

# Les styles hiérarchiques en France, en 2004 : entre archaïsme et modernisme.

Les relations entre professionnels du management de proximité et 404 jeunes diplômés en stage ou en début de carrière, suivant la façon dont le responsable assume ses responsabilités microsociales, aux yeux des jeunes diplômés, en 2004<sup>1</sup>.

Christian BOURION  
ICN - Université de Nancy 2

La présente recherche concerne le champ organisationnel. En effet, c'est dans ce champ qu'on peut réaliser une sorte d'état des lieux des relations hiérarchiques professionnelles en 2004, telles qu'elles découlent de ce conflit permanent entre social et économie, entre confort et performances. Ces relations, représentatives de l'état d'esprit des managers, peuvent s'avérer fort différentes des discours, des déclarations et des textes et réglementations officiels.

Le dispositif permanent de collecte de l'information sera présenté en premier : la méthode d'interrogation de la base, mise au point pour répondre à la problématique : *Que pensent les jeunes diplômés des relations hiérarchiques qu'ils entretiennent avec leur manager ?* Les résultats obtenus seront présentés ensuite. La démarche étant exploratoire, c'est seulement en dernière partie que seront mobilisés plusieurs cadres théoriques pour éprouver la validité des résultats, inventorier des pistes d'interprétation et proposer une démarche prédictive...

## 1. LE DISPOSITIF DE RECHERCHE

« *Quiveut expliquer le monde commence par observer le monde* », Simon<sup>2</sup>.

Ce dispositif permanent d'observation a été établi en 1995. Depuis 9 ans, il a accumulé 1035 récits. Pour cela, il interroge chaque année des managers revenus participer un cycle de formation continue : les récits décrivent leur expériences professionnelles. La plupart d'entre eux, après cinq à dix ans d'expériences, reviennent en formation diplômante car ils sont candidats à des postes plus élevés. Le dispositif a pour objectif d'accumuler des centaines, on espère des milliers « *d'études de cas descriptives sur les entreprises qui favorisent l'émergence d'une véritable anthropologie organisationnelle* » (Wacheux, 1996).

<sup>1</sup> 341 des 404 récits d'expériences analysés sont écrit en 2004.

<sup>2</sup> Entretien filmé, produit sur CD rom compact disq Made With, sous la direction de Erhard Friedberg.

## 1.1. Les données descriptives

### 1.1.1. La population concernée

De 1995 à fin 2003, le dispositif sollicite uniquement ces cadres et « passage cadres » en phase de transition, d'un poste « N » vers un poste « N+1 » et les récits accumulés dans la base concernent les cinq à dix premières années d'expériences professionnelles. Depuis 2004, la collecte a été étendue à une population plus jeune, en fin de formation professionnelle (Licence pro, MSTCF, DESS), et la base obtient alors des expériences issues de stages en entreprises ou issues d'une première année professionnelle. La généralisation de la collecte par dossier attaché à un courriel a aussi permis d'étendre la collecte au monde entier, et la base obtient alors des descriptions de parcours beaucoup plus longs qui montrent comment on accède à l'emploi et comment l'on travaille dans d'autres pays<sup>3</sup>.

### 1.1.2. La base de données

Le 11/12/2004<sup>4</sup>, la base totale fait état de 1035<sup>5</sup> récits : 271 récits plus anciens, figurant sur un support papier ne sont plus utilisés car ce support impose trop d'opérations manuelles. Les 162 récits qui concernent des champs non professionnels<sup>6</sup> et les 193 récits qui concernent la transition entre le monde des études et le monde professionnel, ne sont pas non plus utilisés, car ils ne concernent pas le champ de la recherche. Il reste 409 récits, disponibles sur fichier électronique qui concernent la vie professionnelle<sup>7</sup>. Dès sa réception, le récit est lu, un retour par courriel est effectué vers le scripteur s'il l'a demandé : analyse de la situation décrite, clarification, etc. Puis le récit est normalisé<sup>8</sup>. La commande est identique depuis 1995...

*« Décrivez par écrit une situation professionnelle que vous avez vécue ou dont vous avez été témoin, qui présente une importance particulière à vos propres yeux, avec vos propres normes, dans un cadre actuel ou passé. »*

### 1.2. 3. Les récits d'expériences professionnelles

On constate trois « niveaux » de narration. Au premier niveau, le récit se veut être une observation objective. L'écriture est dissociée : le scripteur décrit des faits, rien que des faits :

<sup>3</sup> Quelques récits sont arrivés respectivement d'Afrique, d'Allemagne, du Bénin, de Chine, de Guadeloupe, d'Italie, du Maghreb, de Martinique, du Mexique, de Nouvelle Calédonie. Ils n'ont pas été pris en compte dans cette étude sur la situation française.

<sup>4</sup> Des récits arrivent dans la base chaque semaine.

<sup>5</sup> L'ensemble est de 2660 pages qui contiennent 1 721 279 mots et 8 530 063 caractères (sans compter les récits sur papier).

<sup>6</sup> Non utilisée dans cette recherche sur les relations professionnelles.

<sup>7</sup> Cette dernière base de données a 1460 pages qui contiennent 898 597 mots, 4 446 389 caractères espaces non compris.

<sup>8</sup> Suppression du nom du scripteur, affectation d'un code alphanumérique, suppression des indices permettant une identification, suppression des paragraphes et des interlignes, formatage du texte en intervalles simples, Times New Roman, caractère 12, italique. Une fois normalisé, le récit « moyen » occupe 3,54 pages et emploie 10 843 mots.

il ne s'implique pas. Le scripteur se situe à l'extérieur de la situation décrite. Au second niveau, l'écriture associe situation et scripteur et décrit le processus itératif des décisions et événements, des essais et erreurs. En plus des faits, le récit décrit l'interactivité « acteur ↔ situation » : les décisions prises et les émotions ressenties. Les partenaires du scripteur sont félicités ou critiqués. Au troisième niveau, le scripteur décrit de plus comment les enchaînements précédents ont modifié son savoir-faire ou donné naissance à un nouveau savoir. L'écriture est une méta écriture : en plus de la situation et de l'interactivité, le scripteur décrit un processus de modification de ses schémas mentaux : il décrit comment l'expérience l'a modifié, les règles qu'il a acquises, etc.

## 1.2. La détermination du champ de la recherche

Les données de la base sont hétérogènes, comme la vie organisationnelle. Comme pour une enquête, il faut déterminer préalablement la problématique que l'on veut appréhender. Pour y parvenir, on décrira le processus sélectif qui permettra d'atteindre les informations recherchées. Notons que cette base de données ne donne pas la possibilité d'étudier les discours des responsables, mais le discours des jeunes diplômés sur les responsables. Il est donc possible d'étudier les écrits la *pratique* des responsable, telle qu'elle est décrite par les jeunes diplômés qui sont subordonnés au responsable. Il n'est pas possible d'étudier la pratique des PDG, DG, puisque ce sont des managers de terrain qui gèrent, la plupart du temps, les relations avec les jeunes diplômés.

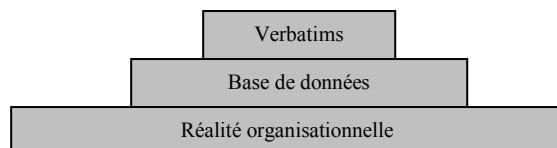
Acteurs \ Comportements	Discours	Pratiques
Top managers		
Middle managers		
First Level Managers		Sujet de l'étude : 1079 verbatims repérés. 393 analysés.

**Tableau 01** : le champ de la recherche

Il semble raisonnable d'explorer la problématique suivante : *est-il possible de se faire une idée de l'exercice réel de la responsabilité sociale d'un manager de proximité en examinant non pas son discours mais le récit de sa pratique des « relations professionnelles », récit écrit par les jeunes diplômés qui ont travaillé avec lui.* Dès lors, pour appréhender cet exercice des responsabilités dans le domaine professionnel, il ne reste plus qu'à interroger cette base de données.

### 1.3. Le processus d'interrogation de la base de données

Le processus de recherche s'est déroulé en trois temps et plusieurs itérations : d'abord, la recherche par tâtonnement des mots-clés. Ensuite la recherche des « tendances » au sein des verbatims, signalés par les mots-clés. Et enfin, la recherche de la représentation commune qui émerge de l'agrégation des verbatims, identifiés par les mêmes mots-clés.



- L'application du mot-clé permet le repérage du verbatim. Le verbatim est sélectionné par la limite amont et aval, fixée par la ponctuation. L'accumulation des verbatims forme une « collection ». Si la « collection » qui correspond à un seul mot-clé fait apparaître des données sans points communs, l'hypothèse est infirmée. On procède avec un nouveau mot-clé. Si la collection montre une cohérence, il y a une présomption que l'hypothèse de l'existence d'une représentation commune se vérifie. On utilise donc une rationalité procédurale, jusqu'à apparition d'un processus de saturation des données. La recherche a d'abord retenu une voie d'approche directe<sup>9</sup> : recherche à partir des mots « relation », « social », par exemple. Les résultats ont fait apparaître qu'il fallait se réorienter vers une voie différente. Nous avons alors recherché les mots « chef » et « patron ». Nous avons alors effectué la même démarche avec les mots « hiérarchique », « supérieur » et « N+1 ». Ensuite, pour chaque situation, identifiée par le mot – clé, se pose le problème de sa classification : si elle ne contient les informations recherchées, elle ne concerne pas la recherche et elle est abandonnée. Si elle contient les informations, comment déterminer si la situation est positive ou négative ? Ont été classées en situations positives, celles qui étaient décrites comme telles par le jeune diplômé et inversement<sup>10</sup>. Ce choix, le seul possible, résulte du fait qu'un récit d'expérience ne constitue pas la situation, mais la **définition de la situation**, au sens de Simon : « *Les éléments de la définition de la situation ne sont pas des données, ..., ils sont eux-mêmes le produit de processus psychologiques et sociologiques*<sup>11</sup> ». C'est alors qu'on a pu constater que les mots clés discriminaient les résultats obtenus. Nous allons présenter les résultats.

<sup>9</sup> « Pourquoi pas ne pas avoir retenu un groupe de mots ou une phrase ou une structure grammaticale du type de celle fournie par un logiciel d'analyse de texte ? ». Simplement parce qu'on en a pas eu besoin : le critère du mot unique a permis d'atteindre le résultat au bout de 10 essais environ. Ces mots sont choisis puis sont abandonnés ou conservés a posteriori jusqu'à obtention de résultats satisfaisants. « Sur quel logiciel s'appuie la recherche ? ». Là aussi, c'est la simplicité qui a primé. Nous avons utilisé la fonction recherche de Word en combinant les deux options « rechercher - remplacer » et « couper-coller ».

<sup>10</sup> Cela pose deux problèmes épistémologiques que nous aborderons en dernière partie : est-ce qu'une situation mal vécue est forcément une situation où le responsable n'a pas pris ses responsabilités ? Et qu'est-ce qui fait que la même situation peut être vécue positivement par un jeune diplômé et négativement par un autre ?

<sup>11</sup> March et Simon, p. 137.

## II. L'IDENTIFICATION DE CINQ STYLES DE RELATIONS

Rappelons le principal intérêt de la méthode de l'observatoire : il ne peut pas y avoir d'intentionnalité du sujet interrogé ou de syndrome de l'enquêté, puisque les scripteurs choisissent de rédiger leur récit d'expériences librement, sur le sujet qu'ils veulent et qu'on recueille en permanence de l'information indépendamment des thèmes de recherches qui pourront être décrétés par la suite...

Voici les résultats obtenus sur les 1079 occurrences repérées et les 393 analysées :

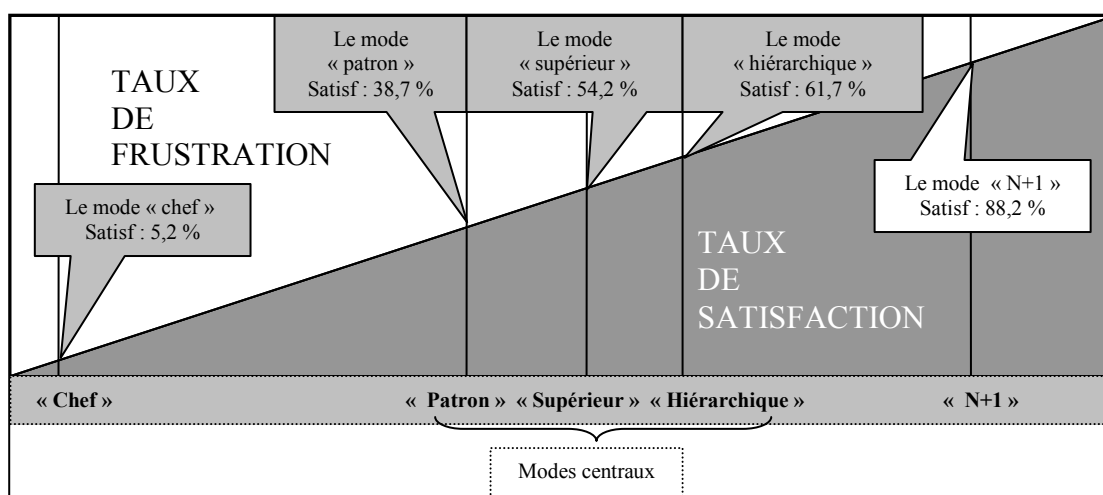
		Mots – clés concernant le mode de pouvoir exercé					Total
		Chef	Patron	Supérieur	Hiérarchique	N+1	
Total des mots présents dans la base		631	193	393	202	53	1079
Verbatims décrivant des situations sans rapport avec la recherche <sup>12</sup>		555	69	334	121	19	686
Situations relevées	Verbatims décrivant les relations hiérarchiques	076	124	59	81	34	393
	Dont rel. positives : (fréquences absolues)	004	048	32	50	30	168
	Dont rel. positives : (fréquences relatives)	5,2 %	38,7 %	54,2 %	61,7 %	88,2 %	42,7 %

**Tableau 02** : les données quantitatives, obtenues par l'interrogation de la base.

Tout d'abord, il apparaît un résultat global et un résultat par type de styles. En ce qui concerne le résultat global : seulement 42,7 % des relations organisationnelles avec les responsables sont décrites positivement par les jeunes diplômés. Pour contextualiser ce résultat somme toute moyen, il faut rappeler la mission d'une hiérarchie au sein d'une organisation. Une hiérarchie organisationnelle est centrée sur la mise en place du principe de réalité qui s'oppose la plupart au temps au principe de plaisir. Il s'agit de résoudre des problèmes. Plus précisément, un échelon hiérarchique a pour mission de monter des dossiers, de faire des choix concernant les solutions à apporter à ces dossiers. Les dossiers qui arrivent à son échelon ont en commun de ne pas avoir été tranchés par la ligne située en dessous. Ils impliquent donc des intérêts opposés. Si le « N+1 » tranche systématiquement dans le sens des salariés, sans tenir compte des clients par exemple, il mettra vite la clé sous la porte. En effet, la difficulté d'un dossier vient de la pondération qu'il faut affecter à la décision entre valeurs de performances et valeurs sociales.

<sup>12</sup> Pourquoi, sur 1079 mots – clés, ne retenons nous que 393 verbatims ? D'abord, le mot clé peut être employé plusieurs fois dans le même verbatim, ce qui explique une première réduction. Ensuite, les verbatims sont triés suivant qu'ils contiennent des informations qui concernent ou non la recherche : par exemple, le verbatim : « *En tant que « Chef d'escale » j'avais en charge l'animation et l'encadrement d'une équipe constituée d'une trentaine d'agents »* ou « *J'appelle mon chef le lendemain afin de savoir ce qui se passe* » ne seront pas retenus comme renseignant sur la nature de la relation entre le chef et son équipe, tandis que le verbatim « *en tant que « chef » je ne comprenais pas que je doive expliquer mes décisions et encore moins en discuter ! Après tout, j'étais le chef !* » ou « *je rejette en bloc les petits chefs vicieux, les killers et les hypocrites* » seront retenus, car ils rendent compte de la relation entre le supérieur et le subordonné.

Ensuite, quand on classe les résultats par ordre croissant de satisfaction des jeunes diplômés vis-à-vis des pratiques professionnelles du responsable : 5,2 %  $\Rightarrow$  38,7 %  $\Rightarrow$  54,2 %  $\Rightarrow$  61,7 %  $\Rightarrow$  88,2 %, on obtient une classification sémantique des mots - clefs : chef  $\Rightarrow$  patron  $\Rightarrow$  supérieur  $\Rightarrow$  hiérarchique  $\Rightarrow$  N+1. De « chef », le mot qui désigne un style d'exercice du pouvoir fortement incarné, à « N+1 », le mot qui désigne un pouvoir totalement désincarné. Ces différences de satisfaction désignent cinq pratiques du pouvoir : le stade du « chef », celui du « patron », celui du « supérieur », celui du « hiérarchique », celui du « N+1 ».



**Tableau 03** : la satisfaction éprouvée par les jeunes diplômés au cours des relations professionnelles, en fonction du style relationnel utilisé par le responsable

On peut positionner chaque pourcentage sur la diagonale d'un rectangle de Tannenbaum et Schmidt (1958<sup>13</sup>), dont la hauteur est graduée de 0 % à 100 % (tableau 3). La diagonale qui part de 0 % pour atteindre 100 % en passant par les points 5,2 %, 38,7 %, 54,2 %, 61,7 % et 88,2 % partage la surface en deux triangles rectangles : les situations de satisfaction sont comptabilisées en dessous de la diagonale, de 0 à X %, et celles de frustration sont comptabilisées au dessus, de X % à 100 % avec  $X_i = (5,2 ; 38,7 ; 54,2 ; 61,7 ; 88,2)$ . On voit apparaître des écarts horizontaux inégaux entre les cinq styles : les trois styles centraux sont réunis par des valeurs proches tandis que se distinguent deux styles extrêmes : à l'extrême gauche, le chef, version incarnée de la pratique du pouvoir, représente la pratique la plus archaïque avec un taux de satisfaction de 5,2 % et à l'autre extrême, le « N+1 », version désincarnée de la pratique du pouvoir, donne un taux de satisfaction de 88,2 %.

On peut donc poser une loi globale concernant l'exercice du pouvoir :

<sup>13</sup> *Harvard Business Review*, mars – avril 1958.

*Les styles relationnels hiérarchiques fortement incarnés risquent d'être plus fréquemment source de mécontentement que les styles relationnels hiérarchiques faiblement incarnés.*

En effet, dans l'incarnation du pouvoir, existe le risque que le responsable fasse ce qu'il veut : il existe un arbitraire. Il ne se soumet pas lui-même aux respects des lois et règlements qui limiteraient son exercice du pouvoir. Il se considère comme étant la loi. Dans la version désincarnée du pouvoir, le responsable se soumet aux lois et règlements dans l'exercice du pouvoir. Il y a moins de risques d'arbitraire car les règlements médiatisent la relation hiérarchique. Reprenons maintenant chaque style d'exercice de la relation hiérarchique ...

## **2.1. Le style « Chef » : satisfaction du subordonné dans 5,2 % des cas**

Il y a 712 verbatims concernant des situations où le responsable est qualifié de « chef ». 76 situations<sup>14</sup> décrites impliquent des jugements de valeurs sur la relation hiérarchique. Ces relations sont perçues positivement dans seulement 5,2 % des cas. Des 71 items négatifs il ressort que la légitimité de celui qui est appelé « chef » est globalement contestée, non seulement pour ce qu'il dit, pour la façon dont il se comporte, mais aussi sur ce qu'il est : c'est sa capacité à assumer ses responsabilités qui est mise en doute. Son sens de la responsabilité sociale est décrit comme inexistant. L'utilisation de son pouvoir est décrite comme étant moins au service de l'organisation qu'à son propre service, pour se maintenir et exprimer librement son caractère. Ces items négatifs font apparaître qu'il y a un déséquilibre entre le poids des droits dont il se réclame « *je suis le chef* » et la faiblesse des devoirs qu'il est prêt à assumer... Quatre items (sur 76) seulement sont positifs : *il a les épaules larges ; il devient plus gentil, plus ouvert ; il félicite un subordonné qui a le sentiment d'avoir fait une c...* Au cours de l'exercice de l'autorité au stade du « chef », la responsabilité sociale semble bien maltraitée. Les items négatifs sont extrêmement durs. Ils peuvent être résumés ainsi : absence d'autocontrôle de la parole et des comportements du « chef ». Jugé à l'aune de ses résultats, il n'est pas légitime.

## **2.2. Le style « Patron » : satisfaction du subordonné dans 38,7 % des cas.**

Le stade du « patron » est celui où le mot « patron » est employé pour désigner le responsable. 193 situations de ce type figurent dans la base. 124 contenaient une évaluation ou un jugement sur la relation. Parmi elles, 45 situations forgent une représentation mentale négative de la pratique des RH du « patron ». 48 situations signalent des RH positives. Parmi les items

<sup>14</sup> Les 636 situations abandonnées concernent des appellations professionnelles descriptives sans apport pour la recherche : « chef d'escale », « chef opérateur », « Maréchal chef », « chef de secteur », « chef de projet », « chef d'équipe », « chef de produit », « chef de manœuvre », « moniteur – chef », etc.

négatifs, on retrouve les mêmes reproches que ceux qui sont adressés au « chef », mais la légitimité concernant sa place a fortement augmenté. Les scripteurs regrettent son comportement, mais contestent moins son pouvoir, qui est décrit comme plus souvent assis sur une réussite personnelle incontestable. Réussite que certains jeunes diplômés envient parfois. Les 48 occurrences qui signalent des RH positives : *quelques jeunes diplômés rêvent de devenir patron. Ils disent qu'on apprend beaucoup en le côtoyant, que le boulot d'un patron c'est de gagner de l'argent, que c'est à ça qu'on sait qu'il est bon, que le patron est droit et fidèle à ses valeurs, qu'il vous défend quand vous avez un bon projet, qu'il donne le feu vert, quand on réussit, il vous donne une meilleur responsabilité, il vous félicite et se confie, il est jeune, dynamique, enthousiaste, il a une politique salariale très gratifiante pour les responsables qui obtiennent les résultats escomptés, il vous contrôle au début, puis vous fait totalement confiance ensuite, qu'il ne choisit comme salarié que des personnes sans lien avec lui, pour éviter toute ambiguïté, etc.* Au cours de ce stade, la dimension sociale est très présente, mais elle s'exerce en tenant compte de la rareté des ressources. On remarque que les malades (en arrêt) et les plus faibles sont socialement prioritaires.

### **2.3. Le style « Supérieur » : satisfaction du subordonné dans 54,2 % des cas.**

Le stade du supérieur est celui où les subordonnés désignent leur responsable avec le terme « supérieur ». Il y a 393 situations employant ce terme. 59 évoquent une représentation précise de la RH entre le jeune diplômé et le supérieur. 32 situations, soit 54,2 % des occurrences, évoquent des situations positives. 27 décrivent des situations négatives. La légitimité du supérieur n'est pas remise en cause directement. Les items négatifs sont plutôt centrés sur la négociation des conditions de travail. Au niveau des 32 items positifs, le jeune diplômé se félicite de *l'accueil agréable qu'on lui a réservé, de bénéficier de sa compréhension, d'être compris, gratifié, voire glorifié par sa confiance et sa compréhension, d'avoir son soutien, d'être reconnu, légitime, valorisé, félicité dans son travail. Il se félicite que son supérieur soit chaleureux, s'entende parfaitement bien avec lui, soit avenant, sympathique, souriant et dispose de diplômes prestigieux, etc.* A ce stade, la responsabilité sociale est prise en compte à travers les lois et les règlements. Mais certains archaïsmes comportementaux peuvent cohabiter avec les aspects réglementaires qui peuvent être détournés de leur mission et mis au service de ces archaïsmes...



## **2.4. Le style « Hiérarchique » : satisfaction du subordonné dans 61,7 % des cas.**

Le stade du « hiérarchique » est celui où les subordonnés désignent le responsable avec le terme « hiérarchique ». 81 situations sur les 202 occurrences concernent le sujet de recherche. Les situations évoquées sont perçues positivement dans 61,7 % des cas évoqués. Les 50 évocations positives concernent *la confiance reçue, la remontée d'information, sa capacité à assumer son rôle jusqu'au bout, son écoute, son expérience, sa capacité à gagner la confiance, sa nomination ailleurs que sur place, le prestige de ses diplômes, sa patience, sa gentillesse, son accessibilité, sa disponibilité et le fait de tenir ses promesses...* Le hiérarchique est respecté. Des conflits sont souvent décrits mais il ne dépassent pas les dimensions organisationnelles et atteignent moins les dimensions personnelles.

## **2.5. Le style « N+1 » : satisfaction du subordonné dans 88,2 % des cas.**

Le stade du « N+1 » est celui où les subordonnés désignent le responsable avec le terme « N+1 ». On a étudié 34 situations sur les 53 occurrences. Quand les jeunes diplômés parlent de leurs relations avec le manager en le qualifiant de « N+1 », ils disent « mon N+1 ». La représentation mentale évoquée est, dans 88,2 % des cas, une représentation positive. Elle concerne *sa disponibilité pour conseiller, la fréquence des entretiens, sa rapidité à traiter les problèmes, les promotions et l'ambiance de confiance dont bénéficient les salariés...* A ce stade, le pouvoir est pratiquement désincarné de sa dimension affective...

### **III. INTERPRETATIONS ET CRITIQUES DES RESULTATS**

Il y existe deux difficultés essentielles dans cette recherche exploratoire de type empirico inductive. Tout d'abord, au niveau des données, elles ne sont pas établies pour l'objet de la recherche, mais l'on recherche ce qu'il y a dans des données préalables, ce qui oblige toutefois à une réflexion plus approfondie sur une problématique complémentaire : *Qu'a-t-on réellement mesuré ? Quel est le sens de nos résultats ?*

Ensuite, au niveau des hypothèses, il existe une problématique concernant la légitimité de la dimension humaine par rapport à la dimension de la performance : la recherche a bien mesuré le niveau de satisfaction (frustration) du subordonné ; mais elle n'a pas mesuré son niveau de performance. Ce qui nous impose une dernière réflexion : *quelle est la relation entre « satisfaction dans la relation avec son responsable » et « performance au travail » ?*

Nous allons d'abord tester la vraisemblance des résultats, puis nous approfondirons cet aspect épistémologique de la recherche, avant de proposer une piste prédictive...

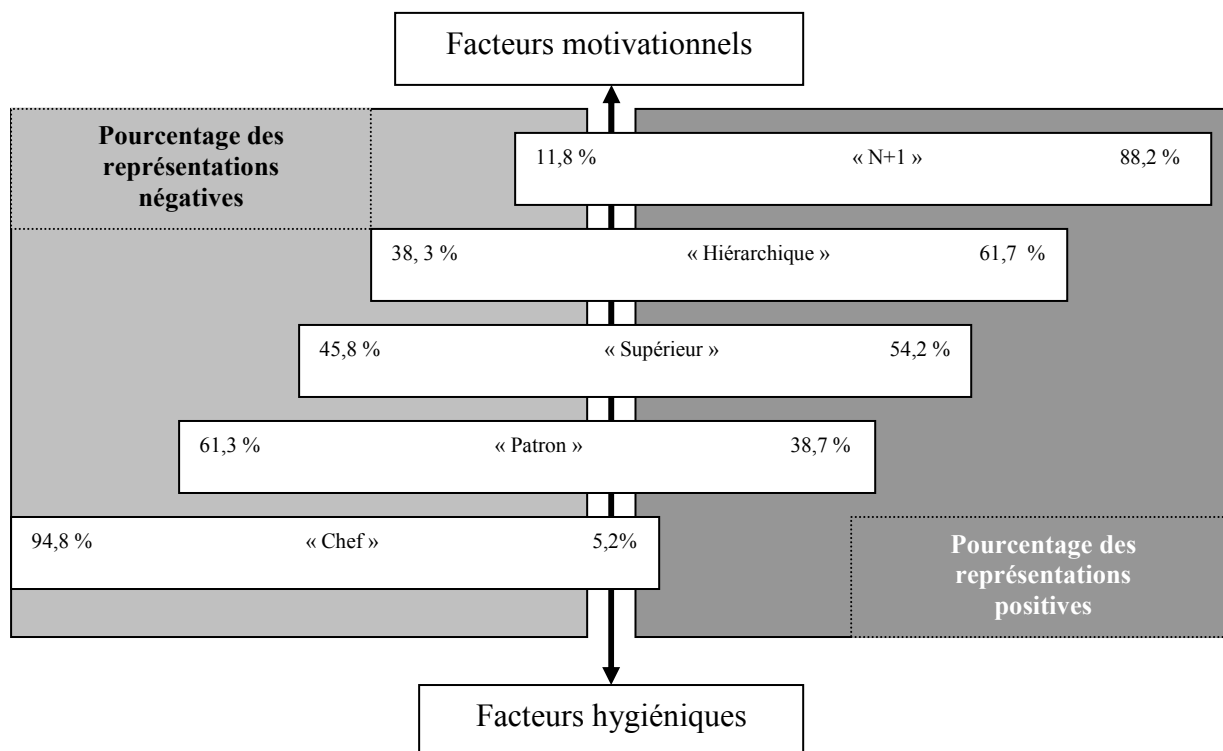
- On a vu que, toutes catégories confondues, le taux de positivité concernant l'exercice de la RH, quel que soit le stade, est de 42,7 %. Si on veut tester la vraisemblance de ce taux, on peut trianguler, c'est-à-dire rechercher à le calculer par une nouvelle interrogation, indépendante des précédentes. Par exemple, le mot « relation » devrait aussi sélectionner les verbatims concernant des relations. Mais la sélection va retenir deux catégories de situations : les relations avec le responsable, comme précédemment, mais aussi et surtout les relations avec « les autres salariés »... Les relations avec les collatéraux étant par nature moins conflictuelles, cette interrogation indépendante devrait faire apparaître un taux globalde positivité supérieur à 42,7 %. En effectuant la recherche, on constate que l'occurrence « relation » est employée 711 fois, entre autres dans « relations », « relationnel », « relationnelles », etc. Sur un sondage de 38 occurrences sélectionnées (une sur vingt), 31 sont positives et 7 sont négatives. Donc 81,5% évoquent une très grande satisfaction dans les relations de travail, ce qui va dans le sens de l'hypothèse de pertinence. Par ailleurs, ce résultat permet de penser que si la difficulté relationnelle était imputable uniquement aux schémas mentaux du jeune diplômé, elle se retrouverait probablement dans les relations collatérales et le taux de positivité serait plus bas, ce qui renforce aussi la vraisemblance des résultats.

### **3.1. Relations hiérarchiques et facteurs de motivation (Herzberg)**

Dans le champ de la théorie des organisations, s'est amorcé, au début des années cinquante, un débat théorique fondamental, en amont de cette problématique, visant à déterminer la relation entre satisfaction des salariés et performances de l'organisation. En d'autres termes, une pratique sociale de qualité (humaine et financière) augmente-elle la productivité ? Or, Simon, d'habitude si prudent, a répondu vers la fin des années cinquante qu'il n'y avait aucune relation. Les travaux de Herzberg (1968, 1987, 1988) sur les facteurs de motivation, permirent de relativiser l'affirmation en dégageant deux plans : si sur le plan des conditions de travail « facteurs hygiéniques » il n'y a effectivement pas à attendre d'effet positif sur la motivation, mais seulement un effet de pare feu social, sur le plan du travail, se manifestent des effets qualitatifs et psychologiques et il existerait bel et bien une relation... Dans les travaux de Herzberg, le facteur « relation de travail » avait été testé. Mais, il apparaissait parfois dans les facteurs hygiéniques, parfois dans les facteurs motivationnels sans que le chercheur explique pourquoi; de ce fait, il n'avait pas été classé dans une catégorie au sein de la théorie dualiste. Cette recherche précise les conditions de cette appartenance.

Le facteur « relation de travail » est de type « *hygiénique* » quand il est développé sur le modèle *affectif et incarné*. Il est « *motivationnel* » quand il est développé sur le modèle *cognitif et désincarné*.

Cette étude confirme donc l'existence des deux styles opératoires du « commandement » mais elle confirme aussi l'idée que ce facteur de motivation ne soit affectable définitivement dans une des deux catégories précises de Herzberg : elle limite donc la validité de la théorie dualiste des facteurs de motivation aux autres facteurs : le travail et les conditions de travail...



**Tableau 04** : taux de satisfaction des jeunes diplômés, relations hiérarchiques et incidence sur la performance : il y a un continuum entre processus hygiéniques et processus motivationnels en ce qui concerne le facteur de motivation « relation de travail avec le responsable ».

En vertu de quoi, les travaux de Herzberg n'ayant pas été remis en cause, du moins à notre connaissance, les styles « supérieur », « hiérarchique » et « N+1 » du pouvoir, étant motivationnels, ils accroissent donc la performance au travail.

### 3.2. Relations hiérarchiques et résolution de problèmes (Simon)

La problématique qui se pose est la suivante : *Pourquoi une première expérience professionnelle difficile s'inscrit-elle en tant qu'échec dans les représentations mentales des uns et en tant qu'apprentissage riche d'enseignement, ayant permis de progresser, dans les représentations mentales des autres ?* Les jeunes diplômés se confrontent à un stage, à une année césure ou à leur premier emploi. Leurs récits d'expériences témoignent de réalités

professionnelles complexes et diversifiées qui peuvent toutefois être ramenées à un seul et même processus cybernétique : *une mise en situation de résolution de problèmes relationnels et sociaux mobilisant une dépense d'énergie, mais produisant de l'information, du savoir, de l'apprentissage* (Costa de Beauregard, 1963). Les jeunes diplômés sont en situation résolutoire (March, Simon, 1958, 1969). Ces situations résolutoires font émerger des émotions, joies ou souffrances qui servent de base à l'élaboration du sens qu'ils vont donner à l'expérience<sup>15</sup>. S'ils passent en défense, c'est l'échec, s'ils dépassent l'émotion négative et intègrent le message, c'est la réussite. Leur récit d'expérience tente d'établir le bilan de ce passage : il décrit, d'un côté, la frustration du besoin d'être reconnu et approuvé qui peut se traduire par une représentation négative suivant les puissances corrélatives du blocage et de la défense. De l'autre, le désir d'apprendre et de progresser qui se traduit par une représentation positive d'autant plus que la situation a produit beaucoup d'informations et un apprentissage en double boucle dont bénéficie la plupart des jeunes diplômés. La condition nécessaire à la production de cette représentation positive est déterminée par le taux maximum de résistance à l'obstruction dont dispose le jeune diplômé, avant de déclencher ses défenses ou sa fuite, (Warden, 1926<sup>16</sup>) : il ne faut pas qu'il démissionne à la première difficulté... Mais la condition suffisante est beaucoup plus complexe : elle dépend de son *allocation d'attention*<sup>17</sup> : s'il affecte son attention mentale au ressenti émotionnel, il dira : « *Cette situation a été insupportable* » et « *Je me suis rendu dans le bureau du DRH et je lui ai flanqué ma démission* ». S'il affecte son attention au sens cognitif de ce ressenti, il dira : « *Qu'est-ce que ça été difficile, mais je n'ai jamais autant appris sur la façon de gérer les situations insupportables* » ou « *C'est l'expérience la plus riche de ma vie !* ». Cela dépend, en fait du processus d'apprentissage dont il dispose...

### **3.3. Pratiques hiérarchiques et modes de guidage (Simon, Schön et Argyris)**

L'apprentissage résulte d'une action menée dans une situation inconnue. Au terme de cette action, s'établit une sorte de bilan : le prix qu'il a fallu payer, notamment au niveau affectif et l'enrichissement cognitif obtenu : un savoir. Face au même bilan chaque acteur ne réagit pas de la même manière. Deux modes d'apprentissage apparaissent :

#### **3.3.1. Le « guidage » par les normes affectives**

---

<sup>15</sup> La logique émotionnelle, op. cit.

<sup>16</sup> Cité par Sillamy, 1989

<sup>17</sup> Le terme est de Simon, juste avant sa disparition. Entretien filmé, produit sur CD rom Compact Disc Made With, sous la direction de Erhard Friedberg.

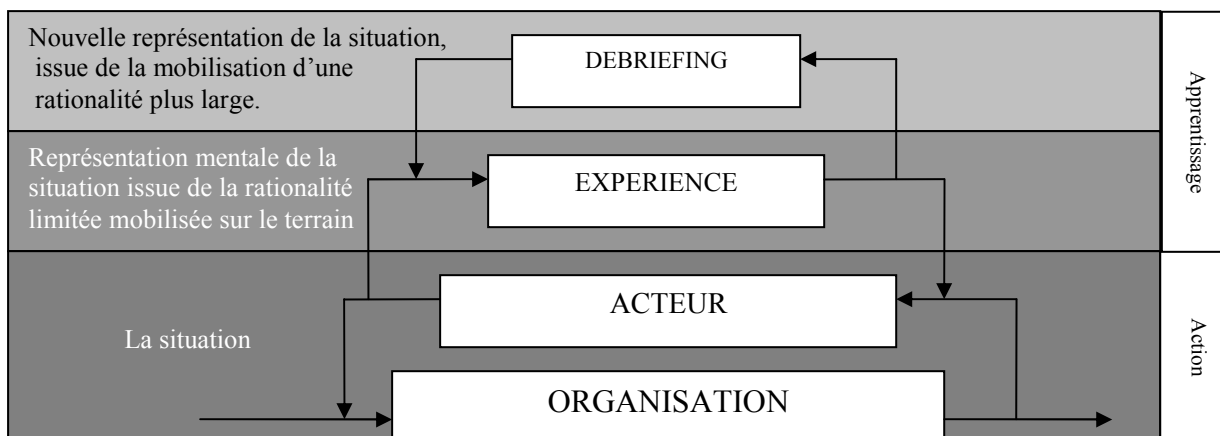
L'apprentissage dit « à simple boucle » (voir schéma), on devrait dire l'adaptation, est guidé par le ressenti de l'acteur. L'expérience de l'acteur est mémorisée et étiquetée « positive, agréable » ou « négative, désagréable » suivant ce ressenti affectif. L'acteur adapte son pilotage en fonction de ces données : ce qui marche ou ce qui ne marche pas, ce qu'il aime, ce qu'il n'aime pas, ce qui lui plaît, ce qui ne lui plaît pas, ce qu'il appréhende, ce qu'il n'appréhende pas, etc. Ses jugements correspondent aux émotions ressenties. On se trouve en présence d'un apprentissage par essais – erreurs. Les acteurs corrigent des écarts par rapport à des normes. L'efficacité de cet apprentissage est soumise à la pertinence de la norme : s'il vit positivement ce qui va dans le sens de la performance et négativement ce qui va dans l'autre sens, cet apprentissage lui permet d'améliorer sa performance. Mais dans le cas contraire, ce « *guidage affectif* » le conduit à l'échec organisationnel. Dès que la norme cesse d'être pertinente, elle doit être remise en cause. L'acquisition d'une nouvelle norme mobilise un autre processus :

### **3.3.2. Le guidage par les normes cognitives**

Dans ce second processus, le scripteur doit dépasser le niveau sensible de l'expérience et approfondir ex post le sens de son échec. Ce « debriefing » mobilise une nouvelle rationalité, qui n'était pas disponible lors de l'action. Il permet de mettre en évidence des normes inadéquates qu'il doit faire évoluer. Les acteurs qui mobilisent ce processus mental d'apprentissage à double boucle (voir schéma) sont capables de mobiliser une *rationalité de réflexion* qui améliore la *rationalité d'action*, limitée par la nouveauté et l'urgence, ce qui lui permet d'acquiescer de nouvelles façons de voir et de faire les choses, même quand toutes les options de la situation sont perdantes. Ils vont arbitrer, non pas en fonction du plaisir, mais en fonction de ce qui les fait « grandir ». Ce serait la représentation cognitive qui serait au centre de ce processus à double boucle. L'acteur acquiert des connaissances par la compréhension de son expérience, examinée à la lumière d'explications conceptuelles, ce qui le conduit à modifier son architecture synaptique et cette modification lui permet d'assimiler de nouvelles normes (Camusso<sup>18</sup>, 1996)... Ces boucles qui s'ajustent les unes aux autres, constituent petit à petit une architecture synaptique « intelligente » de ses schémas mentaux. Elles orientent alors avec pertinence la trajectoire de la mission dont l'acteur a la charge par un double apprentissage : ajustement des écarts par rapport aux normes et ajustement des normes par rapport aux exigences de l'organisation.

---

<sup>18</sup> Camusso (D.), *Développement cognitif et entreprise*, L'harmattan, 1996, p ; 24.



**Tableau 05** : la boucle du pilotage et les deux boucles de l'apprentissage

En définitive, c'est ce processus à double boucle qui permettrait de produire un sens cognitif positif à partir d'un vécu affectif négatif, ce qui déterminerait la représentation finale positive d'une situation professionnelle vécue négativement. Ce type de savoir positif, acquis dans une situation négative, semble être du type « *savoir qu'il ne faut pas faire* », « *savoircomment mieux faire* », etc. Parfois, le jeune diplômé doit comprendre des situations et gérer son propre comportement dans des configurations relationnelles qui seraient déjà difficiles pour un coach expérimenté.

		VECU	
		Vécu négatif : échec (-)	Vécu positif : succès (+)
APPRENTISSAGE	Action sur les normes	Guidage cognitif « <i>C'était dur et injuste, mais qu'est-ce que j'ai appris !</i> »	Guidage cognitif « <i>Ca marche, mais je dois pouvoir encore améliorer !</i> »
	Action sur les comportements	Guidage affectif « <i>C'était dur et injuste, j'ai donné ma démission !</i> »	Guidage affectif « <i>Ca marche, je continue comme ça !</i> »

### 3.4. Relations hiérarchiques et échelle des besoins (Maslow)

La critique de l'étude que nous abordons ici est la suivante : « *l'étude évalue les relations professionnelles par l'intermédiaire d'un taux de satisfaction, mais, pour un responsable, prendre ses responsabilités n'est pas satisfaire ses subordonnés, au contraire* ». Effectivement, mais c'est la place de la fonction de « coach » ou de « mentor » dans la relation avec le responsable qui est en cause. Les jeunes diplômés ont une forte préférence pour être coachés, ils ont une demande « sociale » : ils ne se plaignent pas d'une situation de contraintes ou de critiques, au contraire. Ils veulent apprendre. Pour les jeunes diplômés, les degrés de difficultés qui discriminent la représentation positive ou négative mentale qu'ils se font d'une situation est simple : plus le hiérarchique attribue au jeune diplômé le statut d'une

« ressource<sup>19</sup> » (peu importe cette personne ou un autre), et non celui d'un futur partenaire actif au sein du monde professionnel, plus le poste est considéré, selon l'expression sans appel des jeunes diplômés, comme un poste « pourri<sup>20</sup> ». On voit très bien, derrière cette attribution, quelle idée de la relation professionnelle est évoquée... Une explication doit être prise en compte dans le champ de l'entreprise quand il s'agit d'un stagiaire ne faisant pas partie de l'entreprise. Etant en quelque sorte en transit, les comportements développés à son égard ne sont pas soumis à la même prise de risques qu'avec un salarié qui est là pour longtemps. Une explication émerge aussi nettement dans le champ des jeunes diplômés qui discriminent les deux représentations (positive et négative) : plus leurs besoins sociaux sont frustrés, plus leur besoin d'être reconnus, appréciés, soutenus, protégés, sera élevé, moins ils seront en mesure de prendre du positif dans une relation professionnelle difficile, plus elle les fera souffrir. Que le jeune diplômé soit plutôt *dépendant*, qu'il fonctionne sur le modèle de « *l'élève qui a besoin qu'on le félicite* », que le *manager - coach* soit surchargé et qu'il en soit de même pour le *professeur-coach* et le jeune diplômé, va produire soit un désapprentissage douloureux avec deuil à l'appui : *celui d'apprendre à ne plus travailler pour les autres, mais à travailler pour lui*, soit va produire un « *récit – souffrance* » ou un « *récit – vengeance* », face à *ces maîtres qui ne se sont pas intéressés à lui, ne l'ont pas soutenu, n'étaient pas sympathiques avec leurs remarques, qui ont spolié ses idées, l'ont critiqué, jugé et constamment dévalorisé, etc.* Ceux qui ont dépassé le stade des besoins sociaux de Maslow et qui sont plus indépendants, plus endurcis, plus égocentriques, s'en tirent mieux que les autres. Ceux qui n'en sont pas encore au stade des besoins sociaux et qui sont animés par des besoins de protection, s'en tirent aussi mieux, mais nous n'avons trouvé qu'un seul cas sur 404, et c'était un salarié en formation continue : après la perte de son manager qui a vendu l'entreprise, le salarié n'a pas pu s'en remettre...

Le problème plus global va être celui du niveau de développement du jeune diplômé par rapport à celui de son responsable. Ce dernier ne peut produire un stade de commandement qu'en fonction de *ce qu'il est* et non en fonction de *ce qu'il n'est pas encore*. En raison du *principe de la variété requise* de Ashby, il est acquis qu'un N+1 situé en haut de l'échelle de développement sera en mesure de s'adapter au jeune diplômé quelque soit son propre niveau

---

19 Le statut de « ressource » affecté à un sujet par un autre sujet, que ce soit dans le couple, la famille, le clan ou le monde professionnel, est une représentation mentale qui peut aboutir à toutes sortes d'inégalités, telles que l'aliénation, l'exploitation, etc.

20 Plusieurs questions se posent à propos de ce type de représentation : dans le champ conceptuel : « Est-ce qu'un stage de ce type est un mauvais ou un bon stage ? ». La réponse varie suivant le champ où l'on se place. Dans le champ de l'entreprise : « dans la mesure où l'entreprise appartient à un secteur très dur, est-ce que, précisément, ce type de stage ne constitue pas le meilleur moyen d'embaucher les bonnes personnes et d'éliminer celles qui ne sont pas faites pour ce secteur ? » Dans le champ de l'institution pédagogique : « Faut-il faire en sorte que chaque jeune diplômé vive une expérience dure du monde du travail ? », etc.

de développement : on voit sur le tableau que la croissance des pourcentages va dans le sens de cette explication...

LE RESPONSABLE « N+1 »		LE JEUNE DIPLOME « N »					
		Besoins physiologiques	Besoins de protection	Besoins sociaux	Besoins égocentriques	Besoins d'accomplissement	
Types de besoins du responsable	Type de commandement						
Besoins physiologiques	Stade du chef	5,7%	Représentations mentales négatives				
Besoins de protection	Stade du patron	38,7% de RM positives					
Besoins sociaux	Stade du supérieur	54,2% de représentations mentales positives					
Besoins égocentriques	Stade du hiérarchique	61,7% de représentations mentales positives					
Besoins d'accomplissement	Stade du N+1	88,2% de représentations mentales positives					

**Tableau 06** : stades du management de proximité, théorie des besoins et représentations mentales positives mises à jour par la recherche.

### 3.5. Relations hiérarchiques et arbitrage entre « social » et « performances » suivant Badaracco

La question qui est abordée ici est la suivante : « *Mais les jeunes diplômés sont aussi des responsables et des futurs managers ; accepteront-ils de prendre leurs responsabilités sociales le moment venu ?* » Le conflit de choix entre deux choses justes est présenté par Badaracco (1997<sup>21</sup>). L'étude de ce conflit interne entre performances et socialité peut être étudié à partir des verbatims découpés par le terme « social ». Il apparaît 158 fois. Il est employé 122 fois comme dénominateur, et ce sans intérêt pour le champ de la recherche<sup>22</sup>. Les verbatims correspondants aux 36 emplois restant ont été relevés. Ils font apparaître que l'usage du mot « social » est dédié à la conflictualité, présente dans le passage de l'individuel au collectif. Après la famille et l'école, le travail est décrit comme un instrument majeur de socialisation. Tout ce qui est de l'ordre du social est décrit comme une épreuve éprouvant l'individualité mais construisant la socialisation du jeune diplômé situé dans cette phase de transition. 8 assertions caractérisent le conflit au niveau individuel : le jeune diplômé doit s'insérer dans la société, il doit se socialiser. La société lui apprend à vivre parmi les autres. Il

<sup>21</sup> Pour une synthèse, voir : *Le processus de décision*, Bourion, Eska, pp. 348 à 353.

<sup>22</sup> Assistante sociale, assurances sociales, aides sociales, caisse sociale, centre social, plan social, protection sociale, service social, sécurité sociale puis bilan social, objet social et siège social...



est qualifié « d'asocial », « peu social », « fermé socialement », si son comportement n'est pas ouvert sur les autres et de « social » dans le cas contraire. 4 assertions caractérisent l'activité professionnelle et la façon de la pratiquer. « *Faire du social* », s'oppose à « *faire de l'argent* ». « *En fait, je manquais de professionnalisme en faisant plus de social que de commercial* ». « *Mon deuxième stage, au sein d'une maison de retraite, m'a encore plus dissuadée de faire du social mon domaine professionnel.* » 5 assertions concernent le conflit classique, notamment financier, entre les demandes de bien-être des salariés impliquant des charges supplémentaires et l'impossibilité pour l'entreprise de supporter le poids de ces charges et de ces coûts générés par le financement de cette demande. Pour éviter de provoquer des conflits inutiles sur ce terrain légitime mais où peu de choses sont possibles, des règles sont édictées : « *Eviter de promettre quelque chose que l'on ne peut pas tenir* » et surtout « *Etre juste avec tous, assurer une présence régulière sur le terrain, se rendre disponible, établir une vigilance sociale, ne pas prendre de décision brutalement, etc.* » 5 assertions qualifient le rôle du chef d'entreprise : la pondération entre la dimension économique et sa dimension sociale. On trouve ici une référence aux deux écoles opposées : à l'une des extrémités du continuum, l'école qui assure d'abord le social, car le reste en découlera est plutôt issue du secteur public « *La responsabilité du manager ne se résume pas à l'obtention de résultats économiques; il est aussi producteur de lien social où chacun est considéré comme un acteur* ». L'autre école est plutôt issue des PME privées : « *J'étais employée par un patron qui comptait sur moi pour faire du chiffre avant de faire du social* ». 11 assertions concernent l'emploi, le plus fréquent, le *conflit interne* « *right – right* ». Conflit entre le champ individuel et le champ sociétal quand il n'y a plus synergie et que l'individuel se sent étouffé par le sociétal : situation matériellement comblée, mais affectivement misérable, suivi du choix de tout quitter pour une situation plus simple, moins aisée financièrement, mais désirée, plus libre et responsable. Conflit intérieur aussi très puissant du jeune diplômé responsable pris dans son premier conflit social collectif qui assiste à la destruction de l'entreprise par des syndicats en action et vit le conflit de l'intérieur. Même situation de conflit intérieur pour le jeune diplômé responsable, « piégé » par les liens affectifs établis précédemment avec ceux qu'il dirige maintenant et les obligations professionnelles difficiles auxquelles il doit maintenant les soumettre : « *J'ai réalisé que dans un contexte professionnel, se lier de manière trop informelle avec un employé dont on a, en plus, la responsabilité d'encadrement fausse complètement les rapports* ».

### 3.6. Relations hiérarchiques, cultures et prédiction des changements

Après l'attribution de réussites spectaculaires à certaines cultures d'entreprises, le facteur « culture » va être étudié en France autour des années quatre vingt dix, puis le mouvement cessera brutalement face à l'exploitation médiatique et managériale de l'effet « culture » et aussi car on montrera que posséder une forte culture organisationnelle devient un gros handicap dans les phases de transition, notamment avec l'exemple du Club Med.<sup>23</sup> Pourtant, si on examine les résultats des cinq stades, il apparaît, tout d'abord, que plus les relations sont évoquées fréquemment, plus le pourcentage de relations positives baisse, ce qui signale l'existence d'une *relation dite d'indifférence* : or l'existence de plusieurs courbes d'indifférence suppose l'existence d'un facteur caché qui définit chacune des courbes par niveau. Pour intégrer cet effet, nous avons représenté les pourcentages en fonction des taux de fréquence et construit le graphique correspondant aux données précédentes. On constate, sur le graphique, que la relation « *fréquence absolue – pourcentage* » s'organise suivant deux courbes d'indifférence. La courbe supérieure relie les termes de management les plus modernes : « *supérieur, hiérarchique et « N+1* ». La courbe inférieure relie les termes les plus archaïques : « *chef et patron* ». Il est donc possible d'avancer l'hypothèse de la dualité de la culture managériale sous jacente.

#### 3.6.1. Deux cultures managériales et cinq pratiques

Dans cette dualité, s'exprimeraient deux conceptions opposées de la responsabilité relationnelle et sociale du manager. Dans ce qu'on appelle la culture archaïque, apparaissent les pratiques de type « chef » et « patron » : calquée sur la famille archaïque, la relation hiérarchique serait d'abord fondée sur le pouvoir, l'obéissance, la dépendance, etc. Elle serait plus affective. Sa légitimité est établie à partir des résultats obtenus : le chef en a peu, le patron assoit sa réussite sur ses résultats. Dans ce qu'on appelle la culture moderne, apparaissent les pratiques de type « supérieur », « hiérarchique » et « N+1 ». La relation hiérarchique serait au service de la résolution des problèmes, des résultats obtenus, des projets proposés, de l'innovation, de la compétence, l'indépendance et la délégation. Elle serait moins affective ; c'est la résolution de problème qui serait déterminante. La légitimité est jugée à l'aune du prestige des diplômes possédés.

#### 3.6.2. La nature de la fracture entre ces deux cultures

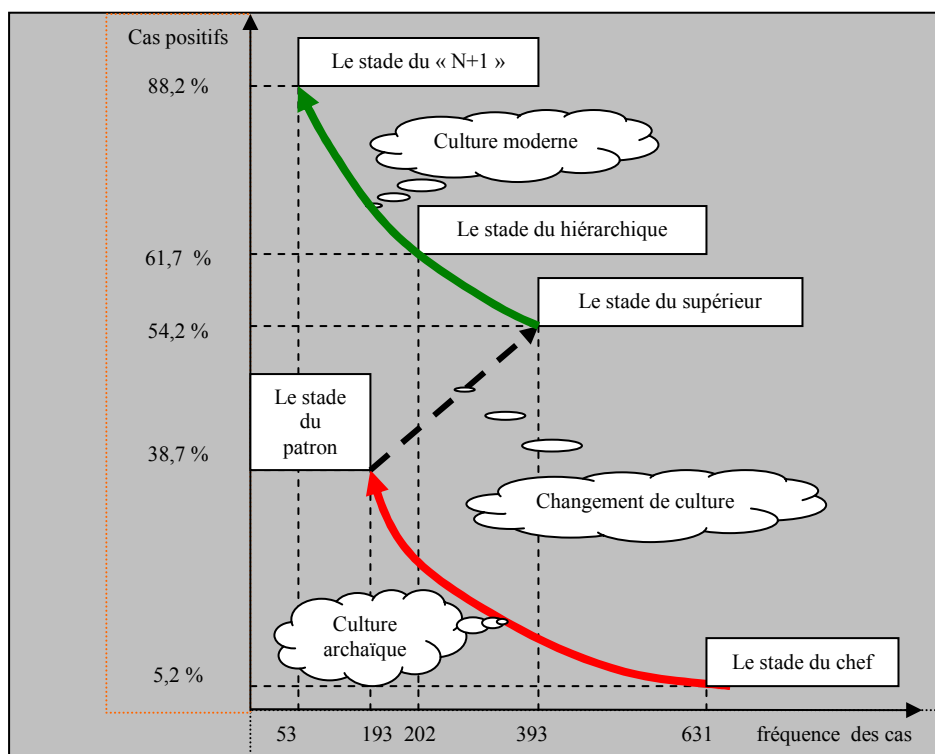
On s'est alors demandé où se situait la fracture organisationnelle entre ces deux cultures et s'il était possible de les appréhender avec la base de données. En effet, la frontière pourrait être

---

<sup>23</sup> Bourion, *Le management sans pouvoir*, Edition ESKA, pp. 32 à 33.

interne : la fréquence d'utilisation des mots « patron » ou « chef », étant plus élevée au bas de la hiérarchie, celle des mots « supérieur », « hiérarchique » ou « N+1 » étant plus élevée aux niveaux plus élevés de la hiérarchie ? Mais la fracture pourrait aussi être sectorielle si la fréquence des mots « chef et patron » était plus élevée dans le secteur privé et les autres étaient plus élevées dans le secteur public. Une autre hypothèse possible concerne la taille des organisations ; si « patron » et « chef » étaient plus fréquemment employés dans les PME et si les autres termes étaient plus fréquemment employés dans les grandes organisations, ou bien tous croisements de ces critères. En fait, l'analyse des données suggère que le terme « chef » serait plus fréquent au premier échelon des services publics, tandis que le terme « patron » serait plus fréquent au sein des PME. Notre recherche n'a pas donné de résultats permettant de discriminer plus précisément : les autres termes semblent être employés indifféremment dans les services publics ou privés et suivant les secteurs d'activité...

### 3.6.2. La prédiction des phases de transition



**Tableau 07** : la phase de transition entre culture archaïque du management et culture moderne. Une période de transition le long de la première courbe d'indifférence, au sein de la culture archaïque, se traduirait toutefois par la diminution de la fréquence d'utilisation du mot « chef » et l'accroissement de la fréquence du mot « patron ». Les situations évaluées positivement passeraient donc progressivement de 5 % à 39 %, soit une forte amélioration sociale. Pour aller plus loin, l'organisation devra faire un « saut culturel » de la culture archaïque vers la culture moderne, et ainsi changer de courbe d'indifférence. Ce « saut » serait repérable par la

disparition progressive du mot « patron » au profit du mot « supérieur ». Au sein de la culture moderne, les améliorations des pratiques managériales se traduiraient par la diminution de la fréquence d'utilisation du mot « supérieur » au profit du mot « hiérarchique » puis la diminution du mot « hiérarchique » au profit du mot « N+1 » avec un accroissement des situations sociales évaluées positivement qui passeraient de 52 % à 88 %, toutes choses étant égales par ailleurs...

#### IV. EN CONCLUSION

Le jeune diplômé a été formé pour assurer des responsabilités organisationnelles. Lors de son entrée dans le monde des affaires, il se trouve dans une nouvelle phase de transition de sa vie. Il est face à un écart important entre l'expérience qu'il possède et la nature de ce qu'il doit affronter dans le futur. Au cours de cette période, ses schémas mentaux, ses normes - résultats de ses expériences personnelles, familiales et scolaires - sont confrontés à une réalité sociale nouvelle sur laquelle il porte un regard neuf. Cette confrontation, qui commence au sein de l'organisation, va mobiliser son processus de socialisation, assuré successivement par sa famille et les écoles dont il a bénéficié. Elle va faire apparaître un écart qui doit être comblé. Celui-ci est-il pour autant de la responsabilité du manager, qui se verrait ainsi transférer pour partie les fonctions dévolues au père, au maître d'école ou au coach ? Il semble que oui, en tout cas au minimum, le comportement du responsable ne devrait pas accroître l'écart à combler qui atteindrait alors un niveau trop élevé pour que la confrontation demeure une source de professionnalisation.

Ces pratiques sociales de la responsabilité - pratiques archaïques ou pratiques modernes - telles qu'elles ont été perçues, ont été appréhendées par cette recherche à partir de 404 récits d'expériences. On peut résumer ainsi les résultats de la recherche : *au-delà des définitions organisationnelles de postes, ce sont les personnes chargées des fonctions de responsabilité qui définissent l'exercice organisationnel de la responsabilité hiérarchique dans l'organisation. La recherche a établi et décrit cinq stades différents, cinq façons d'exercer cette responsabilité : le stade du « chef », celui du « patron », celui du « supérieur », celui du « hiérarchique » et celui du « N+1 ». Elle a calculé comment la satisfaction des jeunes diplômés s'accroissait quand la pratique du pouvoir du responsable était de plus en plus désincarnée et elle a montré ensuite que les niveaux de performances internes (toutes choses étant égales par ailleurs) s'accroissent aussi.* Les résultats obtenus ont été confrontés à quelques modèles : le modèle de la culture, celui des facteurs de motivation de Herzberg, celui du conflit entre deux choix justes de Badaracco et celui de l'apprentissage de Schön et Argyris.

En mettant en oeuvre des récits d'expériences, les sciences de gestion disposent d'un moyen pour observer la double réalité des organisations. C'est pourquoi on peut qualifier l'approche par les récits d'expériences d'**approche intégrée** : elle permet d'observer simultanément la dimension externe des situations (problèmes à résoudre) et les processus cognitifs de résolution, les pensées, les sentiments, les émotions, ainsi que les processus d'apprentissage, c'est-à-dire les représentations que les acteurs établissent et qui interagissent avec leurs schémas mentaux (Senge, 1992). De telles approches permettent de développer le corpus de connaissances de cette discipline, *le comportement organisationnel*, discipline de prédilection des Anglo-Saxons<sup>24</sup> et celui de sa dernière branche française, *le management de proximité*.

## 6. BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS (C.), SCHÖN (D.), *Organizational Learning*, Addison – Wesley, Reading, Mass., 1978.
- BADARACCO (J.), *Defining moments: When Managers must Choose between Right and Right*, Harvard business School Press, 1997.
- BORING (E. G.). "A new Ambiguous Figure", *American Journal of Psychology*, 42, 1930 - *The Physical dimensions of consciousness*, NY, Dover, 1963.
- BOURION (C.), *Emotional Logic and Decision Making*, Palgrave MacMilan, New York, 2005 - *Les représentations mentales. Application à la logique de création. Une approche à travers les récits d'expériences*, Nancy, GREFIGE, les 22/23 octobre 2004 – *Analyse des récits d'expériences. Conception d'un cadre d'analyse permettant de rendre intelligibles des situations organisationnelles spécifiques issues des brassages de cultures et de mentalités* », IAE, Lyon, 13/14 septembre 2004 - *Le couplage de la méthode de l'observatoire et de celle des récits d'expériences*, ACADEMY OF MANAGEMENT, ISEOR, Lyon ; 18/20 Mars 2004 - *Le processus de décision*, ESKA, Paris, 2002 - *Le management sans pouvoir*, ESKA, Paris, 2001. - *La logique émotionnelle*, ESKA, Paris, 1999, 2001.
- CHANLAT (J. F.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de l'université Laval, éditions ESKA, 1990.
- COSTA DE BEAUREGARD (O.), *Le second principe de la science du temps*, Seuil. 1963.
- DAVID (A), HATCHUEL (A), LAUFER (R), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 2000, FNEGE. Vuibert.
- GRAWITZ (M.), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, huitième éd., 1990, 1139 p.
- HERZBERG (F.), *How do you Motivate Employees?* Harvard Business Review, 1968, réédition septembre - octobre 1987. *A la recherche des motivations perdues*, Harvard l'Expansion, 1977, réédition : été 1988.
- HILL (W.F.), "My Wife and my Mother-in-law", Puck, New York, November, 6, 1915.
- KORZYBSKI (A.), *Science and Sanity*, (800 pages) New York, The International Non-Aristotelian Library, Lakeville, USA, 1933 - *Selections from Science and Sanity - Le rôle du langage dans les processus perceptuels*, 1953, Lib. non aristotélicienne ; traduit de l'américain, Paris.

<sup>24</sup> Alors qu'il n'existe pas de revue de *comportement organisationnel* en France, elles sont nombreuses outre-Atlantique et plusieurs d'entre elles sont classées par le CNRS avec plusieurs étoiles, comme « *Organizational Behavior and Human Decision Processes* », ou « *Journal of organizational Behavior* », etc.

- MARCH (J. G.), SIMON (H. A.), *Organizations*, Wiley, 1958 – *Les organisations*, Dunod, 1969, 1971, 1974.
- SENGE (P.), (sous la dir.), *La cinquième discipline*, Ed. First, 673 p, 1992.
- WACHEUX (F.), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, 1996.