

La conciliation de l'économique et du social par les managers de premier niveau à France Télécom : une analyse par les conflits de rôle

Loris GUERY

Maître de Conférences à l'IAE de Dijon

LEG – FARGO, UMR CNRS 5118
Institut d'Administration des Entreprises de Dijon
2 boulevard Gabriel – BP 26611
21066 Dijon
loris.guery@u-bourgogne.fr
Tél. 03 80 39 35 09
Fax. 03 80 39 54 88

Les managers de premier niveau sont traditionnellement considérés comme étant un pivot de l'organisation, du fait de leur position qui les situe entre les dirigeants et les salariés opérationnels. Ils seraient de ce fait soumis à des conflits de rôle, c'est-à-dire confrontés à des attentes divergentes (voire contradictoires) de la part des personnes avec lesquelles ils sont en contact au sein de l'organisation. En situation de conflit de rôle, répondre à l'une de ces attentes rend plus difficile le fait de répondre aux autres.

La recherche empirique menée à France Télécom au moment de la redéfinition du rôle des managers de premier niveau examine les attentes auxquelles ils sont confrontés. Les attentes étudiées proviennent des deux principales catégories d'acteurs avec lesquelles ils sont en contact, à savoir 1) leurs propres supérieurs hiérarchiques et 2) les salariés opérationnels qui constituent leur équipe. Les résultats mettent en évidence que, si les attentes des uns et des autres divergent, elle ne sont néanmoins pas inconciliables.

Le rôle des managers de premier niveau (situés donc juste au-dessus des salariés opérationnels) s'est transformé au cours des dernières années, sous l'impulsion notamment du partage de la fonction ressources humaines. Malgré cette évolution une constante demeure, soulignée de tous temps dans les recherches s'intéressant à ces managers : leur situation de pivot entre leurs propres supérieurs hiérarchiques et les membres de leur équipe. Les difficultés à tenir ce rôle de pivot proviennent notamment des divergences qui peuvent exister entre les attentes des uns et des autres, attentes dont on peut faire l'hypothèse, dans la lignée historique de Roethlisberger et Dickson (1939), qu'elles sont animées par une logique de coût et d'efficacité chez les dirigeants et par une logique plus sociale chez les salariés opérationnels. Le recours à la notion de conflit de rôle (Kahn, Katz, 1966) permet d'analyser cette situation et de voir dans quelle mesure les divergences d'attentes rendent le rôle des managers de premier niveau difficile à réaliser.

Une enquête de terrain de nature qualitative a été réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de managers de premier niveau à France Télécom, de leurs supérieurs hiérarchiques, et de membres de leurs équipes. Les résultats mettent en évidence la nature réelle des attentes, permettant ainsi de s'interroger sur leur caractère contradictoire et sur la possibilité de les concilier au quotidien.

1. La difficile position de pivot de l'encadrement de premier niveau

1.1. Un nouveau rôle mettant l'accent sur l'économique et le social

Une double transformation touchant au fonctionnement de l'entreprise a initié une modification profonde de la nature du travail de l'encadrement de premier niveau (Guery, 2003). Il s'agit tout d'abord d'une évolution de la structuration des entreprises en direction de ce que l'on a pu appeler les « nouvelles formes organisationnelles ». Il en va ainsi d'un certain nombre de transformations socio-techniques et notamment du développement des modèles transversaux et du management par projet (Louart, 1996). Même si l'on peut s'interroger sur la réalité d'un nouveau paradigme organisationnel « post-bureaucratique » (Desreumaux, 1996), force est de constater l'importance croissante de la gestion par les processus. Cette transversalité du fonctionnement de l'entreprise s'oppose à la verticalité classique des structures fonctionnelles et divisionnelles et s'accompagne d'une évolution de l'organisation du travail, qui a progressivement mis l'accent sur l'autonomie des salariés jusqu'aux niveaux

hiérarchiques les plus bas. S'accompagnant de besoins de coordination plus horizontaux que verticaux, elle remet en cause le territoire de l'encadrement et déplacerait les responsabilités et le contrôle vers les équipes de travail (Tarondeau, Wright, 1995). Les conséquences directes pour les managers en sont une réduction des niveaux hiérarchiques s'accompagnant d'un élargissement de l'éventail de subordination. En termes de contenu du travail des managers de premier niveau, il s'agit d'une part d'une remise en cause de la dimension technique traditionnelle de leur travail (définition et répartition du travail, soutien technique, etc.), d'autre part d'un changement important dans les modalités de contrôle du travail des membres de leurs équipes (Bouffartigue, 2001). Ce contrôle se porte désormais plus sur la vérification a posteriori de l'atteinte des objectifs que sur le contrôle direct du travail.

La seconde transformation est liée à l'individualisation de la gestion des ressources humaines et au partage de la fonction. L'individualisation de la GRH a mis les managers en prise directe avec la gestion quotidienne de leur équipe en ce qui concerne les ressources humaines. Dans le modèle individualisant de GRH, ce sont en effet les managers qui vont négocier les modalités exactes de la relation entre le salarié et l'entreprise, et ce pour tous les membres de leur équipe (Pichault, Nizet, 2000). Dans le même temps, le partage de la fonction ressources humaines, rendu nécessaire par l'accroissement quantitatif et qualitatif de ses activités (Igalens, 2001), a obligé les managers de premier niveau à s'impliquer plus directement dans les processus RH.

Des interrogations subsistent sur le fait que le travail des managers de premier niveau ait ou non subi une transformation radicale (Hales, 2002, 2005). Un rôle renouvelé apparaît néanmoins suite à cette double transformation dans le fonctionnement de l'entreprise. Avec la réduction de la part du travail directement liée au métier de l'équipe, les missions de ces managers mettent plus qu'auparavant l'accent sur des dimensions économiques et sur des dimensions sociales.

Les dimensions sociales sont évidemment liées à la prise en charge de la GRH donc il vient d'être question. Le partage de la fonction s'est traduit par une part croissante de la GRH dans l'activité des managers à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise (Hales, 1999), plus particulièrement dans le cas de l'encadrement intermédiaire (Livian, 1997) ou des agents de maîtrise (Trouve, 1997). Le manager n'a pas alors à connaître tout ce que savent les professionnels de la fonction RH, mais doit plutôt intervenir en tant que conseil auprès des membres de son équipe, ou comme preneur de décision sur un ensemble plus ou moins vaste de processus RH : participer au recrutement, déterminer les besoins de formation, gérer les

congés, aider les collaborateurs dans leurs choix de carrière, gérer leur rémunération, etc. (Peretti, 2001). De plus, le nouveau style de management qu'il leur est demandé d'adopter, plus éloigné d'une logique de contrôle et à l'inverse plus relationnel, cherchant à obtenir l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, nécessite une plus grande proximité entre le manager et son équipe et renforce par conséquent la dimensions sociale de son travail.

Néanmoins ce rôle renouvelé demeure traditionnel dans sa finalité, à savoir atteindre les objectifs qui ont été fixés par la hiérarchie. L'encadrement de premier niveau constitue ainsi toujours une fonction de coordination, de supervision, à la recherche de la performance de l'équipe ou de l'unité dont il a la charge (Livian, 1996 ; Hales, 2005). La mission des managers de premier niveau est d'atteindre les objectifs fixés, de nature généralement économique, en étant autonomes dans la gestion de leur équipe comme l'ont constaté Livian et Baret (2002). Par ailleurs, la fonction ressources humaines étant désormais confrontée à la nécessité de participer à la création de valeur de l'entreprise (Gilbert, 2002), le partage de la fonction répond très directement à cette finalité économique. Il répond en effet à une double finalité : « celle d'augmenter l'influence directe [des managers de premier niveau] sur les personnels dont ils sont responsables [...] ; celle de transférer sur eux des activités administratives » (Louart, 2002, p.14).

1.2. Une situation caractéristique et difficile de pivot de l'organisation

Si les cadres d'analyse du travail des managers sont presque aussi nombreux que les recherches qui s'y sont intéressées (notamment Carlson, 1951 ; Sayles, 1964 ; Kotter 1982 ; Stewart, 1982 ; Mintzberg, 1984 ; Hales, 1986), l'élément récurrent est la place de pivot occupée par l'encadrement de premier niveau et l'encadrement intermédiaire (Dopson, 1992), que ce soit dans le cas de son rôle traditionnel ou de son rôle renouvelé. Ce terme de « pivot » est évidemment lié à la place particulière qu'il occupe, entre les salariés opérationnels et sa propre hiérarchie. Cette situation particulière, établissant la jonction entre les demandes des cadres supérieurs et celles des salariés opérationnels, implique que les managers de premier niveau soient en mesure de prendre en compte et de réussir à faire coexister des logiques différentes : logique de performance en provenance de la direction de l'entreprise, logique de nature plus sociale de la part des salariés opérationnels.

De ceci découle un certain nombre de difficultés pour les managers de premier niveau (Loubès, 1997), Rouleau (1999) parlant par exemple de "malaise" des managers, ceux-ci

ayant notamment du mal à traduire auprès des salariés opérationnels les messages des dirigeants dans un contexte où la visibilité de l'avenir des entreprises est limitée. Ces difficultés s'agrègent à celles liées au passage du rôle traditionnel au rôle renouvelé : difficultés à gérer les ressources humaines liées à leur manque de compétences (Peretti, 2001), rupture par rapport à la représentation qu'ils ont de leur travail (Bellini, 2002), possible remise en cause de leur légitimité (Thévenet, 1994).

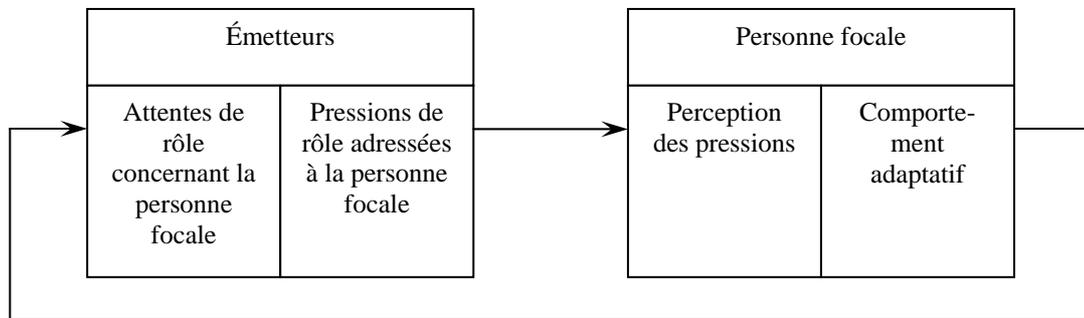
Cette situation de pivot particulière pose question si les attentes des dirigeants envers les managers de premier niveau (par hypothèse de nature économique) sont effectivement différentes de celles salariés opérationnels (par hypothèse de nature sociale). Elle interroge tout particulièrement l'existence de tensions de rôle et plus précisément de conflits de rôle, comme l'a montré Loubès (1997) pour les agents de maîtrise.

2. Notions de rôle et de conflit de rôle appliquées aux managers de premier niveau

2.1. Le modèle épisodique de rôle pour l'étude du travail des managers

Malgré la multiplicité des recherches existantes, Hales (1986) insiste sur le manque de développement théorique de la plupart des études s'intéressant au comportement managérial (catégories non homogènes, concepts propres à chaque auteur, manque de théorie). L'une des explications possibles de cette situation réside dans le développement d'études observatoires des pratiques réelles des managers, venant en réponse aux écrits de l'école classique ne décrivant pas ce que font effectivement les managers mais listant ce qu'ils devraient faire. Hales (1986) suggère que le concept de rôle peut fournir un cadre théorique intéressant pour étudier le travail des managers. Son utilité provient du fait que « sa position à l'intersection des comportements organisationnels et individuels le rend utile pour analyser à la fois l'influence des attentes sur le comportement managérial et l'effet des actions et des préférences individuelles sur le comportement » (Fondas, Stewart, 1994, p.85). Le terme « rôle » souffre néanmoins de son utilisation dans des acceptions différentes dans la littérature. Le sens qui est le plus spontanément évoqué est celui des dix rôles managériaux de Mintzberg, qui ne correspondent pas selon Fondas et Stewart (1994) à des rôles mais à des groupes d'activités.

Les concepts liés au rôle sont développés dans le modèle épisodique de rôle de Kahn et Katz (1966), représenté ci-dessous.



Source : Kahn R.L., Katz D. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New-York, Wiley.

Si l'on applique le modèle aux managers de premier niveau, les émetteurs sont les personnes avec qui le manager est en contact et qui ont des attentes aussi bien explicites qu'implicites concernant sa performance, c'est-à-dire la conduite qu'il doit adopter. Ces émetteurs peuvent être le supérieur hiérarchique du manager, de même que ses pairs, ses subordonnés, ou des personnes extérieures à l'organisation. Les rôles émis, ou pressions de rôles, proviennent des attentes de rôle qui viennent d'être mentionnées. Elles correspondent aux communications et aux influences exercées par les émetteurs sur la personne focale, afin que cette dernière adopte des comportements en adéquation avec les attentes de rôles. Le rôle perçu correspond à la perception des pressions par la personne focale. Comme dans toute communication, des distorsions peuvent intervenir entre le rôle émis et le rôle perçu. Le comportement adaptatif est la réponse de la personne focale face à cette perception des pressions, mais également à sa propre perception de son travail. Il correspond aux rôles qui sont effectivement exercés et qui se manifestent par les comportements du manager au travail. Les demandes et contraintes créées par les attentes des émetteurs ont ainsi influencé le comportement du manager, dont l'observation, en retour, renseigne les émetteurs sur le degré de conformité à leurs attentes. In fine, le rôle se définit comme un « ensemble d'activités ou de comportement attendus » (Kahn, Katz, 1966, p.173). La distinction dans la littérature entre ces deux notions, de rôle et d'activité, est cependant difficile à établir (Romelaere, 1996).

L'approche des « Demandes, Contraintes et Choix » développée par Stewart (1982) est également liée à ces notions de rôle, mais sa portée est plus limitée que celle du modèle épisodique de rôle de Kahn et Katz. Par exemple, elle ne prend pas en compte l'écart entre les rôles qui sont émis et ceux qui sont reçus. Ce modèle épisodique de rôle a été prolongé par un

autre modèle développé par Katz et Kahn (1978) qui intègre des caractéristiques contextuelles dans le cycle : attributs de la personne, facteurs organisationnels et interpersonnels. Il comporte cependant certaines limites, comme celle de représenter le comportement du manager comme étant largement fixé par les attentes des émetteurs, ce qui apparaît relativement déterministe. Il minimise l'impact que peut avoir le manager sur les attentes que les autres ont quant à son comportement (Fondas, Stewart, 1994)

2.2. Des managers de premier niveau exposés à des conflits de rôle

L'un des intérêts principaux des modèles fondés sur le rôle est de mettre l'accent sur les tensions de rôle, soit l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle (Loubès, 1997). L'ambiguïté de rôle revient dans le cas présent à une situation où les rôles émis par les personnes avec lesquelles le manager est en relation sont équivoques. Par exemple, les cadres supérieurs peuvent fixer aux managers de premier niveau des objectifs qui ne sont pas clairement définis, en réponse à des attentes qui ne sont pas elles-mêmes bien fixées. Cette ambiguïté de rôle rejoint l'idée de « mandat confus » développée par Girin (1995) et Laroche (2000), traduisant le fait que « le mandant peut ne pas être capable ou désireux d'exprimer clairement ce qu'il attend. Il est possible aussi qu'il ne puisse l'exprimer parce que cela est difficile à expliciter. Il est également possible qu'il en soit incapable parce qu'il n'en sait rien » (Laroche, 2000, p.25).

Les conflits de rôle recouvrent le second type de tensions de rôle. Il s'agit dans ce cas d'une « occurrence simultanée de deux (ou plus) émissions de rôles telles que la conformité avec l'une rend plus difficile celle avec l'autre » (Kahn, Katz, 1966, p.184). L'exemple que prennent Kahn et Katz est justement celui des managers de premier niveau, qualifiés de « men in the middle » en référence à leur position de pivot que nous avons déjà soulignée : les attentes qu'expriment leurs supérieurs hiérarchiques envers eux peuvent être opposées aux attentes exprimées par leurs subordonnés. Cette même situation sera également soulignée par Rizzo et al. (1970).

Quatre types basiques de conflits de rôle peuvent être distingués (Kahn, Katz, 1966). Le premier est le conflit de rôle intra-émetteur, dans lequel un même émetteur de rôle a des attentes divergentes voire incompatibles envers la personne focale. Le conflit inter-émetteurs recouvre les situations classiques où les attentes de l'un des émetteurs de rôle sont en conflit

avec celles d'un ou plusieurs autres émetteurs de rôles. Le troisième conflit correspond au conflit inter-rôles (par exemple entre le rôle de cadre supérieur devant ramener du travail à la maison et celui de père de famille). Enfin, le quatrième et dernier cas est celui du conflit de rôle personnel, où certaines attentes de rôle exprimées envers la personne focale viennent en opposition avec ce que celle-ci considère être effectivement son rôle.

Chacun de ces différents types de conflits de rôle est intéressant pour analyser l'évolution du rôle de l'encadrement de premier niveau. Le conflit de rôle personnel permettrait par exemple d'étudier le passage vécu par les managers de leur rôle traditionnel à leur rôle renouvelé. Ce dernier se traduit en effet par une remise en cause de l'importance de l'expertise technique alors même qu'elle est traditionnellement le fondement de leur identité professionnelle, risquant alors de générer une crise identitaire (Dubar, 2000).

Dans le cas présent, ce sont les conflits de rôle inter-émetteurs qui vont plus particulièrement nous intéresser. Dans la lignée de Kahn et Katz (1966) et de Rizzo et al. (1970), notre attention se porte sur les conflits de rôle liés aux attentes des subordonnés et des supérieurs hiérarchiques des managers de premier niveau. Les pressions de rôle émises par des acteurs externes à l'organisation tels que les clients pourraient également être analysées. Cependant dans la plupart des cas les managers de premier niveau ne sont pas directement en contact avec eux. On peut estimer que leurs attentes sont relayées (probablement de manière différente) par les salariés en contact direct avec les clients et par la ligne hiérarchique, au travers de la mise en œuvre de la stratégie.

Comme nous l'avons vu il est difficile de parler d'un changement radical du rôle des managers de premier niveau, en ce sens qu'il reste largement orienté vers la recherche de la plus grande performance de l'équipe encadrée et qu'il conserve dans le même temps une grande part de supervision (Hales, 2005). Par conséquent les interrogations sur les conflits de rôle auxquels peuvent être exposés les managers de premier niveau (Kahn, Katz, 1966 ; Rizzo, 1970) subsistent. Quelle est la nature exacte des attentes qui s'exercent sur les managers de premier niveau ? Peut-on dire que les attentes des dirigeants sont de nature économique et que celles des salariés opérationnels membres des équipes encadrées sont de nature sociale ? Les attentes des uns et des autres sont-elles conciliables ? Autrement dit, les managers de premier niveau sont-ils confrontés à un conflit de rôle inter-émetteurs ?

3. Méthodologie, résultats et discussion

3.1. Contexte et méthodologie de la recherche

Une recherche empirique a été menée au sein de France Télécom, où une redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau a été initiée à partir de 1999 dans le cadre plus général du projet « RH Demain » de reengineering de la fonction ressources humaines. Après l'entrée de France Télécom dans le domaine concurrentiel et la décision de suivre de nouvelles orientations stratégiques, l'entreprise a fait à la fin de l'année 1998 le constat de l'inadaptation de sa structure RH (notamment en termes de poids de la fonction au regard de ses concurrents et de la part importante prise par les activités peu créatrices de valeur) (France Télécom, 2002). Le projet RH Demain, qui s'inscrit dans une double logique de réduction des coûts de la fonction et de recentrage sur les activités créatrices de valeur, s'articule autour de trois volets : 1) évolution des missions de la fonction, de son organisation et de la gestion administrative ; 2) mise sur intranet de processus RH ; 3) partage de la fonction avec les managers de premier niveau, appelés désormais « managers 1^{er} RH ». La création de dix CRSH (Centres de Services Ressources Humaines) est l'élément principal du premier volet. Ils ont pour finalité de traiter l'ensemble de la gestion administrative RH de l'entreprise, et de répondre aux interrogations des salariés et managers en matière de ressources humaines par le biais de centres d'appels RH. Le rôle de « manager 1^{er} RH » vient dans le prolongement d'évolutions importantes depuis les années 1990 dans les pratiques de GRH en direction d'un modèle individualisant de GRH (Alter et Dubonnet, 1994 ; Metzger, 2000 ; Sire, 2001) et constitue un changement considérable dans le travail des managers de premier niveau. Leur travail d'expert technique est en effet très largement réduit, alors que dans le même temps la GRH (à laquelle ils n'étaient pas préparés) occupe une part croissante de leur temps (Guery, 2003). Cette évolution n'est pas toujours complètement acceptée ni bien vécue par les managers, généralement issus du rang et ayant accédé à leur poste sur la base de leurs compétences dans le métier de l'équipe.

Ce reengineering s'inscrit dans des changements de plus grande ampleur de l'entreprise, qui doit s'adapter à son environnement concurrentiel tout en conservant son personnel sous statut fonctionnaire. De ceci découle un grand nombre de redéploiements de personnels (75 000 entre 1996 et fin 2002) en grande partie en direction des centres d'appels Orange et Wanadoo, et dans une moindre mesure en direction des CSRH. Liés à des restructurations de services et

à la nécessité de développer le commercial, ces redéploiements sont souvent vécus de manière négative (Guery, Mottay, Mercier et Schmidt, 2003). Ces réactions s'éclairent notamment à la lumière des valeurs qui étaient traditionnellement celles des agents de France Télécom. Alter (2003) rappelle ainsi que le statut de fonctionnaire permettait de ne pas être en contact avec les pratiques commerciales, et que le développement du registre économique dans les discours de la direction a créé des regrets chez les personnels. De même, Metzger (2000) souligne l'attachement des salariés au service public, en décalage avec la logique qui sous-tend les réformes mises en œuvre au sein de l'entreprise.

La méthodologie développée est de nature qualitative, centrée autour d'entretiens semi-directifs réalisés avec différentes catégories d'acteurs de l'entreprise. Les données traitées et analysées ici sont issues de deux recherches menées dans l'entreprise, la première étant relative à la flexibilité et à la performance à France Télécom (Guery, Mercier, Mottay, Schmidt, 2003), la seconde traitant quant à elle plus spécifiquement de l'évolution du rôle des managers et de ses conséquences (Guery, 2003).

Plus précisément, le recueil de données s'est déroulé au sein de trois centres d'appels, de deux CSRH, d'une agence commerciale et d'une Unité Régionale de Réseaux. Au total, quatre-vingt-treize entretiens semi-directifs ont été réalisés, se répartissant comme suit : vingt-six entretiens avec des managers de premier niveau encadrant des équipes de différents métiers (téléconseillers, commerciaux, agents techniques, ressources humaines, etc.), six avec leurs propres supérieurs hiérarchiques (tous N+2 : responsable de département Intervention Clients Professionnels, responsables des centres d'appels Wanadoo, Orange, 10 12, directeurs de deux CSRH) et soixante et un avec des salariés opérationnels. Au préalable, six cadres supérieurs fonctionnels (principalement à la DRH Groupe) avaient également été interrogés sur l'évolution de France Télécom depuis une dizaine d'années et ses orientations actuelles.

Les caractéristiques des salariés sont homogènes. Sur soixante et un entretiens, seuls deux contractuels ont été rencontrés, qui se caractérisent par leur âge (maximum 30 ans) et leur rapport au travail en centres d'appels, beaucoup plus positif que pour leurs collègues. Le personnel fonctionnaire, qui a fait la totalité de son parcours professionnel à France Télécom, a selon les sites une moyenne d'âge se situant entre 40 et 45 ans, à peine plus jeune à Wanadoo. Les origines professionnelles sont extrêmement diverses : ainsi les CSRH sont évidemment composés de personnes originaires de la fonction RH (mais toujours moins de 50% de l'effectif du CSRH) mais également d'anciens commerciaux ou techniciens. Cette

situation se retrouve également au 10 12 où arrivent des personnes en provenance de services qui ferment et dont partent certains pour aller dans le centre d'appels Orange. Les centres d'appels Wanadoo et Orange correspondant à de nouveaux métiers, les salariés qui y arrivent sont également issus d'origines diverses. Les arrivées dans ces différents types de structures (toutes nouvelles sauf le 10 12) sont consécutives aux redéploiements importants de personnels qui se déroulent dans l'entreprise. Ceux-ci sont plus ou moins bien vécus selon qu'ils résultent d'une réelle volonté du salarié de changer de poste (même si c'est pour anticiper une prochaine fermeture de service) ou qu'ils sont contraints (voire des situations où les salariés ont été réaffectés sans avoir été consultés du tout). Dans ces cas-là, la seule satisfaction trouvée est d'avoir réussi à ne pas quitter leur zone géographique d'habitation. Néanmoins ces redéploiements provoquent souvent des mécontentements et des attitudes assez négatives chez les personnes redéployées, qui s'expliquent notamment par leurs valeurs souvent éloignées des logiques commerciales et financières qui sous-tendent le fonctionnement de ces différentes structures. Cette situation est particulièrement perceptible dans les centres d'appels Orange et Wanadoo, où l'accent est mis sur la productivité. À l'inverse, elle l'est moins dans les CSRH qui ne sont pas en contact direct avec les clients, n'ont pas d'objectifs quantitatifs individuels aussi clairs et où le management est plus souple. Les attitudes face aux redéploiements varient également selon l'âge et le statut, comme le résume un téléconseiller Orange : « le problème est différent selon l'âge : les plus de 50 ans s'en foutent, les 35-50 ans éprouvent du ressentiment, les moins de 35 ans sont souvent contractuels et leur but est de gagner de l'argent ».

De même, les caractéristiques professionnelles des managers de premier niveau sont homogènes : la moyenne d'âge se situe entre 45 et 50 ans et presque tous ont effectué la totalité de leur vie professionnelle à France Télécom en partant des niveaux les plus bas (à l'inverse de leurs supérieurs hiérarchiques qui sont diplômés de l'enseignement supérieur). Qu'ils encadrent des équipes techniques ou commerciales, ils sont la plupart du temps passés à un moment ou à un autre de leur carrière par des postes techniques.

Les thèmes abordés lors des entretiens permettent d'analyser les attentes qu'ont les salariés opérationnels et les responsables hiérarchiques envers les managers de premier niveau, de même que la manière dont ces managers perçoivent les attentes envers eux. Les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail, ont été enregistrés, retranscrits puis soumis à une analyse thématique de contenu. Cette dernière permet d'aller au-delà de la description du discours

recueilli et de comprendre le comportement des acteurs au sein de l'organisation en mettant en évidence l'importance de certains thèmes (Thiéart, 1999).

3.2. Les attentes des hiérarchiques envers les managers de premier niveau : performance et préservation du climat social

L'attente fondamentale des supérieurs hiérarchiques des managers de premier niveau est, en toute logique, que ceux-ci réussissent à atteindre les objectifs qui leur ont été fixés. Chaque équipe, en fonction de son métier, a des objectifs à atteindre, comme par exemple le temps de réparation des lignes pour des équipes techniques, ou le nombre de reconquêtes clients pour la plate-forme commerciale pro-active. Ces objectifs peuvent donc être de nature différente, notamment financière : « les attentes de ma hiérarchie par rapport à moi c'est que j'aie un groupe qui atteigne des objectifs en termes financier » (manager d'une équipe technique).

Dans le cas des équipes techniques et commerciales, les objectifs découlent de ceux attribués à l'Agence ou à l'Unité Régionale de Réseaux, puis au niveau des différents départements. Les managers de premier niveau disposent d'une certaine autonomie de gestion pour faire en sorte que leur équipe atteigne ses objectifs. Leur propre hiérarchie semble intervenir très peu dans cette gestion, du moment où ce qui est mis en œuvre s'inscrit dans la politique régionale. Les centres d'appels sont dans la même situation que les équipes techniques ou commerciales, à savoir que leur activité est aisément quantifiable. Les demandes des responsables de ces centres envers les managers de premier niveau paraissent très axées sur l'atteinte de la productivité demandée, ce qui se traduit principalement par l'utilisation du temps moyen de conversation comme critère d'évaluation. En fonction de la complexité de l'activité traitée sur le centre d'appels, l'atteinte d'une qualité de service peut également être demandée. Il s'agit par exemple, dans le cas d'un centre d'appels Wanadoo, que le client qui appelle soit effectivement bien dépanné à la fin de la conversation afin qu'il n'ait pas à appeler la hot-line Wanadoo une nouvelle fois.

Les attentes des directeurs de CSRH envers les managers de premier niveau sont moins clairement identifiées, et considérées par les responsables d'équipe comme étant entourées d'un certain flou : « l'objectif clair c'est qu'on arrive à absorber l'intégralité de la gestion qui nous a été confiée et qu'on arrive à tout traiter dans des délais acceptables. C'est pas quantifié » (manager d'une équipe en CSRH).

En parallèle à cette demande de performance, les managers de premier niveau font également part très régulièrement de la nécessité de préserver le climat social de l'entreprise. Les deux semblent en fait indissociables : « les attentes de ma hiérarchie c'est que je mène une équipe vers ce qu'on lui demande de faire, sans trop de remous, sans trop de vagues, sans trop de mouvements sociaux ... et avec une performance économique exemplaire » (manager d'une équipe technique).

Dans le contexte des années 2002 et 2003 où les déboires boursiers et financiers de France Télécom étaient largement commentés par les médias, l'entreprise a demandé à ses salariés des efforts d'adaptation et de productivité importants. L'atteinte des objectifs ne pouvait que difficilement se faire sans leur adhésion, que ce soit dans des équipes commerciales ou techniques, ce qui impliquait de ne pas lever les salariés contre l'entreprise. Cette situation est particulièrement prégnante dans tous les cas où les managers ont à mettre en place des réorganisations, à modifier le périmètre des équipes ou les manières de travailler : « mettre en place les mesures qui sont données, et qu'il y ait le moins ... comment dirais-je ... qu'il y ait le moins de mouvements, de remous » (manager d'une équipe technique). Les centres d'appels ayant une mauvaise réputation auprès des salariés de France Télécom, et étant souvent constitués de personnes redéployées, l'un des managers précise lui aussi que les demandes de son responsable hiérarchique s'expriment certes en termes d'atteinte d'objectifs de rentabilité, mais également de garantie du climat social : « nos supérieurs envers nous ils attendent que le centre soit le plus performant possible, et puis qu'il n'y ait pas de conflit » (manager d'une équipe au 10 12). Cette préservation du climat social paraît même être aux yeux de l'un des managers l'objectif principal à atteindre dans ce contexte tourmenté : « qu'il n'y ait pas de dérive au niveau du climat social, ce qu'ils attendent c'est surtout que le climat social soit ... soit correct » (responsable de l'équipe répartissant les interventions entre équipes techniques).

Au travers de ces deux types d'attentes fondamentaux il est perceptible que le rôle des managers de premier niveau s'inscrit dans une logique de gestion globale de l'équipe. Il est par conséquent demandé aux managers d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés, et pour cela de s'organiser comme ils le souhaitent tant qu'ils ne portent pas atteinte à la stabilité du climat social sans laquelle les réorganisations ne peuvent être mises en œuvre. Comme le résume ce manager, les attentes de ses supérieurs sont « que tout fonctionne pour le mieux on va dire » (manager d'équipe technique). Les salariés opérationnels, en ce qui les concerne, ont des attentes d'une nature plus sociale.

3.3. Les attentes des salariés envers les managers : des attentes plus sociales

3.3.1. Le point de vue des salariés : des attentes de soutien et de considération

La première attente des salariés envers leurs managers demeure celle d'un soutien technique, d'une aide du responsable d'équipe lorsque le salarié ne réussit pas à réaliser son travail, par exemple dans le cas du traitement des dossiers RH des salariés en CSRH. Ces demandes de soutien dans le métier sont néanmoins plus larges que les aspects d'expertise sur le métier et s'apparentent à des demandes d'intervention du manager pour tout ce qui peut gêner la bonne réalisation du travail : « lorsqu'on a un souci, qu'il soit là, près de nous » (téléconseiller Wanadoo).

Les attentes des salariés envers leurs managers s'expriment également en termes de prise en compte de la personne elle-même et pas uniquement du salarié. Les salariés développent en effet un discours qui met en évidence leur besoin d'être considéré par leur hiérarchie et tant qu'individu et non en tant que facteur de production impersonnel. Ils demandent ainsi de l'écoute, de la proximité, de la reconnaissance du travail réalisé, de même que de la compréhension : « qu'il soit quand même plus près de nous, plus humain déjà, près de nous, enfin qu'il soit compréhensif car on peut avoir quelques faiblesses » (téléconseiller Orange).

Enfin, compte tenu des importantes réorganisations et des fortes exigences de rentabilité, certains souhaitent également que le manager se positionne comme le porte-parole de l'équipe face aux managers N+2 et qu'il prenne la défense des salariés : « je ne sais pas vraiment comment ils sont derrière nous, je n'ai pas l'impression que s'il arrivait quelque chose ils nous défendraient vraiment, je ne sais pas, je me le demande » (téléopérateur 10 12).

3.3.2. Les managers de premier niveau : une impression d'attentes très diversifiées envers eux

L'analyse des entretiens fait apparaître qu'aux yeux des managers, les membres de leur équipe ont des attentes extrêmement diversifiées à leur égard, comme en attestent ces deux managers : « moi je trouve qu'ils attendent beaucoup. Ils attendent d'être sécurisés, ils attendent d'être renseignés, ils attendent d'être dirigés, ils attendent d'être managés, ils attendent beaucoup » ; « ils attendent d'être augmentés, d'être mieux reclassifiés, que je sois leur papa à l'occasion (rires), que je les aide ... non, en gros l'exigence envers le Chef d'Équipe, elle est assez considérable » (managers d'équipes techniques).

Un premier groupe d'attentes est relatif à la résolution de tous les problèmes qui perturbent l'activité productive. Selon les managers de premier niveau, les salariés opérationnels attendent tout d'abord de leur part qu'ils leur permettent de réaliser leur travail dans les meilleures conditions possibles. Ceci peut avoir trait aux objectifs assignés (par exemple dans le cas des clients perdus à recontacter par l'équipe commerciale proactive), à l'organisation de l'équipe ou aux moyens dont disposent les salariés pour réaliser leur mission : « des moyens adéquats pour travailler, parce qu'ils ne veulent pas ... si tous les jours ils n'ont pas du matériel adéquat pour travailler ... ce qu'il faut nous c'est qu'on leur donne cette garantie-là » (manager d'une équipe technique). Cette action sur le travail des membres de l'équipe passe également par la résolution de tous les problèmes auxquels ils peuvent être confrontés au cours de leur travail, qu'il s'agisse de problèmes logistiques, de réservation de véhicule ou tout simplement de fax en panne.

Enfin, certains salariés continuent à voir en leur manager un expert dans le métier de l'équipe, et attendent par conséquent de sa part qu'il soit en mesure de les aider et de les renseigner lorsqu'ils se trouvent en difficulté dans le traitement d'un dossier, la réalisation d'une vente ou une intervention technique : « quand je vais avec eux en vente, eux ils me voient venir en tant que soutien [technique] alors que moi en vérité je ne viens pas en tant que soutien. Je viens bien pour voir leur activité, je ne vais pas les laisser se planter, mais mon premier rôle c'est pas d'être le soutien de leur vente » (manager d'une équipe commerciale).

Les attentes en termes de soutien moral et de reconnaissance constituent le deuxième groupe. Le soutien semble être une attente importante de la part des salariés. Ce soutien va bien au-delà du métier et porte beaucoup plus directement sur la personne en elle-même. Il semblerait presque être un soutien moral, une manière de rassurer les individus : « elles veulent qu'on les accompagne et qu'on les soutienne. Quand elles se sentent en difficulté, elles paniquent et c'est normal » (manager d'équipe en CSRH). C'est d'écoute et de compréhension dont il

s'agit alors : « en fait ce qu'ils veulent c'est qu'on soit à l'écoute, [...] Il ne faut pas les enfoncer dans les difficultés, donc en fait ce qu'ils veulent c'est un soutien » (manager d'une équipe technique).

La reconnaissance du travail réalisé est également très présente, que celle-ci prenne la forme d'une simple reconnaissance orale, d'une reconnaissance financière ou encore la forme d'évolution professionnelle : « c'est aussi comme exigence d'être mieux considérés, d'être mieux reconnus, d'être ... mieux payés » (manager d'équipe technique) ; « ce qu'il y a de bien pour eux en leur déléguant des responsabilités ils ont ... quelque part ils ont pris un peu d'envergure et c'est très valorisant. D'ailleurs ils ont bien apprécié, c'est aussi un signe de reconnaissance » (manager d'équipe commerciale). Quel que soit le métier du salarié, cette attente en termes de reconnaissance est mentionnée par les managers de premier niveau.

En outre, le soutien dont il est question va parfois au-delà de l'activité professionnelle, et les salariés demandent également à leur manager de pouvoir leur répondre ou de s'occuper de problèmes qui ont plutôt trait à leur vie personnelle : « le conseil, la ... les soutenir. Les aider à ... à ce que leur ... toutes les questions qu'ils se posent dans leur profession et même dans leur vie personnelle pour les aides ... » (manager d'équipe administrative). Ces demandes qui font intervenir la vie extra-professionnelle se manifestent par ailleurs logiquement au niveau de la gestion du temps de travail et des congés.

Enfin, le troisième groupe d'attentes correspond aux attentes relatives à la vie de l'équipe, sa solidarité, son management. Cet esprit de groupe paraît plus sensible dans le cas des équipes techniques, alors que dans les équipes commerciales il semblerait s'agir plus d'influer sur le moral de l'équipe afin que les salariés soient en bonne condition pour vendre leurs produits.

Les salariés opérationnels ont également des attentes qui concernent le management de l'équipe en lui-même, en demandant notamment à ce qu'ils puissent proposer des solutions aux problèmes de l'équipe, faire partie des réflexions quant aux évolutions à mettre en œuvre, dans une logique plus participative : « des fois c'est eux qui me suggèrent, parce que j'ai pas toujours l'étincelle de dire "on va faire comme ça", des fois c'est eux qui me disent "si on faisait comme ça ?", alors je dis oui ou je dis non ... voilà, c'est un travail de groupe, c'est vrai c'est un travail de groupe » (manager d'équipe technique).

Dans les équipes techniques, qui ont une culture marquée en matière de franchise voire parfois de dureté dans les relations entre l'équipe et le responsable d'équipe, les salariés attendent une grande clarté de la part de leur manager : « moi j'ai des gens qui sont assez ... assez francs quand même, c'est ce qu'on appelle la vieille corporation un peu des lignes chez

nous, c'est des gens ils vont pas tourner autour du pot pour dire quelque chose, ils ont quelque chose à dire ils me le disent, et donc ce qu'ils attendent de moi c'est que ce soit pareil » (manager d'équipe technique). Dans cette même logique, les membres de l'équipe attendent des réponses claires, quelles qu'elles soient, de la part du manager à leur questions : « ils ont des questions ils veulent des réponses, que ça leur fasse plaisir ou pas, ce qu'il y a c'est qu'en face ils veulent des réponses » (manager d'équipe technique).

Ces attentes, qui correspondent à des dimensions très sociales, très relationnelles, participent à une demande plus large des salariés qui est que leurs managers, axés sur leurs objectifs de performance, ne perdent pas contact avec la réalité du travail réalisé : « ce qu'ils attendent je crois du responsable de groupe c'est qu'on soit proche d'eux, qu'on ne soit pas la tête dans notre nuage ... » (manager d'une équipe technique).

Ces attentes des salariés opérationnels, relativement divergentes de celles des supérieurs hiérarchiques des managers de premier niveau, risquent d'exposer leurs managers à un conflit de rôle, même si la situation n'est pas si simple qu'il n'y paraît.

3.4. Un conflit de rôle ?

Les attentes des dirigeants envers les managers de premier niveau sont clairement axées sur l'atteinte des objectifs fixés, l'amélioration de la performance dans un contexte de difficultés financières de France Télécom. On retrouve bien là les résultats de Hales (2005) qui montrent un rôle important des managers de premier niveau en termes de supervision orientée vers la performance. Les attentes des salariés s'expriment quant à elles sur des dimensions beaucoup plus sociales, touchant à la reconnaissance, à la compréhension des difficultés, à la préservation de la solidarité de l'équipe de travail. Si la demande de soutien technique apparaît en opposition avec le nouveau rôle des managers à France Télécom, la prise en compte des individus et le soutien moral sont à l'inverse en plein dans ce nouveau rôle du manager devenu un « premier RH ».

Ces attentes, aussi bien celles des supérieurs hiérarchiques que celles des salariés opérationnels, peuvent se comprendre au regard des redéploiements de personnels que nous avons présentés auparavant. En effet la demande des salariés opérationnels de reconnaissance du travail réalisé, de compréhension, correspond à une attente de considération de la part de leur

manager (donc indirectement de la part de l'entreprise) alors qu'ils ont le sentiment que les redéploiements ont été réalisés selon une logique purement quantitative, sans prendre en compte ni leurs attentes ni leurs compétences. De même, la demande d'une plus grande proximité et d'un management plus participatif vient en opposition ou en contrepoids avec la logique très descendante des changements stratégiques de l'entreprise et des réorganisations internes. Dès lors, les attentes des dirigeants en termes de préservation du climat social se comprennent elles aussi face aux conséquences des redéploiements. Ils savent évidemment que, au-delà des objectifs auxquels les salariés n'adhèrent pas toujours, les redéploiements ont généré certains ressentiments, voire une attitude négative par rapport à l'entreprise (ou plus précisément par rapport à ses dirigeants). Il y a donc un « terrain » favorable au développement de conflits sociaux si les managers de premier niveau ne jouent pas de rôle d'absorption du malaise social des salariés.

Certes, les attentes des dirigeants et des salariés envers les managers divergent, mais peut-on parler pour autant de conflit de rôle ? Au sens strict probablement puisqu'il s'agit, rappelons-le, d'une « occurrence simultanée de deux (ou plusieurs) émissions de rôles telles que la conformité avec l'une rend plus difficile celle avec l'autre » (Kahn, Katz, 1966, p.184). Cependant, les deux types d'attentes adressées aux managers ne sont pas inconciliables, comme le sous-entend ce manager pour qui sa mission « est toujours d'être dans la politique générale en étant proche des gens du terrain » (manager d'équipe commerciale). De plus, un certain nombre de convergences apparaît, puisque, par exemple, les attentes des salariés en termes de résolution de tous les problèmes auxquels ils peuvent être confrontés participent à ce qu'ils soient concentrés sur leur cœur de métier et par conséquent performants pour l'entreprise. On retrouve là l'idée de Reynaud (1997) selon laquelle la régulation autonome n'est pas antinomique de l'efficacité des unités de travail. Ils demeurent attachés à l'idée de bien faire leur travail, ou en tout cas de bien servir le client (dans le prolongement de leur souci historique de service public). Il n'y a donc pas forcément opposition radicale entre les attentes économiques des dirigeants et les attentes sociales des membres des équipes. C'est justement le sens du management plus relationnel que d'essayer de répondre, pour partie au moins, aux attentes des salariés, afin qu'ils s'investissent dans leur travail et que le climat social ne se dégrade pas, ce qui serait préjudiciable à la mise en œuvre des réorganisations au sein de l'entreprise.

Conclusion

L'approche théorique fondée sur les rôles montre que l'encadrement de premier niveau est, par nature, soumis à des tensions de rôle, à savoir des ambiguïtés et des conflits de rôle. Ceci est dû à sa place de pivot, traditionnellement mise en avant dans la littérature pour les managers intermédiaires et de proximité, qui le situe au confluent des attentes des dirigeants et de celles des salariés opérationnels.

L'analyse réalisée montre que les managers de premier niveau sont effectivement exposés à des attentes divergentes, comme l'ont mis en évidence des recherches antérieures (Loubès, 1997). Celles des dirigeants sont axées sur la performance, celles des salariés étant d'une nature plus sociale, relatives au soutien et à la reconnaissance. Leur mise en perspective au regard des redéploiements met en évidence que les unes et les autres s'interpellent. Sur certaines composantes du rôle, le conflit de rôle apparaît clairement. C'est le cas de la composante technique : les dirigeants demandent aux managers de premier niveau de ne plus être un experts dans le métier de l'équipe, alors que les salariés opérationnels continuent parfois à souhaiter un soutien technique de leur part. Mais si individuellement certains managers peuvent ressentir un décalage important entre les attentes de leur hiérarchie et celles des membres de leur équipe, il semblerait, au regard de l'analyse réalisée, que ces attentes ne soient pas inconciliables. En effet, les salariés opérationnels demandent à leur manager de faire en sorte qu'ils puissent réaliser efficacement leur travail, ce qui rejoint les préoccupations des dirigeants sur la productivité. De leur côté, les dirigeants demandent une stabilité du climat social, ce qui implique de répondre au moins pour partie aux attentes des salariés.

Nous nous sommes intéressés aux conflits de rôle résultant des relations avec les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés. Cependant on ne peut pas considérer que les managers de premier niveau ne sont que de simples transmetteurs des demandes et des attentes de la direction. Bien au contraire, ils ont eux-mêmes leurs valeurs, leurs propres conceptions de leur travail et de ce que devraient être les buts de France Télécom. Il importe donc à l'avenir, au-delà des conflits de rôle inter-émetteurs, d'analyser également les conflits de rôle personnels, résultant d'attentes de rôle en opposition avec ce que les managers estiment être leur rôle. De même, il serait intéressant de se pencher sur l'ambiguïté de rôle à laquelle ils

sont confrontés. On peut en effet imaginer, dans le cadre de l'autonomie de gestion dont disposent les managers de premier niveau, que cette ambiguïté soit volontairement entretenue par leurs supérieurs hiérarchiques. Dès lors, comment les managers gèrent-ils cette ambiguïté ?

Bibliographie

- ALTER N. (2003), *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France.
- ALTER N., DUBONNET C. (1994), *Le manager et le sociologue*, Paris, L'Harmattan.
- BELLINI S. (2002), « Pratiques managériales et identité des managers », *XVIe Journées des IAE*, Paris, Université Paris I, 10-12 septembre.
- BOUFFARTIGUE P. (ss.dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- CARLSON S. (1951), *Executive behaviour*, Stockholm, Strombergs.
- DESREUMAUX A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, pp.86-108.
- DOPSON S. (1992), « Middle Management's pivotal role », *Target Management Development Review*, vol.5, n°5, pp.8-11.
- DUBAR C. (2000), *La crise des identités ; L'interprétation d'une mutation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- FONDAS N., STEWART R. (1994), « Enactment in managerial jobs : A role analysis », *Journal of Management Studies*, vol.31, n°1, pp.83-103.
- FRANCE TELECOM (2002), Dossier de presse « RH Demain »
- GILBERT P. (2002), « Où va la gestion des ressources humaines ? », *Personnel*, n°432, pp.37-40.
- GIRIN J. (1995), « Les agencements organisationnels », in Charue-Duboc F. (ss.dir.), *Des savoirs en action*, Paris, l'Harmattan, pp.233-279.
- GUERY L. (2003), *Légitimité et recherche d'adhésion chez le manager médiateur et contexte de réorganisation ; Analyse des implications de la redéfinition du rôle de l'encadrement de premier niveau à France Télécom*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy 2.
- GUERY L., MERCIER E., MOTTAY D., SCHMIDT G. (2003), *TIC, flexibilités, transformations du travail et performances : places et rôles de la fonction RH ; le cas de France Télécom*, DARES, Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité.

- HALES C.P. (1986), « What do managers do ? A Critical review of the evidence », *Journal of Management Studies*, vol.23, n°1, pp.88-115.
- HALES C. (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, pp.335-350.
- HALES C. (2002), « Bureaucracy-lite and continuities in managerial work », *British Journal of Management*, vol.13, pp.51-66.
- HALES C. (2005), « Rooted in supervision, branching into management : continuities and change in the role of first-line manager », *Journal of Management Studies*, vol.42, n°3, pp.471-506.
- IGALENS J. (2001), « Tous DRH, la logique du partage de la fonction », in Peretti J.-M., *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, pp.11-18.
- KAHN R.L., KATZ D. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New-York, Wiley.
- KATZ D., KAHN R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York, Wiley.
- KOTTER J.P. (1982), « What effective general managers really do », *Harvard Business Review*, vol.60, n°6, pp.156-167.
- LAROCHE H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », in Desreumaux A., Marchesnay M., Palpacuer F., *Perspectives en management stratégique*, Editions EMS, pp.19-42.
- 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*, pp.209-219.
- LIVIAN Y.-F. (1997), « Middle managers in management thinking : crucial ... and absent », in Livian Y.-F., Burgoyne J.G., *Middle managers in Europe*, London, Routledge, pp.1-24.
- LIVIAN Y.-F., BARET C. (2002), « Le contrôle de la productivité dans les activités de service : peut-on dépasser les outils tayloriens ? », *Travail et Emploi*, n°91, pp.71-78.
- LOUART P. (1996), « L'apparente évolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°107, pp.74-85.
- LOUART P. (2002), « Les acteurs de la GRH », *Les Cahiers de la Recherche*, CLAREE, IAE-USTL.

- 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 2, 492p.
- METZGER J.-L. (2000), *Entre utopie et résignation : la réforme permanente d'un service public*, Paris, L'Harmattan.
- MINTZBERG H. (1984), *Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- PERETTI J.M. (ss.dir.) (2001a), *Tous DRH ; les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Paris, Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition.
- PICHAULT F., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Editions du Seuil.
- REYNAUD J.-D. (1997), *Les Règles du Jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 2^{ème} édition, Paris, Harmand Colin
- RIZZO J.R., HOUSE R.J., LIRTZMAN S.I. (1970), « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol.15, pp.150-163.
- ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J. (1939), *Management and the worker*, Harvard University Press.
- ROMELAER P. (1996), « Rôles des dirigeants et structures des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.65-75.
- ROULEAU L. (1999), « Le « malaise » du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires », *Gestion*, vol.24, n°3, pp.96-101.
- SAYLES L.R. (1964), *Managerial Behavior*, New York, McGraw-Hill.
- SIRE B. (2001), « 1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom », *Les Notes du Lirhe*, n°350.
- STEWART R. (1982), « A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior », *Academy of Management Review*, vol.7, n°1, pp.7-13.
- TARONDEAU J.-C., WRIGHT R. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n°104, pp.112-121.
- THEVENET M. (1994), « Décentraliser ou partager la gestion du personnel ? », *Personnel*, n°351, pp.22-24.
- THIETART R.-A. (dir.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- TROUVE P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*, Paris, L'Harmattan.