

LES CADRES DES FONCTIONS PUBLIQUES CONFRONTES A LA « CONFUSION DES MANDATS »

CADIN Loïc, ESCP Europe

ESCP Europe, 79 avenue de la République, 75011 Paris, tel. 01 49 23 21

01.cadin@escpeurope.eu,

PRALONG Jean, ROUEN Business School

Boulevard André Siegfried - 76130 Mont-Saint-Aignan - tél. 02 32 82 57 00 – jpr@rouenbs.fr

Mots clés : cadres, managers, fonctions publiques, confusion des mandats, cognition.

Résumé :

Quels sont les apports et limites de l'approche « confusion des mandats » en matière d'exploitation d'une enquête de la CFDT (été 2010) auprès des cadres des Fonctions Publiques ?

L'approche « confusion des mandats » s'inscrit dans une perspective cognitive de l'activité des managers. Elle consiste à s'intéresser à la manière dont les managers gèrent cette ressource rare qu'est leur attention.

Contrairement aux pronostics basés sur la complexification de l'action publique, la moitié des cadres des Fonctions Publiques ne considèrent pas que leurs mandats sont confus. La culture de service public demeure un repère structurant dans un contexte de forts bouleversements. La perception de confusion des mandats est fortement corrélée avec une mise en cause de l'identité professionnelle. Les réformes n'ébranlent pas de manière uniforme les identités professionnelles et les réformes ne sont pas unanimement rejetées. Même si dans certains cas : confusion des mandats, mise en cause des identités professionnelles et fortes charges

cognitives vont de pair, le plus souvent la mise en cause des identités professionnelles et les charges cognitives sont en inversion de phase. Il faut donc réintroduire les dimensions identitaires dans la perspective cognitive de l'activité du manager.

LES CADRES DES FONCTIONS PUBLIQUES CONFRONTES A LA « CONFUSION DES MANDATS »

Mots clés : cadres, managers, fonctions publiques, confusion des mandats, cognition.

Résumé :

Quels sont les apports et limites de l'approche « confusion des mandats » en matière d'exploitation d'une enquête de la CFDT (été 2010) auprès des cadres des Fonctions Publiques ?

L'approche « confusion des mandats » s'inscrit dans une perspective cognitive de l'activité des managers. Elle consiste à s'intéresser à la manière dont les managers gèrent cette ressource rare qu'est leur attention.

Contrairement aux pronostics basés sur la complexification de l'action publique, la moitié des cadres des Fonctions Publiques ne considèrent pas que leurs mandats sont confus. La culture de service public demeure un repère structurant dans un contexte de forts bouleversements. La perception de confusion des mandats est fortement corrélée avec une mise en cause de l'identité professionnelle. Les réformes n'ébranlent pas de manière uniforme les identités professionnelles et les réformes ne sont pas unanimement rejetées. Même si dans certains cas : confusion des mandats, mise en cause des identités professionnelles et fortes charges cognitives vont de pair, le plus souvent la mise en cause des identités professionnelles et les charges cognitives sont en inversion de phase. Il faut donc réintroduire les dimensions identitaires dans la perspective cognitive de l'activité du manager.

INTRODUCTION

L'approche cognitive de l'activité du manager ou de l'encadrant (Girin,1995, Jackall,1988, Ocasio,1997, Watson,1999...) suscite un courant de recherche largement stimulé par l'ouverture des organisations, à savoir leur exposition croissante aux pressions des actionnaires et des clients. Une des perspectives relevant de cette approche consiste à regarder le manager comme un managé avant même de s'intéresser à ses activités d'encadrement proprement dites. Cela consiste à interroger la nature des mandats qu'il reçoit de la part de sa hiérarchie : ces mandats sont-ils clairs, stables, exempts de contradictions insurmontables ou ambigus, flous, biaisés? Cela revient à évaluer la part de l'attention que le manager va devoir allouer à l'élucidation des mandats qu'il reçoit. Sa capacité d'attention n'étant pas illimitée, il est exposé à des tensions souvent fortes.

L'ouverture des organisations ne concerne pas que les organisations privées. Les organisations publiques soulèvent elles aussi des questions de management durable et bienveillant, en particulier en lien avec les bouleversements considérables depuis une vingtaine d'années. La spécificité des organisations publiques est questionnée par la Nouvelle Gestion Publique ; l'évaluation des politiques publiques impose une logique de résultats (Lof), les pressions budgétaires en appellent à plus d'efficacité (RGPP) ; des dispositifs de gestion des ressources humaines nouveaux se mettent progressivement en place. Cette mise en place est régulièrement présentée comme une épreuve et parfois une source de pénibilité ou de souffrance pour les agents publics (Du Gay, 1996). L'accompagnement de ces changements est un défi. Il importe donc de nourrir la réflexion des acteurs en montrant les processus à l'œuvre.

La CFDT a souhaité engager une grande enquête auprès des cadres des fonctions publiques et a proposé à plusieurs chercheurs de différentes disciplines (Sociologie, Economie, Gestion) de participer au Comité Scientifique d'exploitation des résultats. Nous avons proposé de mobiliser le cadre théorique de la confusion des mandats pour mieux comprendre le vécu des cadres des fonctions publiques. C'est aussi une occasion de mettre à l'épreuve ce cadre théorique.

La présente communication comporte trois parties. La première présente le cadre théorique proposé et débouche sur un modèle d'exploitation des données. La seconde présente les résultats généraux et par fédération. La troisième avance quelques interprétations des résultats

et dégage les apports de cette expérience de mise à l'épreuve de l'approche de la confusion des mandats.

L'APPROCHE « CONFUSION DES MANDATS »

Les cadres savent depuis longtemps que leur métier consiste à faire faire et qu'ils sont soumis au jugement d'autrui. Girin (1990) précise que la situation de gestion « se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ». Par construction, le cadre est inscrit dans une chaîne de mandats : il reçoit un mandat de la part de son supérieur hiérarchique et confie un ou des mandats à un ou plusieurs subordonnés (Girin 1995). La question que pose Girin est celle de la clarté du mandat reçu. La formalisation de la position du cadre en termes d'inscription dans une chaîne de mandats est empruntée à la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) : « nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». Pour la théorie de l'agence, la clarté du mandat est la règle. Girin demande si la clarté ne serait pas l'exception et la confusion, la règle.

La notion de mandat confus

Il y a en effet de bonnes raisons à la confusion des mandats. Toutes ne relèvent pas du cynisme, même s'il ne faut pas écarter ce facteur (Laroche, 2001). Le principal peut se trouver dans l'incapacité de formuler un mandat clair. Les préférences peuvent être mouvantes (les agendas des organisations évoluent : préfère-t-on augmenter le revenu de l'activité ou la marge ? veut-on favoriser un égal accès de l'utilisateur au service ou veut-on supprimer les lignes les moins rentables ?). L'incertitude peut entraver la formulation d'objectifs non ambigus (que va faire la concurrence, quelles sont les préférences de l'utilisateur : un service épuré et bon marché ou une offre globale plus coûteuse ?). L'ambivalence est rarement absente des situations de gestion : on veut tout et son contraire, une haute fiabilité et des prix bas, de l'autonomie et du contrôle, ... Le principal peut avoir reçu un mandat confus et répercuter cette confusion sur ses subordonnés (raccourcir la durée des communications avec les clients

et veiller à la satisfaction de ces clients pour prendre un exemple dans les centres d'appel ou *hot lines*).

Le principal peut aussi avoir des réticences à formuler des objectifs clairs : il peut avoir un mandat caché (faire semblant d'être engagé durablement dans l'organisation et demander le redressement d'une situation pour pouvoir réaliser un actif dans de meilleures conditions), avoir peur de s'engager par crainte de ne pouvoir satisfaire les contreparties d'un mandat trop explicite (devoir donner des augmentations individuelles en cas d'atteinte des objectifs alors que la situation financière de l'organisation requiert une stricte maîtrise de l'évolution de la masse salariale). L'ambiguïté peut-être utilisée comme une incitation (les subordonnés en font parfois plus lorsqu'il y a de l'ambiguïté dans les mandats qu'on leur confie ; ils atteignent des performances qu'on aurait du mal à exiger d'eux).

La multiplicité des principaux ou mandants, porteurs de préférences différentes est la source la plus courante de confusion. Un manager peut recevoir des objectifs divergents de la part de son supérieur hiérarchique et de la part de la ligne fonctionnelle : un responsable RH rattaché à une unité opérationnelle peut être sommé par son supérieur hiérarchique de faire des recrutements contradictoires avec les projections et orientations données par la Direction des Ressources Humaines du groupe, soucieuse de gestion prévisionnelle. Les organisations matricielles institutionnalisent en quelque sorte ces conflits de logique : logique du projet, logique du métier...

Confusion des mandats et charge cognitive

La confusion des mandats est source d'une charge cognitive importante pour le manager qui est contraint de se livrer à une activité de décodage des mandats qu'il reçoit. N'y-a-t'il pas un mandat caché derrière le mandat qu'on me confie ? Veut-on exactement ce qu'on demande de faire ? On demande des ventes de qualité (ne pas sur-engager le client) et le respect d'objectifs commerciaux quantitatifs (chiffre d'affaires ou volume). Vaut-il mieux respecter les objectifs quantitatifs, même si on peut épiloguer sur la qualité de mes ventes ? Qu'est-il arrivé à ceux qui sont dans ce cas ou à ceux qui sont dans le cas inverse : conformes sur le plan qualité, mais en dessous de la barre des quantités requises ? Le manager risque d'être conduit à faire des arbitrages entre les principaux : vaut-il mieux, pour sa carrière, jouer le supérieur hiérarchique immédiat ou la tutelle fonctionnelle (métier par exemple) ? Midler (2004) montre qu'en termes de carrière le participant à un projet a souvent intérêt à privilégier le métier plutôt que le projet. Le manager anticipe les conséquences des jugements qui

risquent d'être portés sur lui. Il fait une analyse politique pour choisir le principal à privilégier, pour établir la manière dont il va interpréter les mandats reçus et les répercuter sur ses subordonnés. Son énergie n'est pas seulement engagée dans la mise en œuvre des mandats reçus, mais aussi dans l'élucidation de ces mandats et dans l'anticipation des conséquences de l'exécution de ces mandats. L'analyse cognitive de l'activité du manager préfère le terme d'attention à celui d'énergie. La ressource d'attention est une ressource limitée comme la capacité de traitement d'information. Le manager doit gérer sa capacité d'attention. Il l'alloue et prend un risque s'il ne veille pas à dédier une partie de son attention au contexte politique dans lequel il œuvre.

Peut-il se contenter de ne veiller au jugement porté sur lui qu'aux seuls moments que l'organisation consacre formellement à cet exercice ? En effet les organisations ont généralisé les dispositifs formels d'appréciation de leurs salariés (Cadin, Guérin, 2006). On peut schématiser la démarche la plus diffusée en deux temps. En début de période le salarié concerné négocie avec son supérieur hiérarchique les objectifs, les indicateurs de réalisation sur lesquels il sera jugé en fin de période. En fin de période, le salarié et son supérieur hiérarchique procèdent à une évaluation contradictoire des résultats obtenus au regard des objectifs et des indicateurs de réalisation. Ce modèle classique de l'évaluation se caractérise par une discontinuité (l'évaluation se fait à des moments bien précis), par l'explicitation de critères (on s'efforce de recourir à des indicateurs objectifs de réalisation), par le respect des règles du jeu fixées initialement (on vérifie en fin de période si le contrat est tenu) et par des référents internes (le salarié est jugé sur des grandeurs sur lesquelles il a prise).

L'analyse cognitive du métier de manager prend le contre-pied des conventions sur lesquelles repose le modèle de l'évaluation formelle. Elle considère que le jugement évaluatif est continu, qu'il se base plus sur des indices que sur des résultats, qu'il est plus prospectif que rétrospectif et qu'il n'hésite pas à prendre en compte des référentiels externes sur lesquels le salarié n'a pas vraiment prise. Le manager est dans l'anticipation des dérives qui pourraient se produire par rapport aux objectifs qu'il poursuit. Il est donc en permanence attentif aux indices les plus faibles (au sens où on parle de signaux faibles) qui pourraient révéler une fragilité, un risque, un écart probable par rapport aux résultats attendus. Il est moins tourné vers l'analyse du passé que vers la prévention de dérives potentielles. Il observe et entend ce qui se passe sur les marchés, ce que font les concurrents, ce que pensent les opinions publiques, les médias, les agences de notation... Il ne se contente pas des référents internes

mais anticipe les références externes qu'on pourrait lui opposer : « certes, vous avez tenu l'objectif qui vous est assigné, mais vos concurrents ont fait deux fois mieux ! »

Le manager est donc soumis à une pression évaluative permanente, qui dépasse largement les moments formels de l'appréciation. On pourrait faire remarquer que ces considérations sont inhérentes à la condition de manager et s'interroger sur leur actualité : la propension des organisations à générer des mandats confus est-elle plus forte aujourd'hui que dans le passé ?

Les jeux stratégiques auxquels se livrent les acteurs des organisations ont été largement explorés par la sociologie des organisations (Crozier, Friedberg, 1977). Les managers sont très familiers de cette grille d'analyse du fonctionnement des organisations qui garde toute sa pertinence. Les organisations qui ont servi à forger les concepts de la sociologie des organisations étaient des bureaucraties relativement fermées : le cas du monopole industriel, les compagnies d'assurances parisiennes, l'agence comptable, le cas de la préfecture ... (Crozier, 1963, 1965, Friedberg, 1988). On a assisté au cours des dernières décennies à une ouverture des organisations. On entend par « entreprise ouverte » une forme d'organisation qui tend à se rendre sensible au maximum aux « demandes » qui engagent les plus gros enjeux pour l'entreprise et ses dirigeants ; pour l'essentiel « le marché » et les actionnaires (Laroche, 2001).

Cette mutation ne remet pas en cause les concepts de l'analyse sociologique des organisations, mais justifie de les compléter par la prise en compte de l'activité cognitive du manager. Dupuy (2005) montre comment on est passé de l'ère bureaucratique à celle de l'entreprise ouverte aux pressions de l'actionnaire et de son bras armé : le client. Cette transformation a conduit à une « déprotection des cadres », à leur surexposition et à leur fragilisation.

L'évolution des contextes organisationnels publics : le rôle des identités professionnelles

Le secteur public connaît, à sa manière, des mutations structurelles fondamentales. Le souhait d'attirer entreprises et main d'œuvre a progressivement conduit de nombreux états à revoir le

fonctionnement de leurs administrations publiques. Sous la poussée de milieux néo-libéraux, une Nouvelle Gestion Publique (NGP) a été lancée à titre exploratoire au Royaume-Uni, en Suède, en Nouvelle-Zélande et au Canada dans les années 1970. Elle a ensuite été déployée dans la plupart des pays occidentaux – dont la France – à partir des années 1980. La NGP a pour principe d’abolir les différences entre les secteurs publics et privés. L’usager est désormais considéré comme un client ; il doit être placé au centre de l’organisation. La mise en œuvre de la NGP bouleverse de nombreux aspects des administrations publiques : modes d’organisation, politique de GRH, stratégies, valeurs et référents. Elle prévoit, par exemple, la séparation entre le décideur politique et les exécutants administratifs, la création d’agences publiques et, plus généralement, l’introduction de méthodes de management inspirées de celles utilisées dans le secteur privé. Elle prévoit surtout l’introduction de l’évaluation de la performance des agents. La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), entrée en application en 2006, est un aspect essentiel de la NGP française. Les budgets sont désormais votés par programmes et basés sur des objectifs stratégiques précis. Ces programmes sont évalués par des indicateurs de résultat et de qualité.

La mise en place de la NGP n’est pas qu’une modification marginale. C’est une mutation fondamentale qui affecte deux aspects du travail des encadrants publics (Exworthy & Halford, 1999 ; Balogun & Johnson 2004).

- le rôle d’encadrant: il ne s’agit pas seulement de mener des activités techniques ou d’organiser le travail, mais aussi de prendre en charge la responsabilité de la motivation, des compétences et de la performance des équipes (Lachmann, Larose & Penicaud, 2010 ; Codo, 2011). Cette mutation introduit les rôles de manager, tel qu’il est défini dans le secteur privé.
- Les référentiels mobilisés : le déplacement des préoccupations et le souci de mettre le client au centre des activités induit un changement dans les référentiels des agents publics.

Au final, les identités professionnelles sont mises au défi (Du Gay, 1996 ; Rondeaux, 2008). Les acteurs doivent construire de nouvelles représentations de leur rôle et de leur position par rapport à l’usager (Giauque, 2003). Cette mutation fonde les spécificités et les difficultés actuelles des encadrants publics.

L'étude présentée ici a pour objectif d'étudier la confusion des mandats et son influence possible chez les cadres du secteur public confrontés aux changements liés à la NGP. Plus précisément, elle vise à :

- Identifier les effets de la confusion sur l'activité,
- Identifier les effets de la confusion sur l'identité professionnelle des cadres,
- Identifier quels modérateurs peuvent agir sur ces deux séries d'effets.

Il s'agit d'une étude exploratoire.

METHODOLOGIE ET RESULTATS

La méthodologie mobilisée prend appui sur le questionnaire conçu par des experts de la CFDT. L'intention initiale de la CFDT est politique : il s'agit d'identifier des zones de difficultés prioritaires permettant de développer des revendications. Nous avons donc utilisé un matériau de seconde main, conçu dans un projet autre que scientifique. C'est pourquoi il nous a fallu prendre des précautions méthodologiques supplémentaires pour garantir la validité de notre exploitation. C'est pourquoi deux séries d'entretiens ont été menées.

Après présentation de l'échantillon, des variables et du modèle d'exploitation retenu, nous présentons les principaux résultats globaux et par fédération.

Les entretiens

Une *première série* d'entretiens a été conduite, avant l'exploitation du questionnaire, avec des experts académiques de la charge cognitive et de la confusion des mandats. Elle a permis de valider que les items du questionnaire pouvaient effectivement caractériser des aspects de la charge cognitive et de la confusion des mandats.

Une *seconde série d'entretiens*, conduite après l'exploitation du questionnaire avec des représentants des fédérations a permis de valider des aspects pragmatiques (périmètres des fédérations, effectifs, représentativité...) et d'affiner notre connaissance des spécificités des fédérations.

Les données CFDT

Echantillon

L'enquête CDFT cadres de la fonction publique a permis d'obtenir 6617 protocoles exploitables. Les sujets ont répondu à un questionnaire en ligne au cours de l'été 2010. Ces sujets proviennent de toutes les fédérations appartenant aux trois fonctions publiques :

	%	Dont managers
Interco ¹	31,7	31,2
Agriculture	12,5	36,4
Défense	5	46,36
Education	12,4	19,44
Finances	14	40,90
Santé	16,2	7,9
Ecologie	8,2	38,07

Tableau 1 – distribution des effectifs selon les fonctions publiques

Les variables

Le questionnaire contient 53 questions destinés à circonscrire l'expérience de travail des cadres dans toutes ses dimensions : l'activité, l'environnement de travail, les relations aux élus, les contraintes organisationnelles, la perception des réformes et le management. Les données socio-biographiques (sexe, âge, niveau de formation, fonctions d'encadrement, fonction publique de rattachement) ont aussi été retenues.

L'étude exploratoire initiée ici a requis un travail de simplification et de regroupement des données. Nous avons donc procédé à une première segmentation puis à trois séries d'analyses factorielles.

¹ La confédération « interco » regroupe les agents des collectivités territoriales

La segmentation, menée avec le groupe d'experts académiques, a permis de regrouper les questions en trois groupes. Le premier groupe se compose d'items constituant des indicateurs possibles de la confusion des mandats (la liste de tous les items figure en annexe). Le second groupe de variables regroupe des items pouvant être considérés comme des effets de la confusion des mandats, en particulier la charge cognitive. Le troisième groupe, enfin, est composé d'items pouvant jouer un rôle modérateur des effets de la confusion des mandats. Les items de chacun de ces groupes ont été soumis à une analyse factorielle en axes principaux, selon les recommandations de Roussel (2005).

La première analyse factorielle permet d'obtenir un facteur clair expliquant 64,71% de la variance. Il se compose de deux items : « mon environnement de travail est stable » et « mes objectifs sont réalistes et négociés. » Les scores élevés décrivent la clarté de l'environnement de travail, des objectifs et donc des mandats des cadres. A contrario, des scores faibles décrivent la *confusion des mandats*.

	clarté des mandats
<i>% variance expliqué</i>	64,71%
<i>Valeurs propres</i>	1,29
026 Stabilité de l'environnement de travail	0,804
039 Objectifs réalistes et négociés	0,804

Tableau 2 – facteur « clarté des mandats »

Notons que la distribution de cette variable de clarté des mandats est normale ; 50% des cadres A interrogés considèrent que leurs mandats sont clairs. Les cadres qui managent une équipe ne ressentent pas plus de confusion que les autres : la distribution de la clarté des mandats est comparable dans le sous-échantillon des sujets qui encadrent et dans celui de ceux qui n'encadrent pas ($F=0,078$).

L'analyse factorielle a permis de regrouper la deuxième série d'items en deux facteurs expliquant 27,77 et 22,93% de la variance totale. Le premier facteur décrit la perception d'une marge d'autonomie, ainsi que le sentiment de remplir sa mission, de contribuer à l'intérêt général et de fournir une prestation de qualité. Il désigne la *préservation de l'identité*

professionnelle du cadre. Le second facteur regroupe des items relatifs au risque d'erreur, à la charge de travail, au sentiment d'isolement et à la possibilité d'une séparation entre les vies professionnelles et personnelles. Il désigne la *charge cognitive perçue* par les sujets.

	Préservation identité professionnelle	Charge cognitive
<i>% variance expliqué</i>	27,77	22,93
<i>Valeurs propres</i>	2,23	1,83
034 Marge d'autonomie suffisante	0,584	
023 Perception qualité par usagers	0,597	
017 Sentiment de remplir sa mission	0,834	
018 Sentiment de contribuer à l'intérêt général	0,839	
020 Charge de travail donne peur d'erreurs		0,775
021 recours nécessaire au travail supplémentaire chez soi		0,778
033 Sentiment d'isolement, manque de dialogue et d'écoute		0,487
022 Possibilité de faire coupure perso / pro		-0,597

Tableau 3 – facteurs préservation de l'intégrité professionnelle et charge cognitive

Les items de la troisième série ont été regroupés en trois facteurs qui expliquent 30,56%, 17,9% et 14,42 % de la variance. Le premier facteur regroupe des items qui évoquent une *perception positive des réformes* en cours tant pour les agents (« les réformes apporteront une amélioration des conditions de travail ») que pour les usagers (« les réformes apporteront une amélioration du service aux usagers »). Ce facteur exprime aussi que des moyens d'accompagnement ont été mis à la disposition des agents (« j'ai reçu une formation au changement, » « j'ai reçu un accompagnement d'adaptation au changement, » « j'ai été consulté sur les réformes »).

Le second facteur décrit l'esprit d'équipe, la reconnaissance dont bénéficie le cadre, provenant de la hiérarchie et des collègues. Ce facteur exprime la *confiance de proximité* que perçoit le cadre. Il décrit comment l'environnement professionnel immédiat peut influencer sur

l'interprétation et les comportements. Ces relations quotidiennes peuvent modérer les effets de contraintes organisationnelles plus macro (Cappelli, 1999). Un effet comparable a été constaté en France par Cousin (2004). Enfin, un troisième facteur regroupe deux items liés à la rémunération : « ma rémunération tient suffisamment compte de mes responsabilités » et « l'équilibre entre ma rémunération fixe et la partie variable liée à mes objectifs est satisfaisant ». Il décrit la *cohérence entre rémunération et responsabilités*.

	Perception positive des réformes	Confiance de proximité	Cohérence rémunération - responsabilités
<i>% variance expliqué</i>	30,56	17,9	14,42
<i>Valeurs propres</i>	3,03	1,9	1,5
049 Réforme améliore conditions de travail	0,767		
050 Réforme améliore service aux usagers	0,731		
047 Reçu formation au changement	0,764		
048 Reçu accompagnement adaptation changement	0,785		
041 Consultation sur réformes	0,614		
035 Compétences reconnues par hiérarchie		0,599	
032 Compétences reconnues par collaborateurs et collègues de travail		0,606	
025 Esprit d'équipe		0,591	
036 Equilibre Rémunération / responsabilités			0,636
037 Equilibre part variable/ objectifs			0,68

Tableau 4 – facteurs perception positive des réformes, confiance de proximité et cohérence rémunération - responsabilités

Le modèle proposé

L'étude présentée ici a pour objectif d'étudier les effets de la confusion des mandats sur les aspects cognitifs et identitaires des cadres du secteur public confrontés aux changements liés à la NGP. Elle vise aussi à identifier quels modérateurs peuvent agir sur ces deux séries d'effets.

Nous proposons de considérer les variables *préservation de l'identité professionnelle* et *charge cognitive* comme des effets de la *clarté des mandats*.

Lorsque les mandats sont clairs, l'identité professionnelle des cadres n'est pas mise en défaut. Les cadres peuvent se situer par rapport à leurs mandats, qu'ils y adhèrent ou non. Ils peuvent constater que les consignes qui leur sont transmises s'opposent à leur conception de la fonction publique ; cette conscience peut engendrer une hostilité mais elle ne remet pas en cause les identités. Lorsque les mandats sont confus, l'ambiguïté met les identités au défi. Le registre interprétatif à mobiliser est flou.

Lorsque les mandats sont confus, la charge cognitive est élevée. L'activité de décodage et d'interprétation de mandats confus impose une charge cognitive importante.

Nous suggérons que la perception positive des réformes, la confiance de proximité et la cohérence rémunération / responsabilités sont des modérateurs de l'influence de la *clarté des mandats* sur la *préservation de l'identité professionnelle* et la *charge cognitive*.

La perception positive des réformes permet l'adhésion aux nouveaux projets et fournit une grille d'interprétation qui permet de décoder de façon efficace les consignes. Elle modère donc l'effet de la clarté des mandats sur la préservation de l'identité professionnelle. Pour les mêmes raisons, elle n'impose pas une charge cognitive forte. Elle modère donc l'effet de la clarté des mandats sur la charge cognitive.

La confiance de proximité permet aux agents de trouver, dans leur environnement immédiat, des ressources et du soutien pour gérer leur activité. Elle modère donc l'effet de la clarté des mandats sur la préservation de l'identité professionnelle. Pour les mêmes raisons, elle limite la charge cognitive forte qu'imposerait une faible clarté des mandats. Elle modère donc l'effet de la clarté des mandats sur la charge cognitive.

La cohérence rémunération / responsabilités témoigne de la satisfaction des cadres envers leur statut et leurs conditions d'emploi. Cette satisfaction modère l'effet de la clarté des mandats sur la préservation de l'identité professionnelle. Elle limite la charge cognitive forte qu'imposerait une faible clarté des mandats. Elle modère donc l'effet de la clarté des mandats sur la charge cognitive.

Résultats

Influence de la clarté des mandats sur la préservation de l'intégrité professionnelle et la charge cognitive

L'analyse de régression montre que la clarté des mandats prédit significativement la préservation de l'identité professionnelle ($F=377,93^{**2}$) et la charge cognitive ($F=148,49^{***}$).

Influence modératrice

L'hypothèse de l'existence d'un effet modérateur est testée selon la procédure de régression multiple modérée (Rasclé & Irachabal, 2001 ; Auteur, 2009). Une variable nouvelle, le *terme multiplicatif* a été créée (le produit de la variable indépendante et du modérateur). On mène ensuite deux régressions. La première estime l'influence de la variable indépendante et du modérateur sur la variable dépendante. La seconde estime l'influence de la variable indépendante, du modérateur et du terme multiplicatif sur la variable dépendante. La comparaison des qualités de ces deux régressions permet d'estimer l'influence de la variable modératrice. Cette comparaison se fait en trois étapes. On élimine d'abord les modèles incluant le terme multiplicateur et qui n'ont pas de signification. On élimine ensuite les modèles significatifs dans lesquels le terme multiplicateur n'a pas d'influence significative sur la variable dépendante. On ne retient enfin que les cas pour lesquels les R^2 sont différents. On compare, enfin, les deux modèles retenus. La différence entre les R^2 de chaque modèle permet d'observer si le terme multiplicatif permet d'accroître la part de variance expliquée. Le test F permet de comparer les modèles en estimant la probabilité que des données obtenues au hasard améliorent mieux le modèle simple que ne le fait le modèle comportant le terme multiplicatif (Larsen, 2008).

Les résultats montrent une influence des variables possiblement modératrices et de la clarté des mandats sur, d'une part, la préservation de l'intégrité et, d'autre part, sur la charge cognitive. Mais le scénario d'une influence modératrice de la perception positive de la réforme, de la cohérence de la rémunération et de la confiance de proximité n'est pas confirmé par les données.

² Dans l'ensemble du texte : *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

<i>R2 = 0,37, F = 977,71***</i>	
	t
Clarté des mandats	16,43***
Perception positive réforme	28,74***
Cohérence rémunération / responsabilités	-14,74***
Confiance de proximité	30,26***

Tableau 5 - régression linéaire : prédicteurs de la préservation de l'intégrité professionnelle

<i>R2 = 0,79, F = 101,84***</i>	
	t
Clarté des mandats	-15,58***
Perception positive réforme	-1,46
Cohérence rémunération / responsabilités	-6,2***
Confiance de proximité	5,02***

Tableau 6 – régression linéaire : prédicteurs de la charge cognitive

En revanche, aucun des effets modérateurs attendus n'est confirmé : dans tous les cas, l'introduction du terme multiplicateur fait baisser le R2. Il n'y a pas lieu de calculer la signification de la différence.

	Différences de R2
Perception positive réforme	-3%

Cohérence rémunération / responsabilités	-12%
Confiance de proximité	-4%

Tableau 7 – prédictors de la préservation de l'intégrité professionnelle : différences de R2 avec ou sans terme multiplicateur.

	Différences de R2
Perception positive réforme	-6%
Cohérence rémunération / responsabilités	-2%
Confiance de proximité	-5%

Tableau 8 – prédictors de la préservation de la charge cognitive : différences de R2 avec ou sans terme multiplicateur.

L'appartenance aux fédérations

L'influence des contextes mérite d'être investiguée plus précisément grâce aux données relatives aux fédérations. Chaque fédération possède son identité, son histoire et son rapport à la réforme. L'appartenance aux différentes fédérations a une influence sur les variables. Elle permet d'esquisser une typologie.

		Clarté des mandats	Perception Positive Reforme	Confiance de Proximité	Cohérence Rémunération	Préservation identité Pro	Charge Cognitive
F		4,13***	20,79***	2,73**	27,01***	7,82***	43,88***
Interco	Moyenne	0,01	0,13	-0,04	0,05	0,03	-0,09
	<i>Ecart-type</i>	<i>1,01</i>	<i>1,06</i>	<i>1,01</i>	<i>0,99</i>	<i>0,99</i>	<i>0,97</i>
Agric	Moyenne	0,06	0,15	-0,06	0,13	0,12	0,03

	<i>Ecart-type</i>	0,98	1,10	1,06	1,03	0,93	1,03
Defense	Moyenne	-0,09	-0,24	-0,03	-0,15	-0,17	-0,40
	<i>Ecart-type</i>	0,96	1,00	1,04	0,92	1,13	0,98
Education	Moyenne	0,01	-0,18	0,04	-0,19	0,10	0,36
	<i>Ecart-type</i>	0,98	0,98	0,98	1,03	0,95	0,95
Finance	Moyenne	-0,09	0,03	-0,01	0,24	-0,07	-0,13
	<i>Ecart-type</i>	1,05	0,97	0,94	0,94	1,06	1,02
Santé	Moyenne	0,08	-0,11	0,06	-0,21	-0,05	0,20
	<i>Ecart-type</i>	1,00	0,83	1,03	1,00	1,02	0,94
Ecologie	Moyenne	-0,09	-0,15	0,10	0,03	-0,13	-0,18
	<i>Ecart-type</i>	0,93	0,89	0,93	0,92	0,96	1,01

Tableau 9 – Influence des fédérations sur les 6 variables de l'étude

En synthèse :

Fédérations	Clarté des mandats	identité professionnelle	Niveau de charge cognitive
Agri	Mandats clairs	Préservation	Forte
Edu	Mandats clairs	Préservation	Forte
Santé	Mandats clairs	Mise en cause	Forte
Défense	Mandats confus	Mise en cause	Faible

Finance	Mandats confus	Mise en cause	Faible
Ecologie	Mandats confus	Mise en cause	Faible

Tableau 10 – Synthèse de l'influence des fédérations sur les 6 variables de l'étude

Chez les encadrants :

Fédérations	Clarté des mandats	intégrité professionnelle	Niveau de charge cognitive
Agri	Mandats clairs	Préservation	Forte
Edu	Mandats clairs	Préservation	Forte
Santé	Mandats clairs	Mise en cause	Forte
Défense	Mandats confus	Préservation	Faible
Finance	Mandats confus	Mise en cause	Forte
Ecologie	Mandats confus	Mise en cause	Faible

Tableau 11 – Influence des fédérations sur les 6 variables de l'étude chez les encadrants

Synthèse des variables modératrices

Variables modératrices	Perception positive des réformes	Confiance de proximité	Cohérence du système de rémunération
Agri	Oui	Non	Oui
Education	Non	Oui	Non
Santé	Non	Oui	Non
Défense	Non	Non	Non

Finance	Oui	Non	Oui
Ecologie	Non	Oui	Oui
Interco	Oui	Non	Oui

Tableau 12 – Influence des fédérations sur les 3 variables modératrices

Chez les encadrants :

Variables modératrices	Perception positive des réformes	Confiance de proximité	Cohérence du système de rémunération
Agri	Oui	Non	Oui
Education	Non	Oui	Non
Santé	Non	Oui	Non
Défense	Non	Oui	Non
Finance	Oui	Oui	Oui
Ecologie	Non	Oui	Oui
Interco	Oui	Non	Non

Tableau 13 – Influence des fédérations sur les 3 variables modératrices chez les encadrants

Discussion des résultats et bilan théorique

Comment interpréter le taux important de mandats clairs ? Peut-on regrouper les fédérations et repérer quelques configurations articulant nos principaux facteurs ? Quelles limites et quelles pistes de recherche ?

L'interprétation du taux important de mandats clairs : l'influence de la préservation de l'intégrité professionnelle

La grande surprise des résultats concerne le pourcentage de répondants qui considèrent que le mandat qu'ils reçoivent est clair. Alors qu'on aurait pu penser que les mandats confus domineraient, nous recueillons autant de réponses considérant que les mandats reçus restent clairs que de réponses optant pour la confusion. On ne dispose pas d'enquête comparable dans le secteur privé, mais on pourrait penser que le taux de mandat confus dépasserait la moitié. Comment expliquer ce résultat ?

Dans l'enquête exploitée le taux de corrélation entre clarté du mandat et préservation de l'intégrité professionnelle est élevé : 0,462***. L'intégrité professionnelle est ici la capacité à user de sa marge d'autonomie pour forger un compromis acceptable entre l'accomplissement de la mission, la poursuite de l'intérêt général et le service à l'usager. En première instance on peut dire que lorsque cette intégrité professionnelle est présente le mandat est considéré comme clair. Lorsque l'intégrité professionnelle est mise en cause le mandat va souvent être perçu comme confus. La marge d'autonomie ne permet plus de trouver un compromis viable. La préservation de l'intégrité professionnelle joue donc un rôle protecteur. Les cadres continuent de trouver dans leurs identités professionnelles les ressources nécessaires à organiser leur activité.

Réformes, identités professionnelles et GRH

Le monde de la fonction publique n'est pas homogène et les généralités ont leurs limites. Il y a au moins trois configurations à distinguer parmi les répondants, si on prend en compte les différentes fédérations :

- les réformes ne sont pas toujours considérées comme illégitimes ou indésirables
- certaines identités sont robustes et les effets des réformes ne les mettent pas en cause
- certaines identités professionnelles finissent par être mises en cause par les réformes

Les tableaux de synthèse qui suivent reprennent les données des répondants avec responsabilité d'encadrement. Leurs interprétations ont été validées lors de la seconde série d'entretiens.

Les réformes ne sont pas toujours considérées comme illégitimes ou indésirables

Le cas intéressant est celui du Ministère des finances.

	Fédérations	Clarté des mandats	intégrité professionnelle	Niveau de charge cognitive
VI/ VD	Finance	Mandats confus	Mise en cause	Forte
	Variables modératrices	Perception positive des réformes	Confiance de proximité	Cohérence du système de rémunération
Variables modératrices	Finance	Oui	Oui	Oui

Tableau 14 – synthèse des 6 variables modératrices chez les encadrants des Finances

Les réformes et inflexions des politiques de rémunérations antérieures ne sont pas rejetées. Néanmoins un travail important de redéfinition de l'identité professionnelle est en cours ou reste à mener. La confiance de proximité peut jouer un rôle important dans cette reconstruction identitaire.

Bien que symétrique, le cas de la fédération Interco n'est pas éloigné du cas des finances :

	Fédération	mandat	Intégrité professionnelle	Niveau de charge cognitive

VI/ VD	Interco	Clair	préservation	faible
	Variables modératrices	Perception positive des réformes	Confiance de proximité	Cohérence du système de rémunération
Variables modératrices	Interco	Oui	Non	Non

Tableau 15 – synthèse des 6 variables modératrices chez les encadrants Interco

Les réformes n'ont pas encore concerné les collectivités territoriales, mais elles ne sont pas rejetées. Des évolutions du système de rémunération seraient bienvenues.

Certaines identités sont robustes et les effets des réformes ne les mettent pas en cause

Education, Agriculture et Défense sont dans ce cas de figure.

Dans l'éducation nationale, les encadrants sont des encadrants pédagogique-administratifs du second degré (chefs d'établissement, inspecteurs...) ou des administratifs A et CASU (conseillers administratifs scolaires et universitaires)

	Clarté des mandats	intégrité professionnelle	Niveau de charge cognitive
VI/ VD	Mandats clairs	Préservation	Forte
	Perception positive des réformes	Confiance de proximité	Cohérence du système de rémunération
Variables modératrices	Non	Oui	Non

Tableau 16 – synthèse des 6 variables modératrices chez les encadrants Education Nationale

Même si les réformes sont perçues négativement, elles n'entament pas l'identité professionnelle. Elles n'ont pas atténué le décalage entre responsabilités et rémunération. C'est au niveau de la charge cognitive que la frustration se manifeste.

65% des répondants de la fédération de l'agriculture travaillent dans la recherche agronomique. On peut penser que les identités professionnelles s'inscrivent dans les métiers de la recherche. Une forte concurrence existe entre les équipes.

	Clarté des mandats	intégrité professionnelle	Niveau de charge cognitive
VI/ VD	Mandats clairs	Préservation	Forte
	Perception positive des réformes	Confiance de proximité	Cohérence du système de rémunération
Variables modératrices	Oui	Non	Oui

Tableau 17 – synthèse des 6 variables modératrices chez les encadrants de l'agriculture

Les encadrants de la fédération de la défense répondant à l'enquête sont des civils dans des postes à responsabilité technique ou administrative.

	Clarté des mandats	intégrité professionnelle	Niveau de charge cognitive
VI/ VD	Mandats confus	Préservation	Faible
	Perception positive des réformes	Confiance de proximité	Cohérence du système de rémunération

	réformes	proximité	rémunération
Variables modératrices	Non	Oui	Non

Tableau 16 – synthèse des 6 variables modératrices chez les encadrants de la défense

Les réformes ne passent pas bien. Elles génèrent une confusion des mandats sans pour autant remettre en cause l'intégrité professionnelle.

Pour les 3 fédérations regroupées dans ce paragraphe, il serait donc exagéré d'associer les réformes à une dislocation des identités professionnelles. Les symptômes de frustration ou de difficultés peuvent se manifester au niveau de la charge cognitive ou dans une confusion des mandats.

Certaines identités professionnelles finissent par se sentir mises en cause par les réformes

La fédération de la santé est symptomatique de cette configuration. Le mandat reste clair mais contrairement aux autres fédérations qui combinent mandat clair et intégrité professionnelle, dans la santé l'intégrité professionnelle s'émousse. Les encadrants de la santé cumulent mise en cause de l'intégrité professionnelle et niveau élevé de charge cognitive. C'est sans doute la confiance de proximité qui permet à ces répondants de tenir.

	Clarté des mandats	intégrité professionnelle	Niveau de charge cognitive
VI/ VD	Mandats clairs	Mise en cause	Forte
	Perception positive	Confiance de	Cohérence du système

	des réformes	proximité	de rémunération
Variables modératrices	Non	Oui	Non

Tableau 17 – synthèse des 6 variables modératrices chez les encadrants de la santé

Plusieurs vagues de réformes ont affecté de façon substantielle le champ du Ministère de l'écologie (ex-ministère de l'équipement). La charge des routes est passée aux conseils généraux. L'identité professionnelle se trouve atteinte dans l'évolution de ce ministère.

	Clarté des mandats	intégrité professionnelle	Niveau de charge cognitive
VI/VD	Mandats confus	Mise en cause	Faible
	Perception positive des réformes	Confiance de proximité	Cohérence du système de rémunération
Variables modératrices	Non	Oui	Oui

Les réformes ont mis à mal tant les identités professionnelles que la clarté des mandats. La reconstruction des identités professionnelles est à mener.

Conclusion

On raconte que lorsque le maître est complètement erratique, le chien qui est au bout de la laisse va tout droit ! On peut se perdre dans l'herméneutique des intentions des mandants. On

n'en aura jamais fini dans l'élucidation des jeux des acteurs et dans l'anticipation de tous les coups tordus qui peuvent se produire. Il faut donc agir : Weick dit que plus l'environnement est ambigu et plus il faut agir pour comprendre le sens de son action. On ne peut pas laisser son attention s'abîmer dans l'examen de tous les cas de figure possibles. Il semble que le joueur d'échec procède par des raccourcis et non par examen systématique de tous les coups que peut jouer l'adversaire.

L'enquête nous dit que malgré toutes les complications auxquelles les fonctionnaires sont confrontés, dans une large mesure, ils continuent à savoir ce qu'on attend d'eux. Autrement dit la culture organisationnelle (la culture du service public, pour faire court) fournit des guides pour l'action. Elle est porteuse de valeurs, de schémas cognitifs, voire de routines sur lesquels il est encore possible de s'appuyer si on ne veut pas consacrer trop d'énergie ou d'attention à l'analyse des jeux politiques inhérents à toute organisation, aussi « ouverte » future.

L'approche « confusion des mandats », si attentive à tout ce qui complique la vie en organisation, a peut-être sous-estimée les ressources cognitives fournies par l'organisation. Revenons à la notion de rationalité limitée (Simon, 1957) et à l'analyse fournie par l'approche comportementale de la firme (Cyert, March, 1964). Les habitudes, les valeurs et les connaissances sont des limites à la rationalité individuelle. L'organisation fournit des dispositifs qui élargissent les limites de la rationalité individuelle : le système d'autorité, les normes, les objectifs, la culture, les règles, les procédures, la formation... Ces dispositifs portent en eux les limites de la rationalité organisationnelle (formatage de l'information, l'apprentissage séquentiel et incrémental, substitution de buts secondaires aux objectifs généraux...). La mobilisation de la culture organisationnelle aide à faire face à la confusion des mandats, même si elle ne met pas à l'abri de coups durs et des jugements injustes.

La culture organisationnelle a plusieurs sources : les cultures professionnelles, les cultures importées, les cultures de groupes dans l'organisation... L'enquête nous montre que si la culture professionnelle est en crise, la culture organisationnelle finit par ne plus permettre de clarifier les mandats confus. Même si les réformes engagées ne sont pas considérées comme irrecevables, elles peuvent questionner tellement les identités professionnelles, qu'elles

finissent par instaurer une forte confusion des mandats. Il faut sans doute être attentif aux conflits de sources de culture enclenchées par les réformes ou par des facteurs exogènes.

Il nous semble que les sciences de gestion peuvent fournir des notions ou des approches utiles, si ce n'est originales, pour interpréter un matériau de type : enquête syndicale. L'analyse proposée dans la présente communication s'inscrit dans la définition de la GRH proposée par le GRHEP (Brabet, 1993, p.224) : « Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations ». Nous pensons que la démarche à laquelle la CFDT a bien voulu nous associer peut contribuer à enrichir les savoirs en sciences de gestion.

Limites et pistes de recherche

Un chercheur est toujours sensible à une base de données de 6700 réponses. Une enquête de cette envergure implique de nombreuses parties prenantes et correspond à des compromis passés entre les parties. Les résultats comportent donc des limites.

La qualité des facteurs dépend de la pertinence des variables retenues

Les pourcentages de variance expliquée sont bons. Nos facteurs reposent parfois sur la réponse à deux questions seulement. Ainsi le facteur clarté des mandats procède aux réponses à des questions relatives à la stabilité de l'environnement de travail et au caractère réaliste et négocié des objectifs. C'est relativement limité par rapport à la richesse de la notion de clarté des mandats.

La cohérence du système de rémunération repose aussi sur deux items : équilibre rémunération par rapport aux responsabilités et équilibre entre part variable et objectifs. L'interprétation des réponses à ce dernier item est loin d'être évidente.

Les facteurs préservation de l'intégrité professionnelle et charge cognitive correspondent chacun à des ensembles de questions cohérentes et qui font sens.

La confiance de proximité mêle à la fois de la reconnaissance de compétences et de l'esprit d'équipe. La perception positive des réformes combine des attentes à l'égard des réformes et des dispositifs d'accompagnement. Ces hétérogénéités ne sont pas inintéressantes, mais conduisent à danser sur deux pieds.

Recommandations et liens avec l'action syndicale

Il est évident que l'action de la CFDT, dont le matériau recueilli est un instrument, a sans place dans la recherche d'un mode de management rénové et « bienveillant. » En contrepartie, cette enquête s'inscrit clairement dans une démarche de construction de cahier de revendication. Elle comporte donc un biais critique évident. Nous considérons pour notre part qu'une enquête d'insatisfaction n'est pas moins intéressante qu'une enquête de satisfaction. « Dis moi tes frustrations, tes revendications, tes souffrances et je te dirai qui tu es ! ». Les frustrations disent quelque chose sur les identités. On est dans les représentations et tout ce qui est dit n'est pas à prendre pour argent comptant. Malgré ces réserves, quelques conclusions apparaissent, qui pourraient étayer une réflexion sur l'évolution des encadrants de la fonction publique. Même si chaque Fédération semble constituer un cas singulier, il semble qu'il faille distinguer :

- si l'identité professionnelle est ébranlée profondément ou superficiellement
- si les réformes sont ressenties comme légitimes ou nécessaires
- si une confiance de proximité subsiste ou pas.

Si l'action syndicale veut permettre aux salariés concernés de se reconnaître dans les formulations adoptées, il y a à tenir compte de ces différences de situation. La conduite du changement passe aussi par un travail plus ou moins important de reconstruction des identités professionnelles selon les cas, par des approches différenciées dans l'évolution des dispositifs de rémunérations et des conditions de travail.

Bibliographie

- Aubert, N., Gruère, J.-P., Jabès J., Laroche, H. et Michel, S. (1991), *Management : aspects humains et organisationnels*, Paris: PUF.
- Balogun, J. & Johnson, G. (2004), "Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking", *Academy of Management Journal*, August, 47(4), 523-549.
- Brabet, J. (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, In *Gestion*, Paris, Economica.
- Cadin, L. et Guérin, F. (2006), Les outils d'appréciation des salariés, in Allouche, J. (ed.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris: Economica, p. 26-34.
- Cappelli, P. (1999). Career jobs are dead. *California Management Review*, 42, 1, pp. 146-167.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris: Editions du Seuil.
- Crozier M. (1965), *Le monde des employés de bureau*, Paris: Editions du Seuil.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris: Editions du Seuil.
- Cyert R. et March J.G. (1964), *A Behavioral Theory of the Firm*, New York: Prentice Hall.
- Du Gay, P. (1996), *Consumption and Identity at work*. London : Sage Publications.
- Dupuy F. (2005), *La fatigue des élites*, Paris: Seuil.
- Exworthy, M. & Halford, S. (1999), *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*, Buckingham: Open University Press.
- Friedberg, E. (1988), *L'analyse sociologique des organisations*, Paris: L'Harmattan.
- Giauque, D., 2003, *New Public Management and Organizational regulation: the liberal bureaucracy*, *International review of administrative sciences*, vol 69, p 567-592
- Girin, J. (1990), Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet A.-C. (ed.) *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris: Economica, p. 141-182.
- Girin, J. (1995), Les agencements organisationnels, in F. C. (ed.) *Des savoirs en action*, Paris: L'Harmattan.
- Hughes, A. (2005), *L'identité des cadres SNCF en question*, In Nanterre, Paris X.
- Jackall, R. (1988), *Moral Mazes : The World of Corporate Managers*, New York: Oxford university Press.
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 4.

- Laroche, H. (2001), Le manager en action : les jugements et l'attention, in *Perspectives en management stratégique*, Paris: éditions EMS.
- Larsen, P.V. (2008). Regression analysis and analysis of variance. *Web-based handbook*, University of Southern Denmark.
- Midler, C. (2004), *L'auto qui n'existait pas*, Paris: Dunod.
- Ocasio, W. (1997), Towards an attention-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997.
- Rasclé, N. & Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress en Psychologie de la santé. *Le travail humain*. 64, 2, pp. 97-118.
- Simon, H.A. (1957), *Models of Man : social and rational*, New York: John Wiley & Sons.
- Watson, T. (1999), *The emergent manager*, London: Sage.