

# LES CADRES DIRIGEANTS FRANÇAIS FACE A LA NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DE LEUR RÔLE

Tessa MELKONIAN

*Centre de recherche LARGEPA  
Université Panthéon-Assas PARIS II France*

## Introduction

À l'heure actuelle, le souci d'identifier et de préparer des cadres dirigeants compétents pour les prochaines décennies se fait de plus en plus fort (Bournois & Roussillon, 1998 ; Crainer & Dearlove, 1999). En effet, l'annonce d'un manque à venir en termes de nombre et de compétences fait frémir beaucoup d'entreprises et d'actionnaires. De plus, l'accent mis sur la nécessaire évolution des compétences et comportements managériaux des dirigeants de demain (Bartlett & Goshal, 1994, 1997 ; Bournois & Roussillon, 1998) amène les entreprises à mettre en place de nouveaux outils d'évaluation comme le 360° par exemple<sup>1</sup> (Ghorpade, 2000).

Toutefois, l'introduction d'un tel outil d'évaluation n'est pas si évidente en France. L'importance croissante accordée aux comportements managériaux modifie profondément le rôle attendu des cadres dirigeants. Or, jusqu'à un passé très récent, les compétences techniques nécessaires étaient clairement identifiées et une certaine sécurité de l'emploi était offerte à cette population (Chandler, 1977 ; Bournois, 1991 ; Crainer & Dearlove, 1999). Ainsi, face à cette nouvelle demande organisationnelle, les cadres dirigeants ne savent pas toujours comment se positionner ni réagir et, à l'inverse, l'organisation ne sait pas forcément comment les aider.

L'objectif de cet article est donc d'étudier les réactions des cadres dirigeants français face à l'introduction d'un nouvel outil d'évaluation comme le 360° et d'identifier les facteurs déterminant leur intention d'engagement dans des actions de développement managérial.

Dans un premier temps, les principaux travaux de recherche sur les cadres dirigeants en management stratégique et en GRH seront passés en revue afin de décrire précisément l'évolution de leur rôle attendu et de leur gestion ainsi que les difficultés qu'ils peuvent rencontrer à l'heure actuelle pour s'adapter. Puis une présentation détaillée de l'outil 360° permettra de comprendre son fonctionnement et les attentes des entreprises à son égard.

Dans un second temps, les résultats d'une étude exploratoire qualitative seront présentés. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des cadres dirigeants d'une grande entreprise française confrontés à la mise en place d'un 360° feedback. L'analyse de ces vingt-cinq entretiens semi-directifs a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats qui seront discutés dans cet article.

---

1. Le 360° feedback est un processus d'évaluation offrant au manager un feedback multi-niveaux : celui de son supérieur hiérarchique, celui de ses collègues et pairs et celui de ses collaborateurs. Les clients et fournisseurs peuvent être ajoutés au processus s'ils sont identifiés comme pouvant apporter un feedback pertinent. Pour une revue complète voir London & Beatty (1993) et London & Smither (1995).

# 1. Évolution du rôle attendu des cadres dirigeants

Étudier l'évolution du rôle attendu des cadres dirigeants nécessite tout d'abord une connaissance des caractéristiques particulières de cette population. En effet, ce n'est que lorsque se dessine clairement le profil du cadre dirigeant français d'aujourd'hui qu'il est possible de comprendre l'impact des changements économiques et organisationnels actuels sur son rôle attendu.

## 1.1 Les cadres dirigeants : une population particulière

Nous reviendrons tout d'abord sur les principales caractéristiques de cette population avant d'en proposer une estimation chiffrée.

### *Les principales caractéristiques des cadres dirigeants français*

Le contexte français de l'émergence des cadres dirigeants ayant été très particulier<sup>2</sup> a, de fait, profondément caractérisé cette population. Ceci est d'autant plus visible pour les non-français qui nous observent. Ainsi, selon Bournois et Roussillon (1998), les « principaux traits saillants » (p. 139) relevés par nombre d'auteurs étrangers sont les suivants :

- **l'importance démesurée accordée aux diplômes initiaux** : en effet, la nature du diplôme initial conditionne l'accès ou non à certains postes ou certaines entreprises. Barsoux et Lawrence (1991) relève le très faible nombre d'autodidactes parmi les cadres supérieurs et dirigeants en France. Quelque part, le fait de ne pas avoir fait l'ENA par exemple, ferme complètement l'accès à certains postes dans l'économie française, même à l'heure actuelle. La notion de classement des diplômes initiaux est extrêmement prégnante en France, les entreprises utilisant d'ailleurs des grilles de classification reflétant cette hiérarchie ;
- **la précocité des parcours** : le point précédent a pour conséquence immédiate un accès direct de certains jeunes diplômés issus des institutions les plus élitistes à des postes à fortes responsabilités. C'est particulièrement vrai dans la fonction publique ; Bournois et Roussillon (1998, p. 140) reprennent l'exemple de l'École des Ponts et Chaussées dont le diplômé accède directement au poste d'ingénieur divisionnaire à l'Équipement. Ce système contrebalance les compétences avérées ou les capacités d'apprentissage qu'auraient pu développer des diplômés d'écoles moins prestigieuses ;
- **des postes se terrain dénigrés** : l'idée de "commencer par le bas" n'est pas du tout valorisée dans le système français, au contraire les jeunes cadres chercheront plutôt à commencer par des activités de conseil ou de conception. Ceci est caractérisé par l'obligation fréquente d'un stage ouvrier d'un mois le plus souvent, censé montrer au jeune diplômé ce qu'est ce monde qu'il n'approchera plus vraiment par la suite.
- **le poids des normes de la fonction publique** : le mode d'obtention des postes par concours s'est souvent transposé dans les entreprises privées, certaines sélectionnant ainsi leurs cadres dirigeants (Bournois & Roussillon, 1998). La France reste marquée par un secteur public très présent dans l'économie et par une tradition de centralisation du pouvoir et se satisfait donc pleinement des concours écrits comme moyen de sélection ;
- **Les pratiques de "catapultage"**<sup>3</sup> : c'est-à-dire le fait d'arriver directement aux plus hauts postes de l'organisation, généralement après une dizaine d'années au service de l'administration. Ces pratiques ont d'ailleurs conduit certains chercheurs à se demander dans quelle mesure l'ENA n'était pas une Business School<sup>4</sup>.

2. Notamment de part la situation économique (déclin de la bourgeoisie d'affaires) et politique (volonté de constituer une classe moyenne capable d'endiguer la classe ouvrière) des années 30, mise en évidence par Boltanski (82).

3. Il est intéressant de revenir ici sur les différents termes utilisés et leur définition. Selon Bauer et Bertin-Mouroit (1995), 5 niveaux d'entrée peuvent être identifiés :

- "catapulté" : arrivé directement à la place de PDG ;
- "parachuté" : arrivé directement dans l'équipe dirigeante ;
- "hélicoporté" : arrivé au niveau juste inférieur à l'équipe dirigeante ;
- "montagnard" : arrivé à un niveau anonyme de cadre ;
- "fondateur" : arrivé comme n° 1 d'une entreprise que l'on fonde.

4. Bauer M., Bertin-Mouroit B., *L'ENA est-elle une business school ?*, Éditions L'Harmattan, Paris, 1997.

Ainsi, selon Bauer et Bertin-Mourot (1995) - fondateurs de l'Observatoire des dirigeants - les trois écoles Polytechnique, ENA et HEC ont fourni, en 1993, 53% des dirigeants des 200 premières entreprises françaises (selon le chiffre d'affaires). En outre, ces dirigeants ont pour caractéristiques d'être arrivés directement aux plus hauts niveaux de l'entreprise après être restés dans l'administration publique environ une dizaine d'années. Les grandes écoles restent le vivier principal des dirigeants des grandes entreprises même si, paradoxalement, l'ENA fournit plus de grands dirigeants qu'HEC dont c'est pourtant la vocation première (50% contre 7% en 1993) et voit même son influence augmenter (de 36% en 1985 à 50% en 1993). Toutefois, une analyse par secteur économique permet de délimiter le champ principal d'action de ces super-élites : les grandes entreprises de l'industrie, de la banque ou de l'assurance ; la grande distribution et les travaux publics échappant particulièrement à ce modèle français (Bournois & Roussillon, 1998, p. 145).

### La population des cadres dirigeants en France : une approche chiffrée

La population spécifique des cadres dirigeants est comprise dans celle plus large des cadres supérieurs et celle encore plus vaste des cadres. Il n'est pas toujours aisé d'obtenir des chiffres sur la seule population des cadres dirigeants. Elle est la plupart du temps confondue avec celle des cadres supérieurs, voire avec celle des cadres dans nombre de bilans financiers ou sociaux par exemple. Pour plus de clarté et puisque nous serons amenés à utiliser très souvent ces différents vocabulaires, nous proposons de retenir les définitions suivantes proposées par Peretti (2001) :

- **Cadre.** Le statut de cadre peut être défini par trois sources différentes : les conventions collectives, les régimes de retraite et la jurisprudence ; les critères retenus par les tribunaux sont les suivants : les niveaux de compétence requis, le titre de la fonction, sa nature, son coefficient, le salaire versé et l'affiliation à un régime de retraite cadre.
- **Cadre supérieur.** Cadre occupant un des plus hauts postes de l'entreprise (parmi les plus élevés de la grille de classification) sans toutefois appartenir à la catégorie des cadres dirigeants.
- **Cadre dirigeant<sup>5</sup>.** Cadre appartenant au niveau le plus élevé de la classification de l'entreprise ; il possède les caractéristiques suivantes : haut degré d'autonomie et de prise de décision, appartenance au comité de direction ; dans les grandes entreprises ils sont les N-1 et N-2 du président directeur général.

Compte tenu de la difficulté de définition des différents statuts ci-dessus, et des très nombreuses sources statistiques différentes permettant de les dénombrer, nous ne pouvons donc ici que proposer une estimation, sur la base de celle réalisée par Bournois (1996) :

Tableau 1 - Estimation du nombre de cadres et cadres dirigeants en 2000.<sup>6</sup>

	Janvier 1990	Enquête Emploi 1999
Cadres administratifs et commerciaux des entreprises	417 792	493 677
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises	319 488	415 728
<b>Total cadres d'entreprises [A]</b>	<b>737 280</b>	<b>909 405</b>
Cadres supérieurs et cadres dirigeants d'entreprise (notre estimation de 10% de [A])	73 728	90 940
Chefs d'entreprise de 10 salariés et plus	98 304	77 949
<b>Total cadres supérieurs et dirigeants</b>	<b>172 032</b>	<b>168 889</b>

5. Nous retrouvons bien les mêmes éléments dans la Loi Aubry du 19 janvier 2000, puisque selon celle-ci, être cadre dirigeant c'est réunir les trois critères suivants : assumer des responsabilités impliquant une grande indépendance d'organisation de son emploi du temps ; disposer d'un pouvoir décisionnaire majoritairement autonome ; percevoir l'une des rémunérations les plus élevées de l'entreprise. Pour cette catégorie les dispositions relatives à la durée du travail ne s'appliquent pas.

6. Nous reprenons ici le découpage par CSP (catégorie socio-professionnelle) tel qu'élaboré par l'INSEE. La CSP 36 "cadres d'entreprises" que nous retenons dans notre tableau regroupe les catégories 37 "cadres administratifs et commerciaux des entreprises" et 38 "ingénieurs et cadres techniques d'entreprise". Toutefois la CSP 3 "cadres et professions intellectuelles supérieures" plus large - parfois retenue comme base de calcul - qui contient la CSP 36, regroupe également :

- la catégorie 31 : professions libérales ;
- la catégorie 32 (33 + 34 + 35) : cadres de la fonction publiques, professeurs et professions scientifiques et les professions de l'information, des arts et des spectacles.

Il se peut donc qu'au sein des classes 34 et 35 se trouvent des cadres du secteur privé (enseignant en écoles privés notamment) et n'apparaissent donc pas dans nos statistiques.

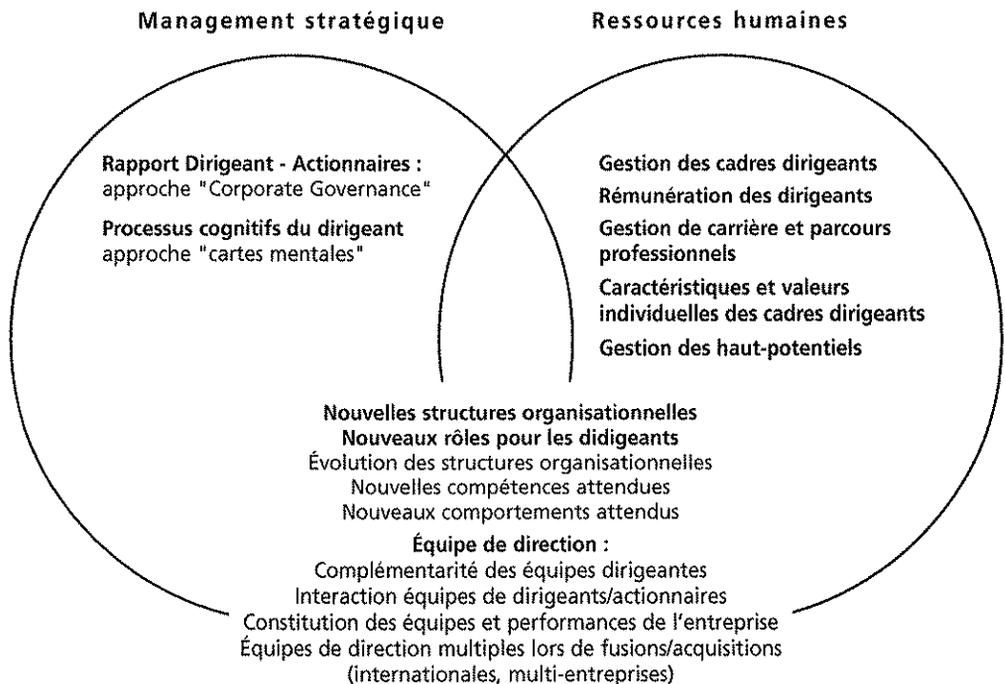
## 1.2 Les apports des différentes disciplines

Plusieurs champs disciplinaires se sont intéressés à la figure du dirigeant. En effet, outre la gestion, des disciplines comme la sociologie, l'économie, la psychologie et même l'histoire se sont très tôt penchées sur la figure du cadre dirigeant. Nous ne détaillerons pas dans cet article les apports des différentes disciplines hors gestion puisque nous avons choisi de nous centrer sur les travaux issus des champs du management stratégique et de la gestion des ressources humaines. Toutefois, pour revue générale, nous renvoyons le lecteur intéressé aux travaux de Busino (1992) pour le champ de la sociologie, aux travaux de Koenig (1999), Caby (1998) et Charreaux (1997) pour le champ de l'économie, aux travaux de Jennings et coll. (1994) et Tait (1995) pour le champ de la psychologie ainsi qu'aux travaux de Chandler (1977) pour une approche de nature historique.

### Les travaux gestionnaires

Bien qu'il ne soit pas toujours facile de distinguer clairement les apports de chaque sous-catégorie des sciences de gestion quand elles se penchent sur la figure du dirigeant<sup>7</sup>, nous proposons en premier lieu une classification générale des travaux gestionnaires. En effet, Les travaux gestionnaires sur les cadres et cadres dirigeants restent encore peu nombreux (Bournois, 1996). Rares sont les travaux qui leur donnent la possibilité de s'exprimer directement. Nous proposons ici une classification générale des travaux de gestion sur la population des cadres dirigeants adaptée de Bournois (1996) :

Figure 1 - Les différents travaux gestionnaires portant sur les cadres dirigeants.



Comme nous pouvons le voir sur la figure 1, il n'est pas toujours aisé de distinguer ce qui ressort du domaine du management stratégique de ce qui concerne celui des ressources humaines. Nous nous proposons donc d'utiliser le champ conjoint management stratégique-gestion des ressources humaines, ainsi que les apports de certains travaux de ressources humaines afin d'étudier l'évolution du rôle attendu du cadre dirigeant.

7. Pour plus de précisions à ce sujet, le lecteur pourra se référer à l'ouvrage d'A.C. Martinet., *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris, 1990, chapitre I.

## De nouvelles attentes organisationnelles à l'égard des cadres dirigeants

Depuis une dizaine d'années, de très nombreuses entreprises ont investi d'importantes sommes d'argent et du temps dans la définition d'un profil idéal du manager et du top manager (Bartlett & Goshal, 1997). L'ampleur des bouleversements économiques de ces dernières années a contraint les entreprises à s'adapter pour survivre sur les nouveaux marchés (internationalisation, globalisation, concurrence accrue, besoin de toujours plus de flexibilité, etc.). La presse et les chercheurs ont alors souligné le rôle primordial que jouaient les équipes dirigeantes dans cette lutte (Bournois & Roussillon, 1998 ; Bartlett & Goshal, 1997). Ces cadres supérieurs et dirigeants sont donc perçus comme une ressource extrêmement précieuse pour les entreprises (Crainer & Dearlove, 1999 ; Handy & coll., 1988). Cette attente très forte de l'organisation à l'égard de ses top managers s'expliquent notamment par des effets de pyramide des âges négatifs pour la tranche des 35-44 ans - vivier principal de top managers - et par la nécessité de nouvelles compétences pour piloter et développer les nouvelles formes d'organisations. En effet, l'expérience, les qualifications et les compétences attendues des top managers ont fortement augmenté. La complexification croissante des marchés nécessite des qualités managériales plus fines, une sensibilité internationale, et surtout des capacités de leadership (Crainer & Dearlove, 1999).

Nous pouvons donc constater ici que, compte-tenu du « *nouveau paradigme des affaires* » (Hesterley et Derr, 1998) en vigueur, les rôles attendus des cadres supérieurs et dirigeants ont fortement évolué. Les attentes s'orientent vers le leadership, sans pour autant savoir très bien tout ce que recouvre ce dernier vocable. Nous retrouvons toutefois, au sein de la multitude de travaux sur le sujet, les capacités suivantes : donner du sens au projet de l'entreprise, vision stratégique, savoir créer des challenges, être ouvert mais juste, réactif, etc.

## 2. Conséquences de cette évolution du rôle des cadres dirigeants

L'évolution du rôle attendu des cadres dirigeants constatée dans la première partie n'est pas sans conséquences sur le rapport qu'entretiennent ces derniers avec leur organisation. Ceci est d'autant plus délicat qu'un certain nombre d'éléments viennent fragiliser le lien jadis sûr entre les cadres dirigeants et leur organisation. L'organisation doit alors adapter en conséquence sa gestion de cette population particulière.

### 2.1 Une sécurité de l'emploi "au sommet" de plus en plus précaire

L'année 2002 aura été riche en déconvenues professionnelles pour les managers de haut niveau. Ceux qui, jusqu'à présent, avaient été semble-t-il épargnés par les vagues de licenciements ne sont plus protégés.

Dans un premier temps, ce mouvement semblait ne toucher que les États-Unis. Des patrons mythiques ont été littéralement balayés ; c'est notamment le cas de Jacques Nasser - dit "Jack the Knife" en fonction de sa capacité à réduire les coûts - CEO de Ford Motor Company licencié après 33 ans de "bons et loyaux services". Selon une étude du Center for Creative Leadership (CCL) et du cabinet de recrutement Manchester Partners, 40% des nouveaux cadres dirigeants recrutés aux États-Unis étaient licenciés après moins de 18 mois en poste (Crainer & Dearlove, 1999).

La situation n'est pas aussi critique en France mais il n'en reste pas moins que des licenciements commencent à intervenir à des niveaux très élevés des organisations. Il n'est qu'à voir le titre de l'article du Monde du 15 janvier 2002 pour s'en persuader : « *Les patrons français découvrent qu'ils sont sur un siège éjectable.* » L'article rappelle ainsi que, si longtemps les cadres dirigeants des grandes entreprises françaises ont été considérés comme "inamovibles", il n'en est plus de même aujourd'hui. Auparavant, les exceptions étaient très rares mais plutôt remarquées : comme par exemple l'éviction de Bernard Hanon de chez Renault en 1985, ou celle de Pierre Suard d'Alcatel en 1995. Depuis le dernier trimestre 2001 et son "après 11 septembre", pas moins de 15 dirigeants ont été renvoyés. Les apparences sont souvent préservées grâce à de formules du type "départ pour convenances personnelles" mais, selon le Monde, personne n'est dupe. Deux arguments principaux sont avancés pour étayer cette thèse :

- **la montée en puissance des actionnaires** : en effet la France connaît à son tour un développement du corporate governance. Les actionnaires n'hésitent pas à sanctionner les cadres dirigeants incapables d'afficher des résultats suffisamment satisfaisants. De plus, l'internationalisation de l'économie et donc de l'actionnariat, contribue à cette remise en question des cadres dirigeants en jouant sur les rivalités internationales à la tête des grandes firmes multinationales ;
- **le retournement de la conjoncture économique** : les difficultés économiques due à l'effondrement de la bulle "internet" et encore plus renforcées par l'"après 11 septembre" mettent à nu les problèmes de gestion des entreprises défaillantes.

Ainsi la montée en puissance des actionnaires est une réalité en France, où les dirigeants ne sont plus vraiment protégés comme avant. La pression toujours plus importante des résultats financiers, associée à une variabilisation croissante de la rémunération des PDG et de leurs proches équipes, achèvent ce processus de fragilisation de l'emploi des grands cadres dirigeants.

## 2.2 Des cadres dirigeants sous "doubles contraintes"

Nous pouvons ici reprendre l'expression de "double contrainte" énoncée par Crozier (1999) pour tenter de décrire les situations paradoxales que peuvent vivre les cadres supérieurs et dirigeants actuellement. Pour Crozier, une "double contrainte" réside dans le premier paradoxe cité sur la formation initiale. Pour notre part, nous avons choisi d'en ajouter une autre pour complément sur l'augmentation des responsabilités :

- la formation initiale des dirigeants vs. leur rôle attendu au sein de l'organisation : selon Crozier (1999), le problème majeur des cadres dirigeants est qu'ils « *sont confrontés à la nécessité de devoir anticiper, innover et animer des équipes, alors qu'ils ont suivi une formation uniquement centrée sur l'excellence et l'intelligence* ». Ce paradoxe observé entre la formation suivie et le rôle attendu a déjà été souligné par d'autres auteurs comme Crainer et Dearlove (1999) notamment. C'est particulièrement le cas pour les élites issues de l'ENA et de l'X puisque, malgré leurs différences, ces écoles-ci ont en commun « *une aspiration au premier rôle, un esprit de supériorité, et l'idée d'un "bâton de maréchal" qui joue un rôle non négligeable bien que les conditions ne s'y prêtent plus et que le monde ait beaucoup changé* ». Il est vrai que ce paradoxe est très franco-français et particulièrement virulent dans les grandes entreprises du monde industriel où les ingénieurs ont toujours dominé et où une tradition étatique était de mise ;
- l'augmentation des responsabilités vs. le développement du contrôle : ainsi, à cette insécurité grandissante de l'emploi, s'ajoute une augmentation notable des responsabilités que doivent assumer les cadres supérieurs et dirigeants. En effet, l'aplatissement des structures organisationnelles a entraîné un élargissement des populations que les managers avaient à gérer, avec moins de niveaux hiérarchiques intermédiaires pour faire "tampon". À ceci s'ajoutent également le nombre décroissant de secrétaires et la transversalité accrue des fonctions qui implique qu'une palette beaucoup plus large de compétences doivent être mobilisées à l'heure actuelle. Les cadres supérieurs et dirigeants doivent à la fois veiller au développement de leurs équipes, mais également à la bonne gestion comptable et financière de leurs projets et de leur service. Le problème majeur est que cette augmentation des responsabilités a été accompagnée d'un accroissement des mesures de contrôle à l'égard de cette population. Pour Crainer et Dearlove (1999, p. 20), le paradoxe réside dans le fait qu'au moment où la créativité, le leadership et le management du changement sont mis en exergue, on assiste à un renforcement des mesures de contrôle qui ont plutôt pour conséquence de détourner les cadres supérieurs et dirigeants de ces qualités au profit de logiques de contrôle et d'administration.

La précarisation croissante de l'emploi pour les cadres dirigeants et supérieurs, associée à des responsabilités toujours plus lourdes et des moyens de contrôle sans cesse plus nombreux modifient sans doute la nature de leur relation à l'organisation. Ainsi, ceux qui, jusqu'à un passé très récent gouvernaient en maîtres incontestés, doivent "mettre de l'eau dans leur vin" et s'ajuster aux nouvelles demandes organisationnelles. Il est très probable que la qualité du lien à l'organisation soit touchée et qu'un nouveau mode de relation dirigeants-organisation soit en train de se mettre en place. Nous allons le constater ici du point de vue de l'organisation, en étudiant les dispositifs qu'elle a mis en place pour évaluer cette population si particulière.

### 3. Un nouveau système d'évaluation pour les cadres dirigeants : le 360° feedback

Afin d'éviter les erreurs de nomination et les pertes substantielles liées à un mauvais recrutement à un tel niveau, l'organisation a recours à un nombre croissant de moyens d'évaluation des cadres dirigeants pour valider au maximum ses décisions - ce phénomène étant renforcé par la montée en puissance des actionnaires et du "corporate governance"<sup>8</sup>. C'est ainsi que l'utilisation de 360° feedback s'est fortement accrue au cours de ces dernières années. Cet outil a deux particularités essentielles qui font son intérêt : il s'adresse prioritairement à la population des cadres supérieurs et dirigeants et il se centre sur les aspects managériaux "softs" de leur fonction. Pour bien comprendre comment peut fonctionner cet outil, il est important de revenir sur sa définition et sa cible, avant de voir quelles peuvent en être les utilisations.

#### 3.1 Définition et cible du 360° feedback

L'outil 360° feedback permet aux membres d'une organisation de recevoir du feedback sur leur performance, anonymement et de la part des principaux niveaux avec lesquels ils travaillent (Ghorpade, 2000). Dans cette définition anglo-saxonne, le terme de performance est à entendre dans un sens élargi : cela concerne l'ensemble des compétences managériales mises en œuvre par l'évalué et non pas seulement ses résultats rétrospectivement observables<sup>9</sup>. Contrairement aux approches traditionnelles d'évaluation de la performance, le concept de 360° feedback ne s'appuie pas seulement sur le supérieur hiérarchique comme source d'information. En effet, il fait appel au supérieur hiérarchique mais également aux pairs, collègues et subordonnés, et dans certains cas précis aux fournisseurs et aux clients (on parle alors de 540° feedback). L'évalué peut également comparer ces différentes évaluations avec sa propre auto-évaluation (qu'il réalise sur la base du même questionnaire) afin de mesurer l'écart entre sa perception de sa performance et celles qu'en ont ses principaux interlocuteurs (Handy, Devine, Heath, 1996).

Ce "feedback multiple" permet donc à l'évalué de recevoir de l'information sur la perception qu'ont les autres (hiérarchiques, collègues, pairs et subordonnés) de la manière dont il obtient des résultats. Cette différence de perspective entre « *Quels sont les résultats et comment les améliorer ?* » (focus d'une grande majorité des évaluations traditionnelles) et « *Quelles sont les compétences mises en œuvre pour obtenir ces résultats et comment les développer ?* » (focus du 360°) constitue bien l'apport majeur de cet outil. Selon certaines études, le 360° feedback offrirait ainsi à l'évalué de l'information à laquelle il n'aurait pas accès autrement (Ashford, 1993).

Bien que, théoriquement, chaque membre de l'organisation qui interagit avec d'autres pourrait participer à ce processus, il apparaît que le 360° s'applique essentiellement aux managers dans la mesure où ceux-ci sont les seuls à avoir vraiment une interaction circulaire avec l'ensemble de leur environnement. Plus précisément, cela semble concerner majoritairement des managers de haut-niveau et des dirigeants. En effet, une étude des membres de la Society of Human Resource Managers a montré que<sup>10</sup> :

- 35% des entreprises américaines sondées utilisent le 360° feedback essentiellement pour leurs dirigeants ;
- 37% pour leurs managers de haut-niveau ("upper middle managers") ;
- pour ce qui est des managers moyens et de premier niveau, ils sont inclus mais dans une moindre mesure (respectivement 23 et 18%).

S'il n'existe pas d'étude de ce type en France à l'heure actuelle, il est toutefois très probable que l'essentiel de la cible soit aussi des managers de haut-niveau et des dirigeants. En effet, pour beaucoup d'entreprises françaises qui ont mis en place un 360°, celui-ci est tout d'abord installé et testé par le haut, c'est-à-dire par le comité de direction central, avant d'être éventuellement descendu progressivement vers les niveaux inférieurs.

---

8. Pour une excellente revue de ces systèmes, nous renvoyons le lecteur au numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* de novembre-décembre 1996, n°111, consacré aux cadres dirigeants, avec notamment l'article de Sire B. et Tremblay M. intitulé : *Perspectives sur les politiques de rémunération des dirigeants en France*.

9. Un vrai débat existe sur la question de l'utilisation du terme "performance" vs. "compétences" notamment dans le contexte culturel français ; puisque nous ne pouvons pas développer cette question dans le cadre de cet article général, nous emploierons donc ici le terme performance dans son sens élargi dans la suite.

10. Lepsinger R., Lucia A.D., *The art and science of 360-degree feedback*, San Francisco, Jossey-Bass, 17, 1997.

### 3.2 Modes d'utilisation de l'outil 360° feedback

Comme le 360° est aujourd'hui un outil de plus en plus utilisé, les choix d'utilisation de ses résultats par les entreprises se diversifient également. Globalement, le feedback obtenu grâce au 360° peut servir deux buts principaux :

- **le développement des individus** : dans ce cas-là, les résultats sont plutôt confidentiels et les individus sont supposés progresser en termes de comportements sur la base du feedback qu'ils ont reçu ;
- **l'évaluation des individus** : dans ce cas-ci le feedback n'est pas confidentiel et il peut être utilisé dans le cadre de l'entretien annuel par la hiérarchie ou les ressources humaines ; il peut alors entrer dans le calcul de la rémunération ou la gestion des carrières.

Ces deux approches ont des pour et des contre et sont fortement débattus dans les revues américaines, ou même en France où des chercheurs se sont également prononcés sur ces sujets. Mais, à l'étude de terrains français, il apparaît assez rapidement que certains types d'utilisation ne répondent pas forcément à la distinction manichéenne ci-dessus. En effet, au-delà de la première différenciation "développement vs. évaluation", il semble possible d'en distinguer une seconde pour les entreprises françaises :

- **la dimension collective** : dans ce cas-là tous les managers d'un certain niveau sont concernés et l'objectif peut être d'évaluer ou de faire progresser l'ensemble de la population des managers sur des critères ou compétences clairement identifiés et identiques pour tous ;
- **la dimension individuelle** : ici l'application de l'outil est ponctuelle et répond à un besoin précis qui peut être déterminé par le manager lui-même (objectif de développement personnel) ou par les ressources humaines (objectif d'évaluation d'un haut-potentiel avant décision de carrière). Dans ce cas, l'application de l'outil ne concerne pas un ensemble de managers à un même moment donné, mais plusieurs d'entre eux à des moments précis et différenciés de leur carrière.

Le fait de combiner cette deuxième différenciation "dimension collective vs. dimension individuelle" à la première "développement vs. évaluation" nous permet donc d'envisager un nombre plus important de modalités d'utilisation de l'outil 360°. Ces quatre possibilités nous semblent refléter avec plus d'exhaustivité les pratiques françaises actuelles en termes de mise en œuvre de 360° feedback.

## 4. Résultats de l'enquête exploratoire

À présent que nous avons effectué une revue de la littérature concernant la population des cadres dirigeants, l'évolution de leur rôle attendu et les spécificités de l'outil 360° feedback, nous allons étudier les réactions des cadres dirigeants français face à l'introduction de ce nouvel outil. Nous reviendrons dans un premier temps sur le terrain de recherche et la méthodologie employée, puis nous analyserons nos principaux résultats.

### 4.1 Terrain et méthodologie de recherche

Les cadres dirigeants qui ont constitué la population de notre étude appartiennent à une même grande entreprise industrielle française. Le secteur et l'historique de cette grande entreprise en font l'exemple parfait de la spécificité française en termes de cadres dirigeants, telle que décrite plus haut. La population est ainsi essentiellement constituée d'ingénieurs issus de très grandes écoles et d'énarques. Nous avons pu rencontrer 25 d'entre eux, juste après l'introduction de l'outil 360° feedback. C'était donc la première fois qu'ils réalisaient cet exercice. Dans le cas précis de cette entreprise, l'utilisation de l'outil combine une visée de développement à une dimension collective. Ainsi, tous les cadres dirigeants de l'entreprise (850 personnes) ont dû réaliser cet exercice. En ce sens, notre cas constitue bien un exemple d'une nouvelle demande organisationnelle (faire le 360°) adressée aux cadres dirigeants (tous les cadres dirigeants - tels que définis par l'organisation - devaient réaliser cet exercice). En outre, dans le cas de cette entreprise, les résultats de l'évalué étaient également communiqués au N+1 afin que ceux-ci puissent être discutés au cours de l'entretien annuel.

Nous avons mené 25 entretiens qualitatifs exploratoires semi-directifs afin de cerner quelles étaient les premières réactions et actions entreprises par les cadres dirigeants suite à leur évaluation à 360° feedback<sup>11</sup>. Les 25 cadres dirigeants interrogés étaient des N-1 ou des N-2 du PDG. Il n'y avait qu'une seule femme dans notre échantillon, ce qui est représentatif de l'extrême rareté de celles-ci à de tels niveaux de l'organisation. Toutes les directions et les filiales de l'entreprises étaient représentées dans notre échantillon. Les entretiens ont eu lieu au cours des mois de février et mars 2000, environ un mois après la fin des entretiens annuels. Nous tenions beaucoup à réaliser nos entretiens à cette époque-là pour deux raisons. Tout d'abord parce que cela faisait peu de temps que les entretiens avaient eu lieu et que les souvenirs et ressentis concernant cet épisode étaient encore très "frais". Ensuite, parce que le délai d'un mois en moyenne permettait aux cadres dirigeants qui le souhaitaient de s'organiser pour mettre en place - que ce soit pour eux-mêmes ou pour leurs collaborateurs - des actions de développement managérial. Quatre thématiques principales furent abordées au cours des entretiens avec les cadres dirigeants : 1) leur perception des objectifs de la mise en place de l'outil 360° feedback ; 2) leur perception générale de la démarche 360° feedback ; 3) les impacts que la démarche a pu avoir sur eux ; et 4) leur engagement dans des actions de développement managérial.

## 4.2 Principaux résultats

Nous n'exploiterons pas ici la totalité des résultats obtenus lors des entretiens qualitatifs menés, car certains éléments ne sont pas en lien direct avec l'objectif de cet article. Nous avons donc choisi de nous centrer sur trois des aspects principaux qui ont émergé lors de notre étude. Tout d'abord, nous avons constaté une très faible intention d'engagement dans des actions de progrès. Puis, nous avons tenté d'analyser les différentes raisons invoquées pour expliquer cette faible implication. Et enfin, nous avons essayé de détailler plus précisément deux des attentes les plus fréquemment retrouvées.

### Une intention d'engagement dans des démarches de progrès très faible

Une des premières constatations issues du terrain est que très peu de cadres dirigeants se sont engagés dans des actions de développement managérial. Cela est vrai pour tous les types d'actions de développement, qu'elles soient des formations classiques ex-cathedra sur des thématiques du management, du team-building ou du coaching individuel. Dans notre échantillon, deux cadres dirigeants ont déclaré suivre une formation ex-cathedra spécifique sur la thématique de la communication managériale et un cadre dirigeant a mis en place un team-building pour son équipe.

Par contre aucun des cadres dirigeants répondants n'a suivi de coaching. Cette faible implication dans des démarches de progrès se vérifie également au niveau plus général de l'organisation dans la mesure où moins de 15 % des cadres dirigeants n'ont entrepris de formation spécifique après le 360° feedback.

Conformément à ce qu'a pu laissé entrevoir la revue de littérature sur les cadres dirigeants français, beaucoup de répondants furent très réticents à admettre la nécessité de développement. Une des premières réactions des cadres dirigeants interrogés étaient d'ailleurs de souligner l'inutilité d'une telle démarche. Ainsi des remarques du type : « *Les gens se connaissent plutôt bien, il y a peu de grosses surprises, ça serait étonnant que les dirigeants soient surpris* » ou encore : « *À notre niveau, il serait plutôt surprenant de voir que certains ont vraiment besoin de progresser* » illustrent assez bien cette idée que ce n'est pas la peine - à leur niveau - de chercher à les faire progresser. Il est intéressant de noter ici que cette réponse est donnée au nom du groupe entier des cadres dirigeants ; une solidarité semble donc s'exprimer face à la "menace 360°" comme le souligne la citation suivante : « *Pour atteindre un poste de cadre dirigeant, c'est que vous êtes forcément bon dans votre activité professionnelle.* » Cette idée du "niveau atteint" est très prégnante et semble impliquer qu'il n'est pas nécessaire de parler de développement pour "eux".

---

11. Ni les clients, ni les fournisseurs n'étaient impliqués ; seuls les collègues/pairs, les collaborateurs et le supérieur hiérarchique y participaient.

Il est d'ailleurs intéressant de voir que certains cadres dirigeants refusent tout simplement d'admettre l'idée que le métier de manager évolue. Des phrases comme : « *Vous savez, le métier de patron n'a pas vraiment changé depuis cinquante ans ; donc ce sont les mêmes recettes qui font les bons patrons (...) on n'a pas besoin d'un nouvel outil pour nous dire ce qu'il faut faire* » ou encore : « *Cela fait des années que nous menons la barque à bon port, pourquoi douter à présent ?* » se retrouvent assez fréquemment. Plusieurs arguments sont avancés pour justifier de l'inutilité d'une évaluation et d'une éventuelle remise en question. L'âge notamment a été cité comme frein avec des remarques du type : « *L'outil s'adresse à des gens de plus de 40 ans, or ce n'est pas un âge facile pour changer et l'accepter* » ou : « *À mon âge je n'accepterai pas qu'on me demande de changer !* ». L'inertie culturelle a également été sollicitée comme frein majeur à l'engagement dans la démarche ; en effet plusieurs phrases du type : « *Il y a le problème de l'élitisme français : il n'y a pas de réelle remise en question des managers* » ont été avancées. Enfin, l'argument du manque de temps a été plusieurs fois mobilisé comme l'illustrent les remarques suivantes : « *Cette année est vraiment terrible, c'est vraiment difficile de dégager du temps pour ces questions de management.* » ; ou encore : « *Vous savez, tout le monde est tellement occupé ici que rien ne peut vraiment changer (NDLR : d'un point de vue managérial)* ».

En conséquence, quasiment aucun plan de progrès formel n'a été bâti et signé par les cadres dirigeants de l'échantillon, que ce soit pour eux-mêmes ou pour leurs collaborateurs. Quelques justifications en termes de manque de vision sur ce que peut être un plan de progrès formel ont été avancées, comme l'illustre la citation suivante : « *Je n'ai pas fait de plan de progrès, au sens formel je ne vois pas très bien comment.* » Pourtant, au cours de l'entretien annuel, les cadres dirigeants avaient la possibilité de formaliser par écrit les pistes de progrès et les solutions possibles et de signer ce plan en signe d'engagement. Mais la plupart des cadres dirigeants ont préféré recourir à des plans de progrès qui pourraient être qualifiés d'informels. Informels au sens où des recommandations sont faites mais seulement "en parole" : « *Je n'ai pas fait de plan de progrès mais je me suis donné des pistes de comportement...* » Ce type de plan laisse plutôt perplexes sur le degré d'engagement. En effet, écrire et signer un plan de progrès formel après les résultats du 360° feedback aurait signifié admettre certaines faiblesses et la nécessité d'engagement dans des actions de progrès. La majorité des cadres dirigeants de notre échantillon préfèrent d'ailleurs considérer et définir l'exercice 360° comme un outil de structuration de l'échange au cours de l'entretien annuel, ceci devant être entendu dans le sens top-down. Ainsi, bien qu'au cours de nos entretiens les cadres dirigeants aient eu la possibilité de s'exprimer depuis différentes positions (hiérarchique, collaborateur ou pair/collègue), ceux-ci ont très majoritairement choisi de s'exprimer en tant que hiérarchique, considérant le 360° comme utile pour l'entretien annuel à mener avec leurs collaborateurs. Les citations suivantes illustrent ce choix en termes de point de vue : « *Le 360 permet de structurer l'entretien, c'est une aide à la réflexion au cours de l'entretien annuel.* » ; ou encore : « *Je l'ai vécu comme un complément et une aide pour l'entretien de fin d'année.* » Cette façon de se représenter l'outil leur permet d'évacuer sa notion d'évaluation et de développement personnel attendu ; le dialogue sur leurs résultats du 360° avec leur propre supérieur hiérarchique est également très rarement abordé.

### **Les raisons invoquées pour expliquer la non implication**

Au-delà de cette première réaction de rejet de groupe de la démarche, mobilisant des arguments du type "âge" ou "niveau atteint" pour justifier de son non-intérêt, certains éléments nouveaux ont commencé à poindre dans les entretiens. En effet, dans un deuxième temps des entretiens, les cadres dirigeants se sentant plus à l'aise et plus confiants, ils ont pu exprimer un certain nombre d'autres raisons pour expliquer leurs réticences d'engagement dans des actions de développement managérial.

Une des inquiétudes majeures exprimées par les répondants est que l'outil ne soit pas utilisé de manière juste et équitable. En effet, dans beaucoup de leurs discours, les cadres dirigeants ont exprimé un fort besoin d'être rassuré sur le fait que le processus 360° feedback serait appliqué

d'une manière non biaisée et similaire pour tous. Beaucoup ont ainsi affirmé la nécessité « de respecter à tout prix la déontologie dans la démarche ». Le respect de la déontologie peut être entendu à plusieurs niveaux. Tout d'abord au niveau du respect de la procédure, comme la remarque suivante l'exprime : « *Je voudrais être sûr que tout le monde respecte bien le processus à suivre, surtout au niveau du choix des collaborateurs et des pairs.* » En effet, chaque cadre dirigeant évalué doit choisir une liste de collaborateurs et de pairs/collègues pour l'évaluer ; cette liste est censée être contrôlée par le supérieur hiérarchique de l'évalué pour éviter les manœuvres d'ordre politique<sup>12</sup>. Ensuite en termes de confidentialité, car pour eux « *la démarche n'a de valeur que dans l'interprétation dans un contexte donné* ». Nous pouvons également ajouter que la confidentialité est un enjeu d'autant plus important ici que les cadres dirigeants sont très réticents à admettre leurs éventuelles faiblesses et nécessité de développement. La citation suivante exprime bien l'importance de cet aspect de la procédure : « *Il est absolument nécessaire que la déontologie en termes de confidentialité soit respectée, mais je ne suis pas sûr de cela...* ». À la suite de ce souci pour la déontologie, un grand nombre de cadres dirigeants renchérissent très fortement sur la nécessité « *d'une administration et d'une utilisation totalement équitable* » de l'outil 360°. En effet, un grand nombre de cadres dirigeants interrogés s'inquiètent de la possibilité d'une utilisation perversive de l'outil qui pourrait tourner « *aux règlements de compte ou à une sorte d'entente tacite du type "je te tiens, tu me tiens"* » ou encore au règlement d'anciens conflits tel qu'illustré dans la citation suivante : « *Je suis inquiet à propos du 360°, il ne faudrait pas qu'il soit utilisé pour régler de vieilles querelles.* » Cette possibilité d'expression anonyme des collaborateurs ou des collègues confère à l'outil une possibilité d'utilisation politique et inquiètent certains dans la mesure où « *il ne faudrait pas que le 360° soit utilisé pour descendre le patron* ». Ainsi, des peurs apparaissent quant à la possibilité que l'organisation ne puisse pas garantir une totale déontologie et contrôle de la démarche et que l'outil 360° délivre alors toute sa "puissance dévastatrice" sans plus aucun "garde-fou". Les cadres dirigeants semblent soudain avoir besoin d'une autorité supérieure qui puisse assurer une application équitable et non perversive de la démarche 360° feedback.

Un grand nombre de cadres dirigeants ont également exprimé de très fortes attentes en termes d'accompagnement de la démarche. En effet, ceux-ci se sentent plutôt démunis pour proposer des formations ou une aide à leurs collaborateurs (nous retrouvons toujours dans leur discours le sens top down) : « *Il nous faut aider les gens mais on n'a rien !* » Beaucoup ont ainsi signalé la nécessité pour l'organisation de formaliser les possibilités de sorties de la démarche : « *Il manque un catalogue d'actions possibles.* » ; ou encore : « *Rien n'a été fait en termes d'accompagnement, il faut vraiment proposer quelque chose en formation au management.* » En définitive, même si c'est pour leurs collaborateurs, ils ont exprimé leur difficulté à proposer des formations sur ces fameux aspects "softs" du management : « *Il est difficile de trouver des réponses en termes de formation pour les cadres dirigeants...* », certains s'avançant même sur des aspects plus "tabous" de leur fonction en disant que « *des choses manquent en termes de formations psychosociologiques, pour les gens anxieux par exemple...* ». Ceci illustre bien la double contrainte mise en lumière par Crozier (1999), à savoir qu'ils n'ont pas été formés sur ces aspects-là et que l'organisation attend pourtant aujourd'hui qu'ils y répondent. Les cadres dirigeants interrogés semblent donc attendre une preuve de l'engagement de leur organisation à les aider à progresser à travers l'offre d'un choix plus étoffé d'actions de développement managérial, comme l'illustre la citation suivante : « *Pour l'instant trop peu de choses ont été mises en place en termes d'accompagnement ; si l'entreprise veut que les choses changent en termes de management, il faut qu'elle mette en place plus de possibilités de formation et de développement.* »

À cette attente en termes de formalisation des possibilités d'accompagnement, s'ajoute également un très fort besoin d'exemplarité et de cohérence de la part de l'organisation. En effet, pour beaucoup, l'exemplarité est importante pour crédibiliser la démarche : « *La notion d'exemple est*

12. Il s'avère que ce contrôle n'est que très rarement effectué en réalité.

*fondamentale, au travers des salaires, des promotions, des actions, les valeurs du 360° doivent ressortir. » Pour certains, elle apparaît même comme l'un des fondement de sa survie : « La valeur de l'exemplarité ! Ce ne sera pas la première démarche qui échouerait par absence d'exemplarité... » Il n'est pas toujours aisé de comprendre exactement ce que mettent les cadres dirigeants derrière le mot exemplarité, mais nous pensons que la définition suivante donnée par l'un des répondants est assez claire : « Il faut offrir l'exemplarité managériale, c'est-à-dire que toute décision doit être prise en cohérence avec les valeurs prônées. » Pour les cadres dirigeants interrogés, cette "exemplarité dans les actes organisationnels" doit également s'accompagner d'un véritable discours de soutien, car « cela risque de s'évaporer très vite si l'entreprise ne dit pas que c'est important : il faut le faire à chaque occasion, stages, formations, conférences... ». Le discours doit être en cohérence avec les actes et inversement, pour « que ce ne soit pas qu'un système de sondage qu'on oublie, les valeurs doivent être portées par les discours de la direction ». Pour certains, l'exemplarité va jusqu'à une utilisation visible des sanctions et récompenses suite au 360° : « Il faut que les dirigeants sachent : "on ne fait pas ça pour rire, si ces valeurs ne sont pas respectées - malgré de bons résultats - la personne peut avoir des problèmes". » ; pour eux, « le 360° restera lettre morte s'il n'y a pas de sanctions ».*

### **2.3 Des cadres dirigeants très attentifs aux perceptions de justice et de soutien**

En définitive les résultats de notre enquête exploratoire font apparaître que les cadres dirigeants sont très sensibles aux dimensions de justice et de soutien. Peut-être n'est-ce qu'un niveau superficiel de réponse, mais il nous semble en tout cas mériter un approfondissement. En effet, nous constatons tout d'abord que les cadres dirigeants ne sont pas prêts à s'engager aussi facilement dans des démarches de progrès managérial (que ce soit à travers la signature de plans de progrès formels, des formations sur des thématiques de management, de team-building ou de coaching individuel). Ils semblent attendre de la part de leur organisation un certain nombre de "signaux". Ils ne sont pas prêts à s'engager sans un minimum de garanties. Ce qui peut sembler évident aux yeux d'un jeune chercheur, ou d'un responsable des cadres dirigeants - à savoir la nécessité de progresser sur des aspects "plus softs" du management - ne l'est pas forcément pour tous les cadres dirigeants.

*« Au nom de quoi fournirais-je de nouveaux efforts, alors même que je subis un nombre croissant de pressions ? »* Voilà une des questions énoncées par l'un des cadres dirigeants interrogés et qui nous semble primordiale pour comprendre leurs difficultés d'engagement après une évaluation à 360° feedback. Nous ne prétendons pas avoir la réponse à cette question plutôt extrêmement complexe, mais nous soutenons cependant que les cadres dirigeants demandent, ou plutôt attendent, un certain nombre de signaux de la part de leur organisation pour "se mettre en marche à nouveau". L'organisation a donc grand intérêt selon nous à porter attention à cette réticence à l'engagement et à travailler à fournir au moins un certain nombre de ces signaux attendus. Cela nous semble passer notamment par :

- assurer une totale justice dans la procédure d'évaluation à 360° (respect de la confidentialité, de la déontologie, laisser la possibilité à l'évalué de s'exprimer sur ses résultats, etc.) ainsi que dans les utilisations des résultats qui en découlent (obtention de primes, promotions...);
- assurer un minimum de soutien à la démarche au travers des discours (dire clairement qu'être un bon manager est important dans l'entreprise), des décisions de gestion de carrière (promouvoir ceux qui font des efforts en termes de management et non plus les "mercenaires" connus comme tels); mais également proposer des solutions d'accompagnement (formations, coaching, séminaires inter-entreprises...) pour montrer que l'organisation est prête à soutenir les efforts demandés à ses cadres dirigeants.

Ces deux signaux principaux que nous avons relevés comme les plus fréquemment cités et dont l'importance dans les discours était très forte, nous semblent les premiers leviers à actionner pour encourager et convaincre les cadres dirigeants de s'engager dans des actions de développement managérial.

## Conclusion

L'objectif de cet article était d'appréhender et d'étudier les réactions des cadres dirigeants face à un nouvel outil d'évaluation comme le 360° feedback, symptôme d'une nouvelle demande organisationnelle à leur égard. Cette première approche qualitative exploratoire nous a ainsi permis de mettre en évidence un certain nombre de points qui font sens pour ces cadres dirigeants confrontés à de nouvelles exigences. Tout d'abord ces derniers ne sont pas prêts à s'engager aussi facilement dans la voie du développement managérial, sur simple demande de leur organisation. Ils refusent de perdre la protection dont ils bénéficiaient jusqu'à présent. S'ils ont toute une "batterie d'arguments" pour justifier du fait qu'ils n'ont pas besoin de progresser d'un point de vue managérial, ils n'en apparaissent pas moins extrêmement sensibles - dans un deuxième temps - aux perceptions de justice quant à la procédure d'évaluation, et aux perceptions de soutien de la part de leur organisation en termes de discours et d'offres d'accompagnement en sortie de démarche. Ces premiers résultats nous semblent plaider pour un retour sur la littérature, notamment vers la théorie de la Justice organisationnelle (pour étudier les réactions face aux perceptions de justice de la procédure d'évaluation) et vers la théorie de l'Échange social (pour étudier les perceptions de soutien organisationnel). Ces deux champs nous semblent particulièrement féconds pour nous aider à comprendre les réactions des cadres dirigeants face à cette nouvelle demande organisationnelle.

La recherche qualitative et exploratoire qui a donné lieu au présent article souffre toutefois d'un certain nombre de limites dont nous sommes conscients et qu'il nous semble important de rappeler ici. Tout d'abord, étant donné la nature même de notre recherche exploratoire mono-terrain, nous ne pouvons prétendre à une validité externe de nos résultats. De plus, la relative petite taille de notre échantillon est également un frein important pour une éventuelle généralisation de nos premiers résultats. Toutefois, nous pensons qu'une fois reconnues les faiblesses de cette recherche, celle-ci peut servir de base à des prolongements intéressants. Ainsi, approfondir la recherche sur les réactions des cadres dirigeants face au 360° feedback et à la nécessité de développement, pourrait permettre d'enrichir les théories de la Justice et de l'Échange social telles qu'elles ont été élaborées aux États-Unis, avec des dimensions propres à notre culture française et à la spécificité de ses cadres dirigeants. L'utilisation d'échelles de mesure américaines concernant la justice et le soutien perçus pourrait également offrir la possibilité de tester quantitativement certaines des hypothèses de ces théories et de réaliser des comparaisons internationales.

## Bibliographie

- Ashford S.J. (1993), "The feedback environment : an exploratory study of the use", *Journal of Organizational Behavior*, 14, p. 201-224.
- Barsoux J.L., Lawrence P. (1991), "The Making of a French Manager", *Harvard Business Review*, 69, p. 58-65.
- Bartlett C., Ghoshal S. (1994), "Changing the role of top management : beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, nov.-déc.
- Bartlett C., Ghoshal S. (1997), "The myth of the generic manager : new personal competencies for new management roles", *California Management Review*.
- Bauer M. Bertin-Mouro B. (1995), "La tyrannie du diplôme initial et la circulation des élites : la stabilité du modèle français", in Mendras & Suleiman, "Le recrutement des élites en Europe", *La Découverte*, Paris.
- Bauer M. Bertin-Mouro B. (1997), "L'E.N.A est-elle une business school ?", *Éditions L'Harmattan*, Paris.
- Boltanski L. (1982), "Les cadres", *Éditions de Minuit*, Paris.
- Bournois F. (1991), "Pratiques de gestion des ressources humaines dans cinq pays européens : données comparées", *Revue Française de Gestion*, n° 83, p. 68-83.
- Bournois F., Roussillon S. (1998), "Préparer les dirigeants de demain", *Les Éditions d'Organisations*, Paris.
- Bournois F. (1996), "Portait comparé des managers européens", *Revue Française de Gestion*, p. 115-132.
- Bournois F. (1991), "La gestion des cadres en Europe", Paris, *Eyrolles*.
- Busino G. (1992), "Élites et élitisme", *Que sais-je, PUF*, Paris, p. 88.

- Caby J. (1998), "Le départ des dirigeants et la performance de l'entreprise : une analyse empirique de la situation française", in José Allouche et Bruno Sire (Eds) "Ressources humaines, une gestion éclatée", *Economica*, p. 295-311.
- Chandler A.D. (1977), "La main visible des managers - une analyse historique", *Economica*, Paris, 1988 pour la traduction française.
- Charreaux G. (1997), "Le gouvernement des entreprises", *Economica*, Paris.
- Craimer S., Dearlove D. (1999), "Death of executive talent", *Management Review*, p. 17-23, July-August.
- Crozier M. (1999), "Des dirigeants sous double contrainte", in "Les Cahiers de l'ENSPTT", n° 11.
- Ghorpade J. (2001), "Managing five paradoxes of 360-degree feedback", *Academy of Management Executives*, vol. 14, n° 1.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), "Competing for the future", *Harvard Business Review*, 72, p. 122-129.
- Handy C., Gordon C., Gow I., Randlesome C. (1988), "Making Managers", London, Pitman.
- Handy L. Devine M. Heath L. (1996), "Feedback - Unguided missile or powerful weapon ?" *Ashridge Management Research Group, Ashridge Management College*.
- Handy L. Devine M. Heath L. (1996), "Le 360° : un outil pour développer les managers", INSEP Éditions, 1999. (version française du rapport déjà cité : "Feedback - Unguided missile or powerful weapon ?",
- Hesterley W., Derr B. (1998), "Le management des cadres à haut potentiel à l'ère du changement", in Bournois F, Roussillon S. "Préparer les dirigeants de demain", *Les Éditions d'Organisation*.
- Iles P. (1998), "L'apport des centres d'évaluation", in Bournois F, Roussillon S. "Préparer les dirigeants de demain", *Les Éditions d'Organisation*, p. 395-410.
- Jennings R., Cox C., Cooper C. (1994), "Business Elites : The Psychology of Entrepreneurs and Intrapreneurs", Londres, Routledge.
- Koenig G. (1999), "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle", *Economica*, Paris.
- Lepsinger R., Lucia A.D. (1997), "The art and science of 360-degree feedback", San Francisco, Jossey-Bass, 17.
- Lévy-Leboyer C. (2000), "Le 360°, outil de développement personnel", *Les Éditions d'Organisation*, Paris.
- London M., Beatty R.W. (1993), "360-degree feedback as a competitive advantage", *Human Resource Management*, 32, p. 353-372.
- London M., Smither J.W. (1995), "Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes ? Theory-based applications and directions for research", *Personnel Psychology*, 48.
- Peretti J-M. (2001), "Dictionnaire des Ressources Humaines", Vuibert, 2<sup>e</sup> édition, Paris.
- Sire B., Tremblay M. (1996), "Perspectives sur les politiques de rémunération des dirigeants en France", *Revue Française de Gestion*, n° 111, p. 230-238.
- Tait R. (1995), "Roads on the Top", London, Mac Millan Business.
- Yammarino F.Y., Atwater L.E. (1997), "Do managers see themselves as others see them ?" *Organizational Dynamics*, Spring, p. 35-44.