte particulier, et d'y repositionner l'individu. L'aspect local et approfondi d'une méthode qualitative répond à ce besoin, puisqu'une « *exploration en profondeur de la perspective des acteurs sociaux est jugée indispensable à une juste appréhension et compréhension des conduites sociales* » (Poupart, 1997, p. 174).

Le protocole de recherche s'articule autour de quatre phases : 1) la phase exploratoire, constituée des premiers contacts avec l'entreprise dans le cadre du contrat de recherche, afin de déterminer la faisabilité de l'étude et les terrains les plus pertinents ; 2) une phase d'échantillonnage, visant à déterminer les différents terrains à étudier ainsi que les personnes à rencontrer ; 3) une phase de recueil des données, basée sur des entretiens semi-directifs ; 4) une phase d'analyse des données, par le biais d'une analyse thématique de contenu.

Le recueil de données est en cours sur certains des terrains sélectionnés. Il s'agit par exemple du suivi de la mise en place et de l'utilisation d'un outil informatique disponible sur l'intranet de France Télécom et spécifiquement dédié aux managers, qui permet à travers un même outil de rencontrer des managers encadrant des équipes aussi bien techniques que commerciales, mais également des responsables des ressources humaines dont la fonction est elle aussi en pleine évolution. Outre ces terrains spécifiques, la démarche méthodologique inclut également des entretiens qui cherchent à appréhender la réorganisation globale de France Télécom. C'est notamment le cas des entretiens qui se déroulent avec des membres de la fonction Ressources Humaines ou avec des représentants des organisations syndicales.

Au-delà de l'analyse de l'évolution du travail des managers et de la place occupée par les technologies de l'information, la partie empirique permettra également d'appréhender la manière dont ces hiérarchiques ressentent cette évolution en direction d'un "manager 1^{er} RH". Par là même, c'est l'accompagnement que l'entreprise a mis en œuvre auprès des managers qui est soumis à une évaluation, ce qui donnera la possibilité de tirer des enseignements en termes d'améliorations de l'accompagnement du changement chez France Télécom.

Bibliographie

- Autissier D.** (1998), "La structuration : apports et controverses en Sciences de Gestion ; Les trois fonctions du contrôle dans la théorie de la structuration", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-27, p. 51-61.
- Bartlett C.A., Ghoshal S.** (1998), "Trois profils de cadres pour l'an 2000", *L'Expansion Management Review*, mars, p. 17-26.
- Bernoux P.** (1998), "Contrainte et domination sans autonomie ni acteurs ?", *Sociologie du Travail*, vol. 40, n° 3, p. 393-405.
- Boltanski L.** (1982), "Les cadres, la formation d'un groupe social", Paris, Les Éditions de Minuit.
- Boltanski L., Chiapello E.** (1999), "Le Nouvel Esprit du Capitalisme", Paris, Gallimard.
- Boltanski L., Thevenot L.** (1991), "De la justification. Les économies de la grandeur", Paris, Gallimard.
- Bouffartigue P., Gadea C.** (2000), "Sociologie des cadres", Paris, La Découverte.
- Bower J.L.** (1970), "Managing the resource allocation process", Boston, Harvard Business School.
- Brassier P.** (2001), "Les technologies de l'information, outil de repositionnement du management intermédiaire", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 42, p. 15-27.
- Burgelman R.** (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : Theory and field research", *Organization Science*, vol. 2, p. 239-262, in Rotemberg J.J., Saloner G. (2000), "Visionaries, managers, and strategic direction", *Rand Journal of Economics*, vol. 31, n° 4, p. 693-716.
- Callon M.** (1986), "Éléments pour une sociologie de la traduction ; La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc", *L'Année Sociologique*, vol. 36, p. 169-208.
- Carlson S.** (1951), "Executive behaviour", Stockholm, Strombergs.
- Chevalier-Kuszla C.** (1998), "La théorie de la structuration : vers une typologies des rôles organisationnels", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-27, p. 81-96.
- Courpasson D.** (1996), "Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 75, p. 239-256.
- Courpasson D.** (1997), "Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale", *Sociologie du Travail*, vol. 39, n°1, pp.39-62.
- De Sanctis G., Poole M.S.** (1994), "Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive structuration theory", *Organization science*, vol. 5, n° 2, p. 121-147.
- De Vaujany F.-X.** (2000), "Usages d'un intranet et processus de structuration de l'organisation", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 5, n° 2, p. 79-106.
- Dopson S.** (1992), "Middle Management's pivotal role", *Target Management Development Review*, vol. 5, n° 5, p. 8-11.
- Dopson S., Neumann J.E.** (1998), "Uncertainty, Contrariness and the Double-bind : Middle Managers' Reactions to Changing Contracts", *British Journal of Management*, vol. 9, Special Issue, p. 53-70.
- Falcoz C.** (1999), "De la distinction non cadre / cadre à la segmentation entre cadre à potentiel et cadre-dirigeant", *actes des journées d'études scientifiques pluridisciplinaires sur les cadres*, www.univ-aix.fr/lest, p. 197-208.
- Floyd S.W., Wooldridge B.** (1992), "Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : a research note", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 153-167.
- Floyd S.W., Wooldridge B.** (1994), "Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Executive*, vol. 8, n° 4, p. 47-57.
- Fondas N.** (1992), "A behavioral job description for managers", *Organizational Dynamics*, vol. 21, n° 1, p. 47-58.
- Fondas N., Stewart R.** (1994), "Enactment in managerial jobs : A role analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 31, n°1, p. 83-103.
- Giddens A.** (1987), "La constitution de la société", Paris, Presses Universitaires de France.
- Gilmour P., Lansbury R.** (1986), "The first line supervisor and their managerial role", *The Journal of Management Development*, vol. 5, n° 3, p. 59-72.
- Giordano Y.** (1998), "Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-27, p. 20-35.
- Groleau C.** (2000), "La théorie de la structuration appliquée aux organisations : le cas des études sur la technologie", in Autissier D., Wacheux F., "Structuration et management des organisations", Paris, L'Harmattan, p. 155-179.
- Hales C.P.** (1986), "What do managers do ? A Critical review of the evidence", *Journal of Management Studies*, vol.23, n° 1, p. 88-115.
- Hales C.P.** (1999), "Why do managers do what they do ? Reconciling evidence and theory in accounts of managerial work", *British Journal of Management*, vol. 10, n° 4, p. 335-350.

- Han C.K., Walsham G.** (1991), "Structuration theory and information system research", *Journal of Applied Systems Research*, vol. 17, p. 77-85, in *De Vaujany* (2000), "Usages d'un intranet et processus de structuration de l'organisation", *Systèmes d'Information et Management*, vol. 5, n° 2, p. 79-106.
- Houze E.** (2000), "L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication par un groupe distant", *thèse de doctorat de sciences de gestion, université Montpellier II*, 284 p.
- Iribarne (d') P.** (1989), "La logique de l'honneur", *Paris, Éditions du Seuil*.
- Jacques J.** (1994), in *Loubes A.* (1997), "Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique", *thèse de doctorat sciences de gestion, université Montpellier II*, 492 p.
- Kahn R.L., Katz D.** (1966), "The Social Psychology of Organizations", *New-York, Wiley*.
- Kotter J.P.** (1982), "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, vol. 60, n° 6, p. 156-167.
- Kraut A.I., Pedigo P.R., McKenna D.D., Dunette M.D.** (1989), "The Role of the Manager : What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive*, vol. 3, n° 4, p. 286-293.
- Linhart D.** (2001), "L'individu au cœur de la modernisation des entreprises ; Une reconnaissance attendue mais périlleuse", in *Pouchet A. (coord.)* (2001), "Sociologie du Travail : 40 ans après", *Paris, Elsevier*, p. 99-110.
- Livian Y.-F.** (1996), "L'évolution du rôle de l'encadrement intermédiaire en Europe. Quelques réflexions à partir d'une étude sur cinq pays", in *CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications)*, "L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement : journée d'étude du CEREQ et du réseau des centres associés", p. 209-219.
- Loubes A.** (1997), "Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique", *thèse de doctorat sciences de gestion, université Montpellier II*, 492 p.
- Loubes A.** (1998), "Partage de la GRH et recomposition du rôle de la maîtrise : repérage des effets", in *Allouche J., Sire B. (éd.)* (1998), "Ressources humaines ; Une gestion éclatée", *Paris, Economica*, p. 65-88.
- Markus M.L., Robey D.** (1988), "Information technology and organizational change : Causal structure in theory and research", *Management Science*, vol. 34, n° 4, p. 583-598.
- Martinko M.J., Gardner W.L.** (1990), "Structured observation of managerial work : A replication and synthesis", *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 3, p. 329-357.
- Mintzberg H.** (1984), "Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre", *Paris, Les Éditions d'organisation*.
- Orlikowski W.J.** (1992), "The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations", *Organization science*, vol. 3, n° 3, p. 398-427.
- Orlikowski W.J., Robey D.** (1991), "Information Technology and the structuring of organizations", *Information systems research*, vol. 2, n° 2, p. 143-169.
- Pinsonneault A.** (1992), "Les technologies de l'information : les cadres intermédiaires sont-ils une espèce en voie de disparition ?", *Gestion*, vol. 17, n° 4, p. 15-22.
- Pinsonneault A., Bourret A., Rivard S.** (1993), "L'impact des technologies de l'information sur les tâches des cadres intermédiaires : une étude empirique des bénéfices de l'informatisation", *Technologies de l'Information et Société*, vol.5, n° 3, p. 301-328.
- Pinsonneault A., Kraemer K.L.** (1993), "The impact of information technology on middle managers", *MIS Quarterly*, vol.17, n°3, p. 271-293.
- Pinsonneault A., Rivard S.** (1998), "Information Technology and the Nature of Managerial Work : From the Productivity Paradox to the Icarus Paradox ?", *MIS Quarterly*, vol. 22, n° 3, p. 287-311.
- Poupart J. et al.** (1997), "La recherche qualitative ; Enjeux épistémologiques et méthodologiques", *Montréal, Gaëtan Morin*.
- Reix R.** (1990), "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information", *Revue Française de Gestion*, n° 77, janvier-février, p. 00-106.
- Reynaud J.-D.** (1988), "Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, XXIX, p. 5-18.
- Reynaud J.-D.** (1997), "Les Règles du Jeu ; l'action collective et la régulation sociale", 2^e édition, *Paris, Harmand Colin* (1^{ère} édition 1989).
- Rivard S., Pinsonneault A., Bernier C.** (1999), "Impact des technologies de l'information sur les cadres et les travailleurs", *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 51-65.
- Rojot J.** (1998), "La théorie de la structuration", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-27, p. 5-19.
- Rotemberg J.J., Saloner G.** (2000), "Visionaries, managers, and strategic direction", *Rand Journal of Economics*, vol. 31, n° 4, p. 693-716.

- Rouleau L.** (1998), "Analyse organisationnelle et théorie de la structuration : le renouveau du projet moderniste", *Working paper*.
- Rouleau L.** (1999), "Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires", *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 96-101.
- Rowe F., Struck D.** (1995), "L'interaction télécommunications – structure des organisations : perspectives, théories et méthodes", *Economies et Sociétés*, n° 21, 5, p. 51-83.
- Sarason Y.** (1995), "A model of organizational transformation : The incorporation of organizational identity into a structuration theory framework", *Academy of Management Journal*, p. 47-51.
- Sayles L.** (1989), "Leadership. Managing in the real organizations", 2^e édition, *McGraw-Hill*, New York.
- Sire B.** (2001), "1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom", *Les Notes du Lirhe*, n° 350.
- Spielmann M.** (1997), "Quel avenir pour les cadres ? ; L'encadrement dans l'entreprise de demain", Paris, *L'Harmattan*.
- Stewart R.** (1982), "A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior", *Academy of Management Review*, vol. 7, n°1, p. 7-13.
- Stewart R.** (1991), "Classifying different types of managerial jobs", *Personnel Review*, vol.2 0, n°3, p. 20-26.
- Stewart R., Barsoux J.-L., Kieser A., Ganter H.-D., Walgenbach P.** (1994), "Managing in Britain and Germany", New York, *St Martin's Press*.
- Thomson J.D.** (1967), "Organizations in action", New-York, *McGraw-Hill*.
- Trouve P.** (1997), "Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle", Paris, *L'Harmattan*.
- Veltz P.** (2001), "La sociologie du travail peut-elle encore parler de la technique ?", in *Pouchet A. (coord.) (2001), "Sociologie du travail : 40 ans après", Paris, Elsevier*, p. 309-321.
- Wacheux F.** (2000), "Le paradigme de la structuration sur l'analyse des situations de travail : effets en retour dans les processus de routinisation", in *Autissier D., Wacheux F., "Structuration et management des organisations", Paris, L'Harmattan*, p. 295-315.
- Westley F.R.** (1990), "Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion", *Strategic Management Journal*, vol.11, p. 337-351.
- Willmott H.** (1987), "Studying Managerial Work : A critique and a Proposal", *Journal of Management Studies*, 24, 3, p. 249-270.