

2005

La responsabilité sociale dans la pratique managériale de proximité.

Les représentations de 404 jeunes diplômés concernant 87 « infractions » à la RSE suivant le mode de management utilisé.

Les pratiques de la responsabilité sociale des professionnels du management de proximité, évaluées à travers les récits d'expériences de 404 jeunes diplômés en stage ou en début de carrière, en France, en 2004.

Christian BOURION
ICN - Université de Nancy 2

Résumé

Cette recherche porte sur 404 situations professionnelles impliquant un manager et un jeune diplômé. Le comportement du responsable, rapporté par le jeune diplômé, est évalué à travers les normes de la RSE, en fonction de quatre modes qui décrivent comment le manager conçoit son rôle : chef, patron, supérieur hiérarchique ou N+1. Plus le mode est moderne - le pouvoir incarné (chef ou patron) - moins les jugements de valeur positifs sur l'attitude du responsable sont fréquents : 5,2 % pour le mode chef, 38,7 %, 58 % et 88,2 % pour le mode « N+1 », et moins les manquements aux normes de la RSE sont fréquents : 12,2 % pour le mode « N+1 », 18,5 %, 32, 7 % et 61,2 % pour le mode « chef ».

Abstract

This research is based on 404 graduates accounting on their relationship with Managers. The relationship is viewed - positively or negatively - according to four Management defining categories: "The Chief, the Boss, the Superior, the Senior in rank or the N+1. The more archaic the definition is – embodied power (Chief, Boss) – the more often the relationship is experienced negatively. The more modern the definition is – disembodied power (Superior, Senior in rank, N+1) – the more often the relationship is experienced positively.

Resumen

Esta investigación se refiere a 404 relatos escrito por jóvenes licenciados iniciales quien describieron sus relaciones con sus jefes. La relación se vive más o menos positivamente en función de cuatro categorías que designan cómo el jefe concibe su papel: jefe, patrón, superior, superior jerárquico o N+1. Más anticuada es la definición - el poder personificado (jefe, patrón)- más negativamente está vivida la relación. Más moderna es la definición- el poder desencarnado (Jerárquico, Superior, N+1) – más positivamente está vivida la relación.

Normalisation

I. ETAT DE L'ART ET PROBLEMATIQUE

- 1.1. Etat de l'art
- 1.2. Problématique de l'étude
- 1.3. Sources : les récits d'expériences

II. LE TRAITEMENT DES DONNEES

- 2.1. La collecte des données
- 2.2. L'extraction des données
- 2.3. La classification des données
- 2.4. Le choix d'une unité qualimétrique de mesure

III. LA DESCRIPTION DES RESULTAS OBTENUS

- 3.1. Les manquements générés par le mode « Chef »
- 3.2. Les manquements générés par le mode « Patron »
- 3.3. Les manquements générés par le mode « Supérieur hiérarchique»
- 3.4. Les manquements générés par le mode « N+1 »

IV. INTERPRETATION DES RESULTATS, PRESCRIPTIONS ET CONCLUSION

- 4.1. 68,5 % des manquements sont imputables aux deux modes archaïques
- 4.2. 86,4 % des manquements concernent le respect de la personne

La responsabilité sociale dans la pratique managériale de proximité.

Les représentations de 404 jeunes diplômés concernant 87 « infractions » à la RSE suivant le mode de management utilisé.

Les pratiques de la responsabilité sociale des professionnels du management de proximité, évaluées à travers les récits d'expériences de 404 jeunes diplômés en stage ou en début de carrière, en France, en 2004¹.

Christian BOURION
ICN - Université de Nancy 2

« La nouvelle interrogation sur le lien social implique une autre échelle d'analyse, plus proche des acteurs sociaux. Les notions... sont ainsi revisitées à partir des procédures narratives ».
(François DOSSE, 1995)²

Dans la perspective de cette recherche, les normes sont plutôt quantitatives et les représentations³ plutôt qualitatives, mais toutes deux sont utilisables pour détecter un écart, lui donner un sens, pour effectuer une série de mesures ou d'évaluations de l'action humaine. Jusqu'à présent, les entreprises étaient avant tout soumises à des normes de performance. Définir un nouveau code de responsabilité sociale, c'est les soumettre à une nouvelle catégorie de normes et de représentations. C'est nécessairement mettre à jour des écarts par rapport à ce nouveau code : écarts que, par convention, nous nommerons dans cette communication, des « infractions - manquements » pour garder à l'esprit que le statut de ces écarts est d'abord éthique et moral plutôt que juridique et pénal. Cette problématique d'intégration de nouvelles représentations éthiques, sociales ou morales pour évaluer le comportement des dirigeants, arrive directement des ETATS-UNIS, marqués par une forte pénétration des représentations religieuses, majoritairement protestantes et puritaines, dans le monde des affaires. Mais cette problématique a été aussi soulevée en Europe bien avant le mouvement de la RSE, notamment avec la sociologie et la politique.

C'est d'ailleurs au sein du domaine politique, à la suite de l'appel de Jacques Delors en 1993, que la Commission européenne a diffusé un livre vert sur la Responsabilité Sociale des Entreprises le 18 juillet 2001. Sa vocation était de susciter un large débat sur ce thème. Depuis cette date, la RSE a fait l'objet de mentions du Conseil européen, à Lisbonne, Feira, Nice et Stockholm. Après plus d'une année de discussion, la loi « *nouvelles réglementations économiques* » a été adoptée le 15 mai 2001 (article 116). Le décret d'application (2002-221) a été publié le 20 février 2002.

Dans le domaine de la comptabilité économique et financière, nous assistons à plusieurs tentatives de prise en compte du social, à la fois plus techniques et plus anciennes : le dispositif du *bilan social de l'entreprise*, les concepts de *valeur ajoutée sociale* et de *capital humain*, entre autres. Ces tentatives cherchent comment revaloriser la dimension sociale au sein des organisations principalement centrées sur la performance financière, en utilisant des normes issues de la comptabilité et de la finance pour capitaliser sur la dimension humaine et sociale de l'entreprise.

Dans celui de la méthodologie scientifique, les mesures d'écarts par rapport aux normes supposent une connaissance brute du terrain. Cette connaissance suppose que la recherche abandonne l'approche hypothético-déductive au profit d'une approche empirico-inductive et adopte les recherches sur les écrits où sont développés les représentations, à côté des comptages statistiques qui développent la dimension purement quantitative. Il s'agit ni plus ni moins que de l'introduction, en sciences de gestion, de l'adoption d'un critère moral, à côté du critère de performance. Cette inversion de la démarche est modélisée par la théorie enracinée (GLASER, STRAUSS 1968), qui permet la modélisation d'une réalité brute et non d'une réalité moyenne lissée, débarrassée de ses scories et représentée par des systèmes désincarnés, systèmes qui ne permettent plus de mesurer les écarts, puisque le modèle les ont fait disparaître au profit d'une vision plus globale, plus en recul... La méthode de GLASER, ancree dans le terrain, enracinée dans les données, est fondée sur la conservation de tous les faits bruts ; elle se permet simplement de les classer et de les décrire simultanément dans leurs dimensions quantitative et qualitative.

1. ETAT DE L'ART ET PROBLEMATIQUE

1.1. Etat de l'art

Dans le champ de la recherche scientifique, plusieurs tentatives de mesure de la RSE émanent d'organismes de normalisation (ISO, OHSAS, etc.), d'instituts d'évaluation (ARESE, EIRIS) ou de certification (CCIAS), mais aussi de chercheurs (JONAS, 1979 ; ETCHEGOYEN, 1993 ; IGALENS , JORAS, 2002 ; ESTAY, TCHANKAM, 2004, etc.). En 2002, François LEPINEUX, Arnaud PELLISIER –TANON et Yvon PESQUEUX créent l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : L'ADERSE. Cette association tient son premier congrès le 12 juin 2003 et les actes sont publiés par *La revue des sciences de gestion* en 2004 (n° 205), tandis que le troisième congrès aura lieu à Lyon, le 18 et 19 octobre 2005.

Etats des lieux et fondements épistémiques de la RSE sont établis au premier congrès par l'article de GOND et MULLENBACH - SERVAYRE, (2004)⁴. L'article construit un état de l'art détaillé, une synthèse des contradictions et des débats concernant les différentes approches épistémiques qui se font jour, dont le courant dynamique : celui de la RSE comme « contrat » psychologique et moral entre le salarié et le responsable, contrat qui constitue un objet d'apprentissage organisationnel (ARGYRIS, SCHÖN, 1978) et d'amélioration réciproque des comportements adéquats ; apprentissage et amélioration qui ont pour but de faire émerger dans l'action un nouveau modèle sociétal d'entreprise. Si on en juge d'après les résultats de cette recherche, un long chemin reste à parcourir. C'est donc dans ce courant dynamique et optimiste que s'inscrivent nos travaux de recherche.

1.2. Problématique de l'étude

Les approches épistémiques sont nombreuses et contradictoires. Mais les essais de mesure de la RSE, notamment à travers les questionnaires, laissent moins de liberté et imposent plus de précision. L'approche du SAI (Social Accountability International⁵), permet à ESTAY et TCHANKAM (2004) d'élaborer une échelle de mesure de 21 items⁶ définissant la RSE vis-à-vis de ses salariés, comprenant les domaines suivants :

1. Domaine 1 : Contraintes pesant sur les salariés
2. Domaine 2 : Hygiène et sécurité
3. Domaine 3 : Droits collectifs
4. Domaine 4 : Discriminations
5. Domaine 5 : La politique sociale

Dans sa problématique, notre recherche, qui souhaite mesurer comment les responsables mettent en pratique leur responsabilité sociale quand ils exercent leur autorité, limite ses mesures à un seul des cinq domaines, le premier, vis-à-vis « *des contraintes et des pressions*

supportées par les salariés ». Elle va utiliser une démarche contingente en analysant des données triées préalablement suivant quatre modes d'exercice de l'autorité :

1. Le mode « chef »
2. Le mode « patron »
3. Le mode « supérieur hiérarchique »
4. Le mode « N+1 »

Ce tri est destiné à identifier ex ante et à disposer ex post d'une variable de commande susceptible d'agir sur l'amélioration de la qualité des pratiques RSE et de faire baisser les pressions inutiles qui pèsent sur les salariés.

Pour chaque mode, nous repérons les données significatives et elles ne sont entrées dans une classe que si elles décrivent des « infractions ou manquements » par rapport aux normes de la RSE. On obtient alors les items suivants :

1. Item 1 : Attitudes menaçantes, verbalement violentes, colères, harcèlements
2. Item 2 : Attitudes en retrait : ostracisme, mépris, méfiance, suspicion
3. Item 3 : Manque de respect de la personne
4. Item 4 : Intimidations et discriminations d'ordre sexuel
5. Item 5 : Toutes plaintes sur toutes formes de discriminations
6. Item 6 : Recrutement, respect des normes, respect des promesses à l'embauche
7. Item 7 : Travaux durs, répétitifs, inintéressants, hors convention
8. Item 8 : Pratiques illicites

La recherche concerne les quatre catégories de salariés auxquelles elle a accès : les jeunes diplômés en début de carrière, les professionnels de retour en formation, les apprentis (licence professionnelle), les stagiaires et certains emplois saisonniers occupés par des étudiants.

2.3. Choix du canal d'obtention des données : le récit

La culture puritaine américaine fait que l'hypothèse d'une fraude commise lors des réponses à des questionnaires n'est pas envisagée dans la technique de l'enquête : les questionnaires⁷ sont proposés directement aux membres de l'organisation qui sont sensés dire la vérité alors que l'enquêté doit répondre à des questions de ce type : « *Mon entreprise n'admet pas l'utilisation de l'insulte verbale* », « *Mon entreprise n'admet pas l'utilisation de la coercition mentale* », « *Le nombre d'heures supplémentaires respecte les contraintes légales* », « *Mon entreprise n'utilise pas les systèmes de contrats alternatifs dans le but de se soustraire à ses obligations légales* », « *Il n'y a pas de discrimination dans mon entreprise* » ou « *mon entreprise n'autorise pas un comportement sexuellement coercitif, menaçant, abusif ou exploitant* », etc.

Ces déclarations constituent une sorte d'auto dénonciation sur l'existence ou la non existence de pratiques amORAles, illégales ou frauduleuses, ou pour le moins discutables...

Si nous nous interrogeons, au niveau scientifique, sur la validité de l'hypothèse concernant la sincérité des questionnaires, nous pouvons avancer deux remarques, l'une mineure et l'autre majeure. En ce qui concerne la remarque mineure, la formulation « *mon entreprise n'admet pas* » permet de répondre « *oui, effectivement mon entreprise n'admet pas que...* », laissant la possibilité de « mentir » en disant la « vérité » car on signale ainsi que le fait dénoncé n'est certes pas admis, mais sans qu'on puisse tirer de cette affirmation quoi que ce soit sur son existence habituelle et quotidienne...

En ce qui concerne la remarque majeure, elle concerne la relation qui peut exister entre le volume de faits dénoncés et la qualité de la RSE. En effet, à partir du moment où les données sont obtenues par questionnaire, la classification des entreprises sur l'axe « qualité de la RSE pratiquée par l'entreprise » en fonction du volume des écarts dénoncés est loin d'être évidente : faut-il considérer la qualité de la RSE comme une fonction décroissante du volume des écarts énoncés (plus une entreprise se voit reprocher d'infractions, ou de manquements moins elle pratique la RSE) suivant l'hypothèse n°1 du schéma ou, au contraire, suivant l'hypothèse n° 2, faut-il inverser la relation et considérer la qualité de la RSE comme une fonction croissante du volume d'écarts énoncés, à savoir qu'une entreprise dont les questionnaires dénoncent de nombreuses « infractions ou manquements », constitue une entreprise où les enquêtés font preuve d'un véritable sens civique en matière de responsabilité sociale ? En réalité, il est fort probable qu'il existe des effets de seuil.

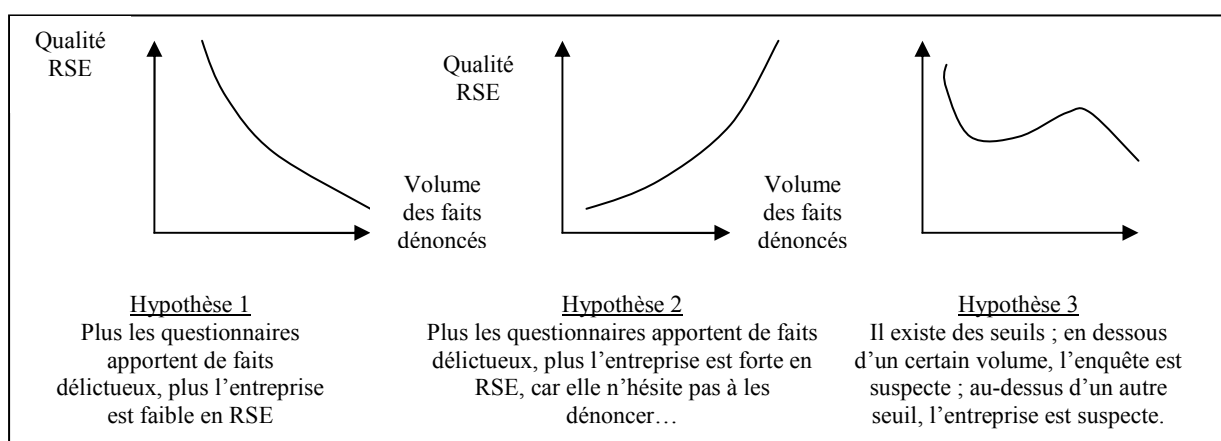


Tableau 01 : relations entre RSE et volume des pratiques illicites obtenues par un questionnaire

Dernier point : les questionnaires sont administrés entreprise par entreprise et n'apportent finalement qu'une information passive. Notre recherche sur les écarts par rapport aux normes de

la RSE, en fonction du mode de management, se situe dans une perspective dynamique (GOND, MULLENBACH - SERVAYRE, 2004), perspective débouchant sur l'enseignement d'un nouveau savoir : *savoir ce qu'il ne faut socialement pas faire*. Elle constitue, contrario, une information active dans un processus d'apprentissage organisationnel, intervenant non pas uniquement en termes d'efficacité, mais introduisant des comportements nouveaux liés à la RSE et plus largement à l'enseignement de l'éthique des affaires (double enquête de CULETTO, DONNY, VALINGOT, 2004). L'objectif est clairement la prescription du mode de management qui minimisera le taux d'écart par rapport aux normes de la RSE. D'où la double pertinence de définir une problématique capable de se passer de questionnaires et permettant d'obtenir les données, non pas en fonction du type d'entreprise, mais en fonction du mode de management utilisé par le responsable...

2. LE TRAITEMENT DES DONNEES

Le *traitement des données qualitatives* doit être différencié de *l'analyse de contenu* qui prédomine en France (VOYNNET FOURBOUL, 2004). Il est issu des conceptions anglo-saxonnes de la *Grounded Theory* (GLASER, 1967), théorie reconnue et validée aux Etats-Unis mais encore peu utilisée en France. Elle s'impose quand nous disposons d'abondantes bases de données qualitatives. Elle repose, pour l'essentiel, sur une succession de tris et de classifications des données qui aboutissent finalement au modèle. Ce qui permet de le qualifier de *modèle enraciné dans les données*. Le traitement des données comprend plusieurs phases.

2.1. La collecte des données

La première phase concerne la collecte des récits d'expériences. Il faut situer cette collecte écrite par rapport aux méthodes plus classiques: entretiens oraux et enquêtes écrites. D'abord, comme dans un entretien oral, les récits d'expériences recueillis sont des témoignages, donc des représentations mentales⁸. Par contre, avec les récits écrits, le chercheur n'intervient à aucun moment pour formaliser le témoignage : celui-ci lui parvient tel quel. Ensuite, la collecte des récits est indépendante de la recherche : elle est menée parallèlement et de façon permanente... Il en résulte que nos données collectées sont extrêmement nombreuses, plus de mille récits début 2005, plusieurs milliers de récits à terme, mais les données concernent potentiellement des dizaines de thématiques différentes. Seule une partie de ces données concerne le thème de la présente recherche : au 31/12/2004, les données totales des

bases se présentaient ainsi :

Etat de la base de données au 31/12/04	Récits	Pages	Mots	Caractères	
Collecte des données sur papier : 1995 à 2002.					
Données sur papier antérieures à 2001	271	Inconnu	Inconnu	Inconnu	-
Passage de la collecte sur papier à la E – collecte : année 2002/03					
Données totales informatisées	776	2561	1 729 065	8 581 267	100 %
dont base mère B 1 « vie professionnelle »	414	1453	891 624	4 486 073	52,3 %
dont base mère B 2 « phase de transition »	192	613	457 900	2 265 798	26,4 %
dont base mère B 3 « vie personnelle »	170	495	379 541	1 829 396	21,3 %
Données totales	1047	Inconnu	Inconnu	Inconnu	-

Tableau 02 : les données à la date du 31/12/2004 : « *Base mère* » est le nom donné aux trois bases de données qui recueillent d'entrée les récits d'expériences qui arrivent en fichier attaché, en fonction d'un premier tri : professionnel, personnel, transition scolaire entre secondaire et supérieur.

2.2. L'extraction des données

Dans la seconde phase, les données doivent donc être triées et la plus grande partie, écartée. Ce rejet constitue la phase la plus cruciale, conditionnant le contenu qui sera l'objet de l'analyse : ce tri doit donc être rigoureux par ses critères et si possible automatique pour échapper à l'arbitraire du chercheur. Cette seconde phase aboutit à la constitution de quatre bases filles (voir tableau 3). Nous automatisons le tri en procédant par « mot-clé » - dans ce cas, « chef », « patron », « supérieur », « hiérarchique » et « N+1 ». Chaque mot-clé permet le repérage des « occurrences ». Les occurrences permettent le repérage des « verbatims ». Mais le choix de la taille du verbatim n'est pas automatisé actuellement. Chaque verbatim fait l'objet d'un découpage lié à la ponctuation (phrase entière) et au sens.

Nature des quatre bases de données	Volume des verbatims (Nombre de caractères)		Occurrences	
	B _(1, chef)	5302	14,3 %	631
B _(1, patron)	12243	33,0 %	193	13,1 %
B _(1, supérieur)	14883	40,0 %	595	40,4 %
B _(1, N+1)	4723	12,7 %	53	3,6 %
Total	37151	100 %	1472	100 %

Tableau 03 : Volume des trois catégories de données extraites pour la recherche

2.3. La classification des données

Dans la troisième phase, les données servant de base à l'analyse sont réunies dans plusieurs fichiers et font l'objet d'une codification et d'une classification.

Les catégories destinées à recevoir les extraits de récits					
Codage			Intitulés		
Catégories à un chiffre					
1	0	0	0	0	Le mode « chef »
2	0	0	0	0	Le mode « patron »
3	0	0	0	0	Le mode « supérieur hiérarchique »

4	0	0	0	0	Le mode « N+1 »
Sous-catégories à deux chiffres : x = 1 pour 1 à 8, puis 2 pour 1 à 8, etc. ou codage horizontal dans un tableau à deux entrées					
x	1	0	0	0	Item 1 : Attitudes menaçantes, verbalement violentes, colères, harcèlements
x	2	0	0	0	Item 2 : Attitudes en retrait : ostracisme, mépris, méfiance, suspicion
x	3	0	0	0	Item 3 : Manque de respect de la personne
x	4	0	0	0	Item 4 : Intimidations et discriminations d'ordre sexuel
x	5	0	0	0	Item 5 : Toutes plaintes sur toutes formes de discriminations
x	6	0	0	0	Item 6 : Recrutement, respect des normes, respect des promesses à l'embauche
x	7	0	0	0	Item 7 : Travaux durs, répétitifs, inintéressants, hors convention
x	8	0	0	0	Item 8 : Pratiques illicites

Tableau 04 : Classification des verbatims dans les classes déterminées.

C'est là plus précisément qu'intervient la *théorie enracinée*. La démarche ancrée consiste à faire émerger les classes des verbatims. Chaque fois qu'arrive un verbatim inclassable, nous créons une nouvelle classe. Le processus est saturé quand les nouveaux verbatims sont classables sans que nous ayons besoin de créer une nouvelle classe adaptée. C'est ce procédé qui enracine la modélisation dans les données. C'est la classification finale de ces données triées, devenues signifiantes par rapport à la problématique, qui constitue le résultat présenté.

La dernière opération consiste à calculer les données qualimétriques, c'est-à-dire, dans le cas de cette recherche, le nombre d'occurrences, de verbatims, de situations et le volume en nombre de scripteurs, pages, mots et caractères.

2.4. Le choix d'une unité qualimétrique de mesure

La dernière opération consiste à mesurer les données. La mesure directe aborde la réalité du phénomène étudié : elle concerne le nombre de scripteurs, de récits, de pages, d'occurrences, de verbatims, ou d'infractions – manquements : 87 cas. Mais, avec cette approche, nous sommes amenés à additionner des infractions qui ne se situent pas sur le même plan : une colère et un harcèlement font un total de deux infractions dont chacune représente 50 % du total. La mesure qualimétrique appréhende la représentation mentale du phénomène : nous pondérons (en plus ou en moins) la quantité brute par l'importance donnée au fait. Si la colère en question est décrite en 800 caractères et le harcèlement en 2400 caractères, la colère ne représente alors plus que 25 % tandis que le harcèlement monte à 75 % du texte total consacré aux deux infractions. La différence mesure l'écart entre la réalité et la représentation. Nous avons effectué les calculs dans les deux systèmes mais nous avons choisi de restituer le travail en unité qualimétrique, qui semble plus adaptée au phénomène. L'unité de mesure retenue est donc la fréquence relative pondérée.

Tableau de signification des mesures qualimétriques	
Occurrence	Désigne le nombre de mots-clés détectés : ce nombre donne une idée de la richesse des données par rapport à la problématique.
Verbatim	Désigne la représentation de la situation. Parfois le verbatim est la représentation elle-même. Dans ce cas, il faut prendre garde à ne relever qu'un verbatim par situation, ce qui est possible avec le système

	des césures (...) au sein des citations.
Caractère	Mesure le volume d'écriture accordé à une représentation plutôt qu'à une autre. C'est le meilleur indice de l'importance conférée à la représentation décrite par le scripteur, à ses propres yeux, avec ses propres normes. C'est l'unité de mesure présentée dans cette recherche.

Tableau 05 : tableau de signification des mesures qualimétriques

III. LA DESCRIPTION DES RESULTATS OBTENUS

Rappelons qu'il y a deux procédures possibles pour atteindre les informations : soit la recherche s'effectue d'abord avec des mots-clés liés aux items « d'infractions et manquements » : par exemple, le mot « isolement », « mépris », « respect », « règles », « codes », « discrimination », etc. Nous obtenons alors une classification des items sans contingence et il faut ensuite opérer une nouvelle recherche avec les mots-clés de la contingence. Soit nous souhaitons obtenir une première classification contingente répartissant toutes les situations en quatre classes contingentes et la recherche s'effectue d'abord avec les mots-clés de la classe : « chef », « patron », « supérieur », « hiérarchique », « supérieur hiérarchique » et « N+1 ». Nous procédons ensuite à la recherche au sein des verbatims, découpés par les occurrences⁹, des items RSE en question. Après plusieurs tâtonnements, c'est ce dernier choix qui s'est avéré susceptible de répondre au plus près des objectifs. Mais l'hypothèse sous-jacente est que la recherche privilégie l'effet de contingence managériale sur la description précise des volumes d'infractions et de manquements à la RSE. En d'autres termes, il est plus important pour la recherche de savoir quel mode managérial pratique la discrimination et comment que d'obtenir une information passive et purement descriptive de cette discrimination...

3.1. Les « infractions - manquements » générés par le mode « Chef »

Le mode « Chef » est jugé positivement dans seulement 5,2 % des cas rapportés par les 404 jeunes diplômés. Les écarts par rapport aux normes de la RSE représentent 64,5 % des situations négatives décrites, soit 61,2 % des situations totales décrites.

712 verbatims concernent des situations où le responsable est qualifié de « chef ». 76 situations¹⁰ décrites impliquent des actes hiérarchiques.

LES ECARTS PAR RAPPORT AUX NORMES DE LA RSE DANS LA PRATIQUE DU MODE « CHEF »

	Fréquences relatives	
Volume des verbatims liés au mode « chef »	100,0 %	
Dont verbatims neutres	0,0 %	
Dont verbatims positifs	5,2 %	
Dont verbatims négatifs	94,8 %	
Total des verbatims négatifs concernant les items de la RSE	64,5 %	100,0 %
Item 1 : attitudes menaçantes, violences verbales, colères, etc.		28,6 %
Item 5 : toutes formes de discriminations, y compris le favoritisme		21,1 %
Item 3 : questions de respect de la personne		20,0 %
Item 7 : questions de travail : travaux inintéressants, etc.		11,6 %
Item 2 : attitudes en retrait : ostracisme, mépris, méfiance		8,7 %
Item 6 : recrutement, respect des promesses à l'embauche		4,2 %
Item 4 : intimidations, discriminations d'ordre sexuel		3,9 %
Item 8 : pratiques illicites		1,8 %

Tableau 06 : données qualimétriques des « infractions - manquements » à la RSE générés par le mode de management de proximité « chef » ; données classées par ordre décroissant.

Ces actes sont perçus 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... Le mode « chef » est un mode de management peu recommandable du point de vue de la RSE. Nous constatons que ce sont les items liés aux rapports intrapersonnels qui explosent : les items 3, 5 et 7 représentent 73,1 % des volumes relevés, soit 44,7 % des mécontentements. Certains items négatifs sont extrêmement durs. Ils peuvent être résumés ainsi : absence d'autocontrôle de la parole et des comportements du « chef ».

Item 1 : attitudes menaçantes, parfois verbalement violentes, colères, harcèlements, etc.

« Catherine et Jacques (surtout Jacques) aimaient jouer les petits chefs ». « Le chef m'a demandé ce dossier pour dans une heure et si ce n'est pas fait, je serai obligé de dire que c'est de ta faute ». « Son monologue a duré cinq bonnes minutes pendant lesquelles j'ai essayé de me défendre en vain, car il s'empressait d'ajouter que je ne devais pas lui répondre, et me rappelait qu'il était le chef, tout cela en criant. Une fois sa crise passée, je suis partie me réfugier dans les toilettes pour ne pas lui montrer à quel point j'étais déstabilisée ». « J'avais d'ailleurs prévenu mon ami que s'il m'arrivait quelque chose, il devrait porter plainte contre mon chef ». « Travailler l'après-midi avec mon chef devenait insoutenable ». « Ce chef était considéré comme quelqu'un de difficile à supporter et appelé par tous mes collègues et quelques clients le « SS ». « Ce n'est pas ton école ou ta convention qui va m'empêcher de quoi que ce soit, c'est moi le chef ici je te vire quand je veux ». « Il me dit sur un ton menaçant et vulgaire qu'il en avait assez de me voir jouer les petits chefs et qu'il n'était pas le seul... ».

Item 2 : attitudes en retrait: ostracisme, mépris, méfiance

« L'isolement dans lequel mon chef me mit ». « Mon chef ne m'avait donné aucune instruction ». « On ne parle pas aux futurs chefs ». « Mon chef se lassait très vite et plutôt que d'essayer de continuer à travailler avec, il préférerait en trouver un nouveau (stagiaire) ». « L'ambiance du travail était très tendue : Le Chef totalement indifférent ».

Item 3 : questions de respect de la personne

« Rares sont ceux qui ne se permettent pas de jouer aux « petits chefs ». « Sa promotion de moniteur chef l'avait totalement changé et je le trouvais très désagréable, voire odieux ». « Un jeune diplômé peut donc être difficilement accepté comme « chef » par des agents imprégnés par la culture du métier ». « Il me paraissait difficilement concevable que le chef soit remis en question par ses agents ». « Il m'apparaît comme celui qui doit faire la « sale besogne » à la place du chef ». « Cela n'empêcha pas mon chef de fumer ». « Mais mon chef ne me prenait pas au sérieux ». « Mon chef parle bien l'anglais et me dit que cela ne se fait pas d'envoyer ce genre de message ».

Item 4 : Intimidations, discriminations d'ordre sexuel

« Mon chef, qui tissait constamment sa toile autour de moi ». « Je n'ai pas envie de croiser mon chef, me souriant avec son air vicieux dans les couloirs ».

Item 5 : toutes plaintes sur toutes formes de discriminations

« Les anciens exerçaient un véritable pouvoir sur les nouveaux, nous obligeant à toutes les corvées alors que les chefs fermaient les yeux ». « Un jeune diplômé peut donc être difficilement accepté comme « chef » par des agents imprégnés par la culture du métier ». Il existe ensuite des processus d'appartenance ou de non appartenance à la bande. « Des autres membres du groupe qui ont été montés par le chef ». « Il agissait plus comme un chef de bande qu'en responsable ». Et, dernier élément, il existe des préférences individuelles discriminatoires, qu'elles soient positives ou négatives : « Mon chef m'a alors pris en grippe et accusé de ralentir le travail... ». « Mon chef, très bavard, me disait beaucoup de choses que j'aurais gardées pour moi, à sa place ».

Item 6 : recrutement, respect des promesses à l'embauche

« La réaction négative du Chef et de l'équipe n'était pas (de la) mauvaise foi mais la suite logique du non respect des valeurs et normes de recrutement existantes ».

Item 7 : questions de travail : travaux inintéressants confiés aux stagiaires, sans rapport avec la convention.

« Un travail peu réjouissant et assommant, des horaires déstabilisants et un chef colérique ».

« Mon chef me considérait comme une véritable « stagiaire », au sens le plus péjoratif du terme. En effet, j'étais là pour faire tout le travail ingrat de « monsieur le chef ». « Mon chef étant un « allergique » à l'informatique, je lui faisais donc office de secrétaire particulière ». « Je ne devais cependant pas délaissier les tâches confiées par mon chef ».

Item 8 : pratiques illicites

« Le véritable problème était le penchant de mon chef pour l'alcool ».

3.2. Les « infractions - manquements » générés par le mode « Patron »

Le mode « Patron » est jugé positivement dans 38,7 % des cas rapportés par les 404 jeunes diplômés. Les écarts par rapport aux normes de la RSE représentent 83,8 % des situations négatives décrites, soit 32,6 % des situations totales décrites.

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 étaient significatives par rapport à la problématique. 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 négatifs, nous retrouvons 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 ECARTS PAR RAPPORT AUX NORMES DE LA RSE DANS LE MODE « PATRON »		
	Fréquences relatives	
Volume des verbatims liés au mode « patron »	100,0 %	
Dont verbatims neutres	22,3 %	
Dont verbatims Positifs	38,7 %	
Dont verbatims Négatifs	39,0 %	
Total des verbatims négatifs concernant les items de la RSE	83,8 %	100,0 %

Item 1 : attitudes menaçantes, violences verbales, colères, etc.	30,5 %
Item 2 : attitudes en retrait : ostracisme, mépris, méfiance,	25,5 %
Item 3 : manque de respect de la personne	20,0 %
Item 6 : recrutement, respect des promesses à l'embauche	11,2 %
Item 4 : intimidations, discriminations d'ordre sexuel	6,5 %
Item 7 : questions de travail : travaux inintéressants, etc.	3,0 %
Item 8 : pratiques illicites	2,9 %
Item 5 : toutes formes de discriminations, y compris le favoritisme	0,0 %

Tableau 07 : données qualimétriques des « infractions - manquements » à la RSE générés par le mode de management de proximité « patron » ; données classées par ordre décroissant.

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, qu'il vous donne une meilleur responsabilité quand vous réussissez, qu'il vous félicite et se confie, qu'il est jeune, dynamique, enthousiaste, qu'il a une politique salariale très gratifiante pour les responsables qui obtiennent les résultats escomptés, qu'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 sein de ce mode, la dimension sociale est très présente, mais elle s'exerce en tenant compte de la rareté des ressources. Nous remarquons que les malades (en arrêt) et les plus faibles sont socialement prioritaires.

Item 1 : attitudes menaçantes, parfois verbalement violentes, colère, harcèlement

« J'ai alors assisté à ma toute première séance de démonstration de colère du patron à mon encounter. Il a rétorqué qu'il avait le droit de faire ce qu'il voulait dans son entreprise ». « Le patron passait régulièrement sa colère sur le stagiaire comptabilité ». « Le comportement du patron, mon directeur, quand il n'était pas en train de maudire les autres ou de s'expliquer de manière agressive avec les stagiaires les plus anciens, était sur notre dos ». « Il peut être en effet bien plus difficile de subir des pressions constantes, voire un harcèlement de la part de son patron ou collègue, que d'avoir à rechercher un emploi pendant quelques mois ». « Mon patron, comme beaucoup de patrons en période de « crise », devenait parfois insupportable ».

Item 2 : attitudes en retrait : ostracisme, mépris, méfiance

« Je pense que son attitude nauséabonde et la nécessité qu'il éprouvait de se faire détester étaient les seuls moyens de garder des distances et ainsi d'affirmer son autorité patronale ». « Avec le recul, je me rends compte qu'il me manquait des cartes dans mon jeu. Certaines auraient pu m'être apportées par mon patron... s'il m'avait fait confiance ». « Quant à mon cher ex-patron, il me fit entrer, très froidement, austère ». « Le patron de l'entreprise se sentait supérieur aux autres, ne serait-ce que dans la manière de donner les ordres à ses employés, il avait une façon très hautaine et sèche de s'exprimer ». « Aux yeux de ma patronne, et en rapportant ses paroles, j'étais « un boulet ». « En fait pour ma patronne, employer un apprenti est pour elle une main d'œuvre bon marché qui peut rapporter gros ». « C'était se rendre compte que mon « patron » direct avec qui je travaillais n'était absolument pas crédible ». « Le mode de management de mon patron avait changé avec le succès, il devenait beaucoup plus distant ». « Le jeu des employés, qui nous étaient hiérarchiquement subordonnés, affirmaient que nous faisons le jeu des patrons ».

Item 3 : Questions de respect de la personne

Les jeunes diplômés lui reprochent de n'être pas crédible, d'être égocentrique, hautain, austère, qu'on ne peut rien lui dire, qu'il n'écoute rien, qu'il maudit les salariés, qu'il est agressif, qu'il passe sa colère sur les stagiaires, qu'il manque de diplomatie, qu'il ne change que rarement d'avis, qu'il devient insupportable en période de crise, qu'il ne comprend pas les méthodes de travail différentes des siennes ; on lui reproche de se faire détester pour se faire respecter, d'évoquer trop souvent qu'il a le droit de faire ce qu'il veut dans son entreprise, qu'il ne faut jamais lui répondre, que ses revirements sont insupportables... *« Un des stagiaires qui est toujours dans l'entreprise me dit qu'il ne supporte plus l'ambiance et les revirements du patron et qu'il doit partir avant de craquer ». « Le patron*

de l'entreprise se sentait supérieur aux autres, ne serait-ce que dans la manière de donner les ordres à ses employés, il avait une façon très hautaine et sèche de s'exprimer ». « Cela me faisait plaisir d'avoir de la musique en faisant ce travail pénible, ça me remontait un peu le moral. Mais le patron n'aime pas ça ». « En fait, pour ma patronne, employer un apprenti est pour elle une main-d'œuvre bon marché qui peut rapporter gros ». « De la haine et de la trahison, voilà ce que m'inspirait le tissu de mensonge inscrit par ma patronne ». « Je suis loin du petit nid douillet de mes parents parce que je travaille à Montluçon et mon patron a du mal à me faire confiance ».

Item 4 : Intimidations, discriminations d'ordre sexuel

« Ce soir-là, plus que jamais, nous avons regretté de n'avoir eu qu'une seule chambre, d'autant plus que le patron avait oublié son pyjama... Avec du recul, je m'aperçois que proposer à deux jeunes filles de dormir dans la même chambre que lui relevait d'un réel manque de responsabilité et surtout de délicatesse ».

Item 5 : Toutes plaintes sur toutes formes de discriminations : néant

Item 6 : Recrutement, respect des promesses à l'embauche

Les jeunes diplômés lui reprochent de chercher à négocier en CDD, alors que c'est un CDI qui avait été convenu, de négocier les termes du contrat, d'employer des apprentis pour se procurer une main-d'œuvre bon marché qui peut rapporter gros, de développer une stratégie d'embauche des stagiaires pour profiter d'un système attractif et peu coûteux, de ne pas vouloir de Noirs, ni d'Arabes dans son équipe, d'assimiler les arrêts maladie à de la paresse et de ne respecter les employés que quand ils tombent malades, qu'il n'hésite pas à harceler les salariés quand il veut qu'ils s'en aillent... « La stratégie d'embauche de mon patron consistait à profiter du système tellement attractif et peu coûteux des stagiaires ». « J'étais employée par un patron qui comptait sur moi, pour faire du chiffre, avant de faire du social ». « Mais avant d'avoir ce CDI, mon patron a cherché à négocier les termes du contrat ». « Du coup, le patron se tourna vers moi et insista pour que je m'occupe de cette mission, mais j'ai refusé. C'est alors qu'il déclara : des employés partent en arrêt maladie et s'étonnent de se faire remplacer à leur retour ! »

Item 7 : Travail : travaux inintéressants confiés aux stagiaires, sans rapport avec la convention. Néant

Item 8 : Pratiques illicites

« Je connais personnellement des amis qui ont obtenu leur emploi en payant des vacances de rêve à celui qui est désormais leur patron ».

48 occurrences signalent des RS positives. Quelques jeunes diplômés rêvent de devenir patron car c'est une place très confortable, on apprend beaucoup en le côtoyant. Le boulot d'un patron c'est de gagner de l'argent, c'est à cela qu'on sait s'il est bon ; le patron est droit et fidèle à ses valeurs, il vous défend quand vous avez un bon projet, il vous donne le feu vert ; quand on réussit, il vous donne une meilleure 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, il vous considère un peu comme son fils, il ne choisit comme salarié que des personnes sans lien avec lui, pour éviter toute ambiguïté.

3.3. Les « infractions - manquements » du mode « Supérieur hiérarchique »

Le mode « Supérieur hiérarchique » est jugé positivement dans 60,6 % des cas rapportés par les 404 jeunes diplômés. Les écarts par rapport aux normes de la RSE représentent 46,8 % des situations négatives décrites, soit 18,5 % des situations décrites.

Nous avons effectué une double recherche, l'une sur « supérieur », l'autre sur « hiérarchique ». En ce qui concerne 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.

Le terme « supérieur hiérarchique » se retrouve dans 393 situations. 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, légitimé, 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...

LES ECARTS PAR RAPPORT AUX NORMES DE LA RSE DANS LE MODE « SUPERIEUR HIERARCHIQUE »		
	Fréquences relatives	
Volume des verbatims liés au mode « supérieur hiérarchique»	100,0 %	
Dont verbatims neutres	0,0 %	
Dont verbatims positifs	60,6 %	
Dont verbatims négatifs	39,4 %	
Total des verbatims négatifs concernant les items de la RSE	18,5 %	100 %
Item 2 : attitudes en retrait : ostracisme, mépris, méfiance,		26,7 %
Item 3 : questions de respect de la personne		19,3 %
Item 4 : Intimidations, discriminations d'ordre sexuel		18,2 %
Item 1 : attitudes menaçantes, violences verbales, colères, etc.		15,3 %
Item 5 : toutes formes de discriminations, y compris le favoritisme		13,7 %
Item 6 : recrutement, respect des promesses à l'embauche		6,8 %
Item 7 : questions de travail : travaux inintéressants, etc.		0,0 %
Item 8 : pratiques illicites		0,0 %

Tableau 08 : données qualimétriques des « infractions - manquements » à la RSE générés par le mode de management de proximité «supérieur hiérarchique» ; données classées par ordre décroissant.

Item 1 : attitudes menaçantes, parfois verbalement violentes, colères, harcèlements, etc.

«Les attitudes de mon supérieur hiérarchique me pèsent de plus en plus ». « Le harcèlement moral reflète la frustration d'un hiérarchique non professionnel ». « L'origine des attitudes méfiantes et agressives de mon Supérieur hiérarchique qui craint même que je prenne son poste ». « Je compris que cette femme ne m'en voulait pas spécialement mais avait besoin de se « décharger » sur quelqu'un de hiérarchiquement inférieur ». « C'était ma supérieure et elle avait décidé de m'en faire baver ».

Item 2 : attitudes en retrait : ostracisme, mépris

Les attitudes de mon supérieur hiérarchique me pèsent de plus en plus ». « Des rapports tendus entre les employés et certains de leurs supérieurs ». « Chacune des venues, chaque mémo de mon supérieur développait chez moi un niveau de stress incroyable ». « Lors de la première rencontre, mon supérieur hiérarchique m'avait accueilli d'un air froid et non enthousiaste ». « Les agents perdirent toute confiance en leurs managers, en la ligne hiérarchique ». « Or, j'ai échoué. D'un autre côté j'ai essayé de régler la situation mais, sans succès et sans toujours avoir eu les appuis hiérarchiques parfois nécessaires ». « Mon supérieur hiérarchique m'avait accueilli d'un air froid et non enthousiaste du fait que ce dernier n'avait pas été averti et qu'on ne l'avait pas prévenu de mon arrivée ». « Je me rendais compte d'ailleurs que mon supérieur hiérarchique était un manipulateur ».

Item 3 : questions de respect de la personne

« Bien qu'étant un de mes supérieurs, les limites devaient être tracées parce qu'à partir de là, c'était le respect de soi qui était en jeu ». « Nous avons reçu au service commercial un agent américain, et j'ai dû lui céder mon bureau, sur ordre de mon supérieur, ce qui ne m'a guère plu ». « La naissance d'un conflit interpersonnel entre mon supérieur et moi-même vient peut-être du fait que ce dernier, bien que très compétent, ne possédait pas mon niveau de diplômes ». « J'ai également appris qu'il faut parfois garder profil bas envers ses supérieurs ». « Ainsi émerge une question de fond : peut-on être honnête envers sa hiérarchie ? »

Item 4 : intimidations, discriminations d'ordre sexuel

« Mon supérieur... avait son bureau collé au mien. Je commençai donc à adopter un "profil bas" envers mon supérieur, j'utilisais au minimum le "je" et m'exprimais en fonction de mon poste par exemple. En outre, je me suis rapidement décidée à ne pas l'investir affectivement comme je le faisais habituellement avec tous mes supérieurs. Mais au bout d'un moment j'ai compris que c'était sérieux : mon supérieur me faisait des avances. ». « Le face-à-face avec mon seul supérieur hiérarchique fut donc au début provisoirement évité ». « Pour moi il était inconcevable d'avoir une aventure avec mon supérieur hiérarchique ».

Item 5 : toutes plaintes sur toutes formes de discriminations

« Rien à voir avec la vie au travail lorsqu'un supérieur décide de vous mener la vie dure, non pas parce que vous ne travaillez pas mais seulement parce que dans son mode de pensée, il vous considère comme un étranger qui fera toujours un travail « non conforme », dont il faut se méfier et qui n'inspire pas confiance ». « Pris à parti par ma supérieure pour un délit de faciès, visiblement, je me suis surpris à lui dire ma façon de penser sur son comportement ».

Item 6 : recrutement, respect des normes et promesses à l'embauche

« Il y a de cela des années, il avait été promu à ce poste – je l'ai appris plus tard – parce qu'il détenait des informations sur un de ses supérieurs ». « L'ambiance est restée tendue avec mes supérieurs tout le reste de l'année ».

Item 7 : questions de travail : travaux inintéressants confiés aux stagiaires, sans rapport avec la convention : Néant.

Item 8 : pratiques illicites : Néant.

3.4. Les « infractions - manquements » générés par le mode « N+1 »

Le stade du « N+1 » est celui où les subordonnés désignent le responsable avec le terme « N+1 ». Nous avons 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...

LES ECARTS PAR RAPPORT AUX NORMES DE LA RSE DANS LE MODE « N+1 »	
	Fréquences relatives

Volume des verbatims liés au mode « N+1 »	100,0 %	
Dont verbatims neutres	0,0 %	
Dont verbatims positifs	88,2 %	
Dont verbatims négatifs	11,8 %	
Total des verbatims négatifs concernant les items de la RSE	51,2 %	100,0 %
Item 1 : attitudes menaçantes, violences verbales, colères, etc.		58,8 %
Item 4 : intimidations, discriminations d'ordre sexuel		41,2 %
Item 2 : attitudes en retrait : ostracisme, mépris, méfiance, etc.		0,0 %
Item 3 : questions de respect de la personne		0,0 %
Item 5 : toutes formes de discriminations, y compris le favoritisme		0,0 %
Item 6 : recrutement, respect des promesses à l'embauche		0,0 %
Item 7 : questions de travail : travaux inintéressants, etc.		0,0 %
Item 8 : pratiques illicites		0,0 %

Tableau 09 : données qualimétriques des « infractions - manquements » à la RSE générés par le mode de management de proximité « N+1 » ; données classées par ordre décroissant.

<p>Item 1 : attitudes menaçantes, parfois verbalement violentes, colères, harcèlements <i>« Pourtant, une fois, <u>mon N+1</u>, agacé par mon acharnement, m'a convoqué dans son bureau. Il m'a HURLE dessus car il venait d'avoir, lui-même, des remarques me concernant par son hiérarchique direct qui remettait en cause son management à mon égard « PAS DE VAGUES !! » Je t'ai dit... chez M..D... quand on te disait ce qu'il fallait faire, tu le faisais sans rechigner !! ». Sauf que chez R..., un agent comme ça on le vire ! »</i></p> <p>Item 2 : attitudes en retrait : ostracisme, mépris : Néant</p> <p>Item 3 : questions de respect de la personne : Néant</p> <p>Item 4 : intimidations et discriminations d'ordre sexuel <i>« Mes erreurs sont de pas avoir insisté sur les intentions réelles de <u>mon N+1</u> ; De ne pas avoir réagi systématiquement aux jugements de valeurs sur ma personne. De m'être prêté au jeu des interrogatoires extraprofessionnels d'une façon aussi naïve, par crainte de perdre le poste ».</i></p> <p>Item 5 : toutes plaintes sur toutes formes de discriminations : Néant</p> <p>Item 6 : recrutement, respect des normes et promesses à l'embauche : Néant</p> <p>Item 7 : travail : travaux inintéressants confiés aux stagiaires, sans rapport avec la convention : Néant</p> <p>Item 8 : pratiques illicites : Néant</p>
--

VI. INTERPRETATIONS DES RESULTATS, DISCUSSIONS, PRESCRIPTIONS ET CONCLUSION

En résumé, de 1995 au 21/2/2005, la recherche a collecté 1077 récits d'expériences dont 445 récits professionnels. Parmi ces derniers, la recherche a travaillé à partir des 404 récits qui étaient disponibles fin 2004. Les cinq mots-clés définis ont permis d'isoler 1079 occurrences. Les 1079 occurrences ont permis d'isoler 393 verbatims - situations. Ces 393 verbatims représentent exactement un volume d'informations de 37151 caractères. Dans ce volume d'informations, 15157 caractères concernent des situations dont le scripteur est satisfait, voire très satisfait. 10571 caractères décrivent des situations en écart par rapport aux normes de la RSE, situations principalement centrées sur le manque de respect aux personnes :

Les modes	CHEF	PATRON	SUP. HIER.	N+1	TOTAL
Total des occurrences repérées	631	193	595	53	1079
Total des « situations – verbatims »	76	124	140	34	393
Volume des situations décrites	5302	12243	14883	4723	37151
Volume de situations positives	275	4738	9012	1132	15157
Volume dédié aux infractions RSE	3243	3998	2750	580	10571

Tableau 10 : 28,4 % des situations qui impliquent un responsable sont en « infraction - manquement » RSE.

Tout l'intérêt de cette recherche réside dans l'introduction précoce des modes de management, établissant ainsi une contingence dans l'origine des écarts. Mais pour en tirer parti, c'est-à-dire pour pouvoir légitimement prescrire l'abandon de certains modes au profit d'autres modes donnant de meilleurs résultats en rapport aux normes de la RSE, il faut définir les modes en question.

4.1. 68,5¹¹ % des infractions et manquements totaux sont imputables aux deux modes archaïques

Comment ont été définis les modes dans la démarche enracinée ? Dans les récits, les modes désignent les auteurs des pratiques managériales. Le mode « chef » est celui pratiqué par le responsable que ses salariés appellent « chef » dans leurs récits d'expériences, comme dans « *Le chef n'hésite pas à faire réécrire la commande à la petite nouvelle qui écrit mal* ». Idem, pour « patron », « supérieur », « hiérarchique » et « N+1 ». En d'autres termes, la démarche enracinée nous fournit les moyens d'extraire tous les verbatims où les scripteurs parlent du « chef », du « patron », du « supérieur », du « N+1 », mais elle ne nous fournit en aucun cas une définition de ces modes.

QUALITE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE EXERCEE	MODE D'EXERCICE DU MANAGEMENT DE PROXIMITE	TAUX D'INFRACTIONS MANQUEMENTS AUX CODES DE LA RSE	TAUX DE SATISFACTION DES SALARIES CONCERNES	PRATIQUES ILLICITES
MAUVAISE QUALITE DE LA RSE	Le mode «CHEF »	61,2 %	5,2 %	oui
QUALITE MOYENNE DE LA RSE	Le mode «PATRON »	32,7 %	38,7 %	oui
BONNE QUALITE DE LA RSE	Le mode « SUPERIEUR HIERARCHIQUE»	18,5 %	58,0 %	non
QUALITE SUPERIEURE DE LA RSE	Le mode « N+1»	12,2 %	88,2 %	non

Tableau 11 : le modèle d'efficacité sociale des quatre modes de management de proximité examinés. Calcul effectué début 2005 sur 404 récits d'expériences écrits par des jeunes diplômés en 2004.

Personne n'oblige les scripteurs à nommer leur responsable « chef », plutôt que « patron » ou « N+1 ». S'ils font un choix dans la désignation, choix plus ou moins conscient, c'est qu'il existe une culture d'entreprise sous-jacente mais probablement aussi une culture personnelle ou des habitudes de langage... En fait, c'est en analysant de façon détaillée les

écarts des responsables, classés suivant le mode qui les désigne, que nous pouvons nous faire une idée du mode managérial sous-jacent :

Le chef occupe la plus mauvaise posture. Parmi les récits qui décrivent cette posture, nous observons que se trouvent les récits écrits par des stagiaires et des étudiants occupant des emplois saisonniers, ce qui introduit deux hypothèses d'interprétation : soit il existe une forte discrimination¹² vis-à-vis des stagiaires et ces comportements ne sont pas forcément représentatifs de ce qui se passe vis-à-vis des salariés, soit il n'y a pas de discrimination et ils le sont. Dans les deux cas, la responsabilité sociale du chef ne semble guère assumée.

Les modes « chef » et « patron » semblent modélisés par l'ancien schéma du management familial où le responsable possède une sorte de pouvoir global sur le salarié. Les postures décrites dénoncent un usage quasi personnalisé du pouvoir, qui est plus souvent utilisé pour satisfaire les besoins du responsable au détriment de ceux de ses salariés, alors que ce devrait être l'inverse. C'est la situation où l'affectif tient lieu de règle, où les colères et les violences verbales sont les plus souvent présentes. Ce sont aussi des situations où la précarité et l'urgence dominent. Ce détenteur du pouvoir, en contact direct avec les salariés, est sans doute celui qui les « sollicite » le plus. Les excès emblématiques sont décrits par des récits écrits sur des emplois saisonniers qui se déroulent dans la restauration¹³, parfois dans un autre pays à intérêt linguistique, où on « oublie » de verser la rémunération de la dernière semaine¹⁴... Nous trouvons aussi ces deux modes dans les TPE, mais aussi dans certaines grandes sociétés, comme la distribution, par exemple.

Le mode « supérieur hiérarchique » est le mode le plus courant : à lui tout seul, il fournit 40 % des situations présentes dans les récits. Il correspond assez bien à ce dont nous pouvons faire l'expérience dans les services publics ou dans de grandes sociétés où les responsables font en sorte de ne pas compliquer les situations en évitant d'introduire ou de laisser se développer des comportements irrationnels. Ce mode fournit moins de 20 % « d'infractions - manquements » à la RSE et plus de 58 % des situations traitées par ce mode sont considérées comme satisfaisantes par les scripteurs.

Le dernier mode, le plus performant par rapport aux normes de la RSE, le mode « N+1 » est un mode rare. Pour détenir ce mode, le responsable doit réunir des qualités personnelles exceptionnelles, mais doit aussi disposer, pour pouvoir l'exercer, de conditions relativement exceptionnelles. S'en tenir au strict accomplissement du devoir suppose une absence de précarité et d'urgence, une indépendance financière et commerciale, ainsi que des ressources relativement abondantes qui positionnent les négociations internes dans une configuration à somme positive. Seulement 12,2 % des situations traitées par le mode « N+1 » donnent

naissance à des infractions - manquements par rapport aux normes de la RSE, tandis que 88,2 % des situations traitées sont perçues positivement par les scripteurs. A titre illustratif, ce mode rare apparaît souvent sous la plume de responsables intermédiaires d'un grand service public français de l'énergie...

Nous pouvons donc constater l'existence d'une loi globale concernant l'exercice de la responsabilité sociale dans la pratique managériale de proximité vis-à-vis des jeunes diplômés :

Les modes de management de proximité fortement incarnés risquent d'être plus fréquemment source de manquement aux pratiques sociales responsables que les modes relationnels hiérarchiques plus faiblement incarnés.

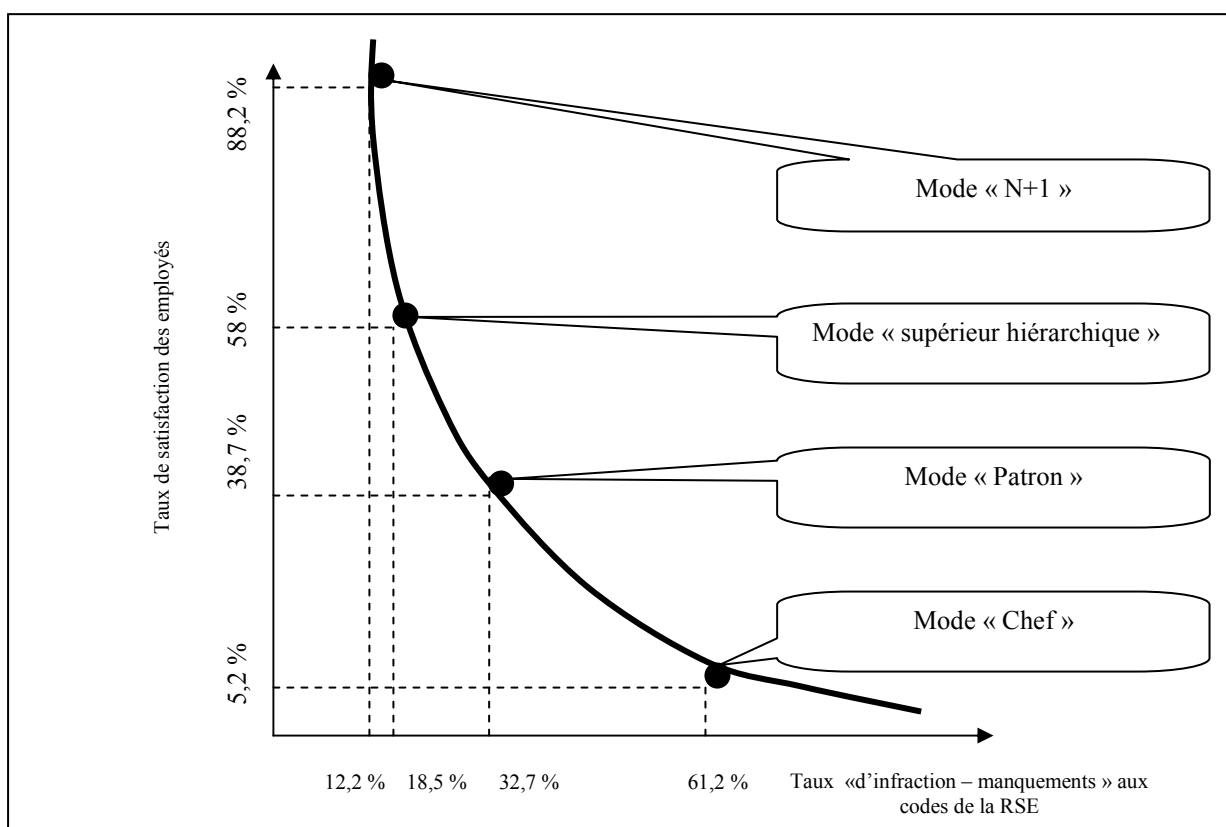


Tableau 12 : la loi globale concernant l'exercice de la responsabilité sociale dans la pratique managériale de proximité vis-à-vis des jeunes diplômés

4.2. 86,4 % des « infractions - manquements » concernent le respect de la personne

Ce qui frappe dans la structure des infractions et des manquements, c'est que 86,4 % d'entre eux concernent le respect de la personne. Les plus communes sont les attitudes menaçantes, de colère ou les violences verbales du responsable. Elles constituent une attitude dominante dans le mode « patron » : 11,5 % ; 8,8 % dans le mode « chef » et elles représentent

27,5 % du total des infractions - manquements. Si les chefs et les patrons réagissent vivement quand ils ne sont pas contents, nous constatons que les « supérieurs hiérarchiques » vont plutôt manifester leur mécontentement par le retrait, le mépris, la méfiance : 6,9 %. L'item 4 est présent dans toutes les catégories, sauf celle du N+1.

Classifications qualimétriques des verbatims décrivant les situations	MODE CHEF	MODE PATRON	MODE SUPERIEUR HIERACHIQUE	MODE N+1	Total
Item 3 : attitudes menaçantes, violences verbales, colères, etc.	8,8 %	11,5 %	4 %	3,2%	27,5 %
Item 2 : attitudes en retrait : ostracisme, mépris, méfiance	2,7 %	9,6 %	6,9 %	0	19,3 %
Item 5 : questions de respect de la personne	6,2 %	7,6 %	5,0 %	0	18,7 %
Item 4 : intimidations, discriminations d'ordre sexuel	1,2 %	2,5 %	4,7 %	2,3%	10,7 %
Item 7 : toutes formes de discriminations, y compris le favoritisme	6,5 %	0,1 %	3,5 %	0	10,2 %
Item 1 : recrutement, respect des promesses à l'embauche	1,3 %	4,2 %	1,8 %	0	7,3 %
Item 6 : questions de travail : travaux inintéressants, etc.	3,5 %	1,1 %	0	0	4,7 %
Item 8 : pratiques illicites	0,5 %	0,1 %	0	0	1,6 %
Total des verbatims négatifs concernant les items de la RSE	30,7 %	37,8 %	26 %	5,5%	100 %

Tableau 13 : structure des infractions - manquements à la RSE.

Nous constatons que ce sont, avant tout, des aspects liés à la séduction au travail qui remplissent cette rubrique. Les formes d'infractions les plus graves, discriminations, promesses non tenues, non respect des contrats, pratiques illicites, ne sont présentes que dans les deux modes les plus archaïques et représentent 17,3 % du total.

4.3. Discussions des limites

Le fait de travailler sur des récits écrits, introduit une première limite. En recherchant des situations au sein de récits qui rendent compte d'expériences vécues, cela revient à se situer dans le courant linguistique suivant lequel les mots qui nomment les choses sont des représentations des choses. Dans cette optique, les mots sont non seulement des sources de concept, *l'appellation des choses étant importante, non pour les choses elles-mêmes, mais pour ceux qui les appellent en les nommant* (HAGEGE, 1995), et au sein des thèses d'Habermas où le langage joue un rôle de médiateur (HABERMANS, 2001). Les mots « deviennent » les choses : quand les scripteurs nomment les conditions dans lesquelles on leur a manqué de respect, nous comptabilisons les infractions au respect de la personne. Puis, nous comptabilisons les volumes d'écritures qu'ils consacrent à ces descriptions, pour avoir une idée de l'importance qu'ils donnent à l'acte, avec leur propre vision des choses, en fonction de leurs propres normes.

Le second fait limitant, c'est la nature de la commande qui ne change pas depuis 1995 : « *Décrivez une situation professionnelle, importante à vos propres yeux, avec vos propres normes* ». Cette commande particulière, qui a pour ancêtre l'enquête de HERZBERG (1968) met en avant ce qui est important ou déterminant et exclut le reste. Force est de constater que nous constituons ainsi une source très riche de données, mais c'est « *sur ce qui ne va pas* », sur ce

qui est accidentel, sur ce qui pourrait être amélioré. Elle ne doit donc pas être utilisée dans une optique d'instrumentalisation juridique, sociologique ou politique, mais au contraire, elle doit être utilisée dans une perspective positive et optimiste d'apprentissage organisationnel. Cette perspective consiste à approfondir procédures, comportements, erreurs et fautes dans le but d'améliorer les pratiques du management. Nous nommons ce savoir complémentaire : *savoir ce qu'il ne faut pas faire* et nous pensons que son importance ira en croissant avec le multiculturalisme, du moins si l'entreprise recherche la synergie interne.

4.4. Prescriptions

Avant tout, au niveau des prescriptions en matière de recherche à base de récit de vie, nous pouvons noter que la qualité des résultats dépend de la qualité de la relation que le scripteur entretient avec son propre récit, exactement comme dans la méthode classique, la recherche est suspendue à la sincérité des réponses apportée par l'enquêté à son enquêteur.

Ainsi, de 1995 à 2005, nous avons pu établir, par tâtonnement, une sorte de charte qu'il faut s'efforcer de respecter si nous voulons nous procurer des données fiables et abondantes :

1. S'adresser aux personnes exclusivement lors de leur retour en formation
2. Effectuer la demande dans un lieu de formation hors de leur entreprise
3. Que la demande soit intégrée dans le processus de formation
4. Que le sujet soit librement choisi
5. Que le vécu organisationnel soit écrit¹⁵ et non oral
6. Que le débriefing soit écrit, individuel et non collectif
7. Que le scripteur dispose de la garantie de l'anonymat
8. Que son récit soit rendu complètement anonyme en codant les noms propres, qu'il s'agisse de personnes ou d'entreprises. Le but est d'améliorer, pas d'accuser.
9. Qu'ils aient la possibilité de rendre l'usage de leur récit à toutes fins inutiles¹⁶.
10. Que le récit soit évalué pour sa sincérité et non pour son contenu institutionnellement correct.

Ensuite, au niveau des prescriptions pour la relation entre le scripteur et l'institution, il est souhaitable que la démarche capitalise sur un historique et une réputation qui facilite l'adhésion à ses règles. De même, au niveau des prescriptions pour la relation entre le scripteur et le chercheur, relation essentielle pour la qualité et l'honnêteté du récit, le récit doit être évalué par rapport aux normes du scripteur uniquement et non par rapport à celles du chercheur : ton simple et direct, désir de sincérité, présence d'informations précises, vivantes et sans concession, parfois inadmissibles d'un point de vue institutionnel : le récit est l'équivalent

d'un feedback : le « bon » récit n'est pas celui qui cherche à faire plaisir mais celui qui dit les choses comme elles sont, avec sincérité, même si elles semblent inadmissibles.

Enfin, au niveau des prescriptions pour l'entreprise qui se dégagent de ces résultats, le seul fait d'engager systématiquement au début de leur carrière, des jeunes diplômés bac plus quatre, d'abord dans les postes désignés sous le vocable de « chef », c'est-à-dire des postes de « first level manager », aboutirait, d'une part à un management de premières lignes de qualité supérieure et d'autre part à former ces jeunes diplômés en commençant par le début, constituant ainsi une capitalisation pour la suite. Mais nul doute que cela ne sera pas du goût de tous les jeunes diplômés qui prétendent, à juste titre, faire valoir que, vu la longueur de leurs études, ils sont en droit de prétendre démarrer leur carrière dans des postes fonctionnels, sans avoir à assumer un poste exposé au sein des premières lignes¹⁷...

5. BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS (C.), SCHÖN (D.), *Organizational Learning*, Addison – Wesley, Reading, Mass., 1978.
- BOURION (C.), *La logique émotionnelle*, ESKA, 1999, 2001, Paris ; *Emotional Logic and Decision Making*, Palgrave MacMilan, New York, 2005 – *Le management sans pouvoir*, ESKA, 2001 - *Le processus de décision*, ESKA, 2002 - *Le couplage de la méthode de l'observatoire et de celle des récits de vie*, ACADEMY OF MANAGEMENT, ISEOR, Lyon ; 18/20 Mars 2004 – *Analyse des récits de vie. Conception d'un cadre d'analyse permettant de rendre intelligibles des situations organisationnelles spécifiques issues du brassage des cultures et des mentalités* », IAE, Lyon, 13/14 septembre 2004 - *Les représentations mentales. Application à la logique de création. Une approche à travers les récits de vie*, Nancy, GREFIGE, les 22/23 octobre 2004.
- CHANLAT (J. F.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de l'université Laval, éditions ESKA, 1990.
- CULETTO, DONNY, VALINGOT, 2004, Typologie de l'enseignement de la responsabilité sociale des entreprises en France, *La Revue des Sciences de Gestion*, janvier – février 2004, n° 205, p. 135 à 141.
- DAVID (A), HATCHUEL (A), LAUFER (R), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 2000, FNEGE. Vuibert.
- DOSSE (F.), « *L'Empire du sens, L'humanisation des sciences humaines* » ; Edition La découverte, 1995
- ESTAY (C.), TCHANKAM (J., P.) *La mesure de la responsabilité sociale*, *La Revue des Sciences de Gestion*, avril 2004, n° 206, p. 113 à 125.
- DORTIER (dir), *Dictionnaire des Sciences Humaines*, Ed. Sciences Humaines, 2004.
- ETCHEGOYEN (A.), *Le temps des responsables*, Julliard, 1993.
- FIELDING (N., G.), LEE (R. M.), *Computer Analysis and Qualitative Research*, Sage Publications, Londres 1998.
- GLASER (B., G.), STRAUSS (A., L.), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, NY, 1967.
- GRAWITZ (M.), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, huitième éd., 1990, 1139 p.

- GOND (J. P.), MULLENBACH - SERVAYRE (A.), *Les fondements théoriques sur la responsabilité sociétale de l'entreprise*, La Revue des Sciences de gestion, 2004, janvier février, n° 205, p. 93 à 116.
- HABERMAS (J.), *Théorie de l'agir communicationnel*, Arthème Fayard, 1^{ère} éd. 197, traduit de *Theorie des kommunikativen Handels*, Suhrkamp Verlag, Franckfort, 3^{ème} éd. 1985, tome 1 : rationalité de l'agir et rationalisation de la société, 448 p. tome 2 : Pour une critique de la raison fonctionnaliste, 480 p.
- HAGEGE (C.), *L'homme de paroles. Contributions linguistiques aux sciences humaines*, 1^{ère} éd. Fayard, 1985, Folio Essais, 406 p.
- IGALENS (J.), BENRAÏS (L.), *Les E-recherches qualitatives. In Crossing Frontiers in Quantitative and Qualitative Research Methods*, ISEOR, Lyon 3, Academic of Management, March 18-20, 2004, volume 2, p. 1997 à 1414.
- IGALENS (J.), JORAS (M.), *La responsabilité sociale de l'entreprise: comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'organisation, 2002.
- Jonas (H.), *Le principe de responsabilité*, Les Editions du Cerf, 1979.
- 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.
- MARCH (J. G.), SIMON (H. A.), *Organizations*, Wiley, 1958 – *Les organisations*, Dunod, 1969.
- SENGE (P.), (sous la dir.), *La cinquième discipline*, Ed. First, 673 p, 1992.
- VOYNNET FOURBOUL, (C.), Analyse de données qualitatives et analyse de contenu: vers une distinction, *In Crossing Frontiers in Quantitative and Qualitative Research Methods*, ISEOR, Lyon 3, Academic of Management, March 18-20, 2004, volume 2, p. 1612 à 1633.
- WACHEUX (F.), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, 1996.

¹ 341 des 404 récits d'expériences analysés sont écrit en 2004.

² « L'Empire du sens, L'humanisation des sciences humaines » ; Edition La découverte, 1995, p. 418.

³ Bourion (C.), *Les représentations mentales. Application à la logique de création. Une approche à travers les récits de vie*, Nancy, Grefige, les 22/23 octobre 2004.

⁴ *La revue des sciences de gestion*, n° 205, Janvier – février 2004 ; Les fondements théoriques de la RSE, p. 93 à 116. La communication comprend quatre pages de bibliographie, ce qui est tout-à-fait exceptionnel dans un article de revue.

⁵ Agence de Rating & Environnement Sur les entreprises (2000). Présentation méthodologique. Fontainebleau – Avon, 20 p. ESTAY, TCHANKAM, 2004 ; *La mesure de la responsabilité sociale*, La revue des sciences de gestion, n° 206, avril 2004.

⁶ Item : unité de sens qui concerne une infraction mesurable (LRSG, n° 206, p. 118).

⁷ www.cepaa.org

⁸ Ce point a été traité dans notre communication sur les représentations mentales au colloque *Métamorphoses des organisations*, octobre 2004, GREFIGE Nancy ; grefige@univ-nancy2.fr

⁹ Occurrences: c'est le mot arrêté par la fonction « recherche ».

¹⁰ 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.

¹¹ Voir tableau 13.

¹² Il s'agit d'un mécanisme culturel archaïque, de type initiatique, où le jeune diplômé, placé provisoirement en situation d'apprenti, n'est guère ménagé, dans son intérêt paraît-il...

¹³ On retrouve des relents de la théorie du bouc émissaire ou de la tête de turc, qui n'honore pas ce type de pratiques.

¹⁴ L'étudiant est reparti dans son pays...

¹⁵ L'écriture mobilise une rationalité cognitive, différente de la rationalité plus affective, que mobilise l'action (*La logique émotionnelle*, Bourion, 1999, 2001, 2005).

¹⁶ Le récit n'est pas conservé.

¹⁷ Ceux-ci sont alors réservés à la promotion interne.