

Contestation et légitimité des styles de management de proximité

Étude des incidents de recadrage en fonction du style du manager de proximité : approche à partir de 404 récits d'expériences

Christian BOURION
INSTITUT COMMERCIAL DE NANCY - UNIVERSITE DE NANCY 2
christian.bourion@univ-nancy2.fr
et
Sybil PERSSON
GROUPE ICN ECOLE DE MANAGEMENT
Sybil.Persson@icn-groupe.fr

Mots – clés

Chef, Hiérarchique, Management, N+1, Patron, Proximité, RSE, Supérieur.

Résumé

Les données sont recueillies par un observatoire permanent. L'étude se centre sur les situations de recadrage en fonction du style du manager de proximité. A côté des traditionnelles connaissances en « savoir faire » et « savoir être », ces investigations permettent de préciser un nouveau savoir : « savoir ce qu'il ne faut pas faire » pour rester légitime. L'étude répond à la question : pourquoi des actions de proximité efficaces perdent du terrain sur le plan de la légitimité ?

Summary

Data are collected through a permanent observatory. The study is focused on the way proximity managers intervene in critical situations, according to their management style. Such a study has enabled to identify a new skill, next to the traditional “know-how” and “know how to be” skills, i.e. “to know what not to do” in order in order to preserve legitimacy. The question is: Why do efficient proximity actions loose ground in terms of legitimacy?

Soumis au marché, entreprises et managers ont été longtemps sanctionnés au vu de leurs seules performances financières. Mais aujourd'hui, la médiatisation croissante de la société civile aboutit à ce qu'un acte de management puisse être exposé à des milliers de témoins, devenus les censeurs d'un nouveau tribunal, celui de l'opinion publique. Cette exposition a contribué à faire émerger de nouvelles normes, normes qui semblent s'imposer aux entreprises et aux managers qui veulent conserver leur légitimité et rester en jeu. Au-delà de sa performance, l'éthique d'un acte de management, son écologie, sa durabilité, son degré de responsabilité sociale ou morale, ses marques de respect humain, semblent s'imposer aux dirigeants, aux sportifs et autres compétiteurs. Dans les pays fortement développés, le jeu économique aux couleurs de la performance se déroule également de plus en plus sur

l'échiquier de la légitimité. Dans ces conditions, il ne suffit plus de gagner, il faut en plus que le gain soit légitime.

Autrefois réservées aux périodes de troubles comme les guerres, ces problématiques font émerger actuellement en France un large débat dans l'opinion publique. Sur le plan sportif, c'est l'illustration du coup de tête de Zidane, instrumentalisé par une provocation d'un adversaire qui apporte la coupe du monde de football 2006 à son pays. Sur le plan de la recherche, au sein de la compétition économique, c'est l'appel à la responsabilité sociale des entreprises, particulièrement après l'intervention de Jacques Delors en 1993 et après la diffusion par la Commission européenne d'un livre vert le 18 juillet 2001. 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.

1. CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

En matière de leadership et de comportements associés, il existe de multiples approches. Un état de l'art général prenant en compte 65 classifications différentes du leadership ainsi que des milliers d'études existantes réalisées sur plusieurs décennies a été effectué par NORTHOUSE (2001) qui dans la deuxième édition de l'ouvrage a ajouté un chapitre intitulé « Leadership Ethics ». Plus récemment, une typologie des responsables circonscrite à l'espace francophone de 1995 à 2004, et reprise dans la présente étude, a été établie à partir des appellations que les jeunes diplômés donnent à leur manager : « chef », « patron », « supérieur », « hiérarchique », « N+1 » (BOURION, 2005). Les récits d'expériences de l'enquête permettent notamment de préciser que la fonction de proximité du manager consiste à allouer toute son attention aux incidents critiques. De ce point de vue, la fonction de proximité des managers consiste à se tenir à la disposition des agents pour intervenir face au lot d'incidents et de problèmes que charrie chaque journée de travail. C'est, lors de ces interventions, que le manager détermine le style que nous étudions et qui produit éventuellement un pourcentage d'actes discutables sur le plan de la légitimité.

Les normes d'évaluation des comportements

Qu'est-ce qu'un comportement légitime ? Une évaluation s'appuie sur un jugement de valeur. Elle peut aboutir à un résultat positif ou négatif, en fonction des normes utilisées pour réaliser l'évaluation : l'évaluation n'est pas proprement objective, puisqu'elle est aussi le produit des normes en vigueur. En vertu de quoi, la connaissance de la norme est déterminante et il est souhaitable d'employer de préférence, des normes qui soient légitimes non seulement aux yeux de l'évaluateur, mais surtout aux yeux de l'évalué. En effet, la légitimité n'est pas une donnée objective extrinsèque, mais elle est le fruit des représentations mentales en usage, construites sur une toile de fond multi-référentielle : personnelle, culturelle, éthique, morale, religieuse.

Les normes ici utilisées sont issues des critères de la Responsabilité Sociale des Entreprises. 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.). Etats des lieux et fondements épistémiques de la RSE sont établis par GOND et MULLENBACH - SERVAYRE, (2004).

Contraintes méthodologiques

Il est impossible d'enquêter sur des événements illégitimes, sur des écarts par rapport aux règles, comme on enquête sur des événements ordinaires, car le questionné a tout intérêt à nier ou minimiser les faits. La difficulté a pu être résolue en combinant trois éléments : un outil permanent d'observation, une théorie, la *Grounded Theory* et une méthode, la méthode des incidents critiques. Le fonctionnement de l'observatoire permanent qui a collecté les données est décrit par ailleurs¹. Les données recueillies sont des récits d'expériences dont le sujet est libre. Cette liberté de choix est déterminante pour éviter le biais liés à la nature des événements étudiés. L'unique consigne de l'enquête permanente est la suivante : « *Décrivez une situation importante à vos propres yeux, avec vos propres normes* ». Les populations concernées sont de jeunes managers de tous secteurs, disposant de moins de 10 ans d'expérience. Ensuite, la démarche de la *Grounded Theory* est ainsi décrite par Anselm STRAUSS et Juliet CORBIN (2004, p. 30). « *Que voulons-nous dire quand nous utilisons le terme « théorie enracinée ? Nous voulons désigner une théorie qui dérive des données systématiquement récoltées et analysées à travers le processus de recherche...Le chercheur ne commence pas un projet avec une théorie préconçue. Il débute plutôt par un champ d'étude qui permet aux données de faire émerger la théorie* ». De ces récits écrits, émergent les incidents critiques. Un incident, au sens de FIELDING et LEE (1998), est une expression verbale achevée d'une attitude ou d'un acte d'un individu ou d'un groupe, en écart par rapport à une norme. La première systématisation de l'analyse sur le terrain des incidents critiques remonte à la dernière guerre : John C. Flanagan (1954) décrit sa méthodologie d'étude des incidents critiques dans *Psychological Bulletin*, vol. 51, n° 4.

2. LES RESULTATS OBTENUS

Les premiers résultats sont fournis par une classification contingente qui répartit les situations suivant les quatre styles de management de proximité suivants : « chef », « patron », « supérieur / hiérarchique / supérieur hiérarchique » et « N+1 ». Ensuite, au sein de chacune de ces 4 classes, une classification horizontale des verbatims est opérée: verbatims neutres (expression descriptive de la tâche, il n'y a pas d'intervention du manager), verbatims à tonalité positive (l'agent parle positivement de l'intervention du manager), verbatim à tonalité négative (l'agent décrit l'action du manager comme étant critique), Puis ces derniers sont classés suivant les items de la RSE déterminés par ESTAY et TCHANKAM, (2004).

Classification qualimétriques des verbatims décrivant les situations	STYLE CHEF	STYLE PATRON	STYLE SUPERIEUR HIERARCHIQUE	STYLE N+1	Total
Total des verbatims liés aux styles	5302	12243	14883	9593	42021
Dont verbatims à tonalité neutre	0	2732	0	0	2732
Dont verbatims à tonalité positive	275	4738	9012	8461	22486
Dont verbatims négatifs	5027	4773	5871	1132	16803
Item 1 : attitudes menaçantes, violences verbales, colères, etc.	927	1221	421	341	2910
Item 2 : Attitude en retrait : ostracisme, mépris, méfiance	283	1019	734	0	2036
Item 3 : questions de respect de la personne	651	799	530	0	1980
Item 4 : Intimidations, discriminations d'ordre sexuelles	127	263	501	239	1130
Item 5 : toutes formes de discriminations, y compris le favoritisme.	685	14	378	0	1077
Item 6 : Recrutement, respect des promesses à l'embauche	137	447	186	0	770
Item 7 : questions de travail : travaux inintéressants, etc.	375	120	0	0	495
Item 8 : pratiques illicites	58	115	0	0	173

Tableau1 : les fréquences absolues obtenues au terme de la classification.

Les recadrages pratiqués par le « chef ».

¹ *Styles hiérarchiques et jeunes diplômés*. L'Expansion Management Review, n° 118, septembre 2005.

Ce style a été défini précédemment². Rappelons ses caractéristiques principales : il est très direct, il ne recherche pas la légitimité de son pouvoir dans la performance atteinte, mais par son statut *a priori* : « C'est moi le chef ! » avec l'obéissance attendue.

Le style « Chef » est jugé positivement dans seulement 5,2 % des cas rapportés par les 404 jeunes diplômés. Les écarts de conduite 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 situations décrites impliquent des actes hiérarchiques.

LES ECARTS PAR RAPPORT AUX NORMES DE LA RSE DANS LA PRATIQUE DU STYLE « CHEF »		
	Fréquences relatives	
Volume des verbatims liés au style « chef »	100,0 %	
Dont verbatims neutres	0,0 %	
Dont verbatims à tonalité positive	5,2 %	
Dont verbatims négatifs	94,8 %	
Total des verbatims à tonalité négative	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 2 : données qualimétriques des « infractions - manquements » à la RSE générés par le style de management de proximité « chef » ; données classées par ordre décroissant.

Les recadrages pratiqués par le « patron ».

Le style « 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 style du « patron » est issu des verbatims qui emploient le terme « patron » 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 forment une représentation mentale négative de la pratique des RH du « patron ». 48 situations signalent des RH positives. Parmi les items négatifs, figurent les mêmes reproches que ceux qui sont adressés au « chef », mais la légitimité concernant la place de ce dernier 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 STYLE « PATRON »		
	Fréquences relatives	
Volume des verbatims liés au style « patron »	100,0 %	
Dont verbatims neutres	22,3 %	
Dont verbatims à tonalité positive	38,7 %	
Dont verbatims à tonalité négative	39,0 %	
Total des verbatims à tonalité négative	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 %

² Expansion Management Review, Septembre 2005.

Item 8 : pratiques illicites		2,9 %
Item 5 : toutes formes de discriminations, y compris le favoritisme		0,0 %

Tableau 3 : données qualimétriques des « infractions - manquements » à la RSE générés par le style de management de proximité « patron » ; données classées par ordre décroissant.

48 occurrences 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 meilleure 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 style, 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.

Les recadrages pratiqués par le « Supérieur hiérarchique ».

Le style « 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.

Une double recherche a été effectuée, 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 ils restent circonscrits à la dimension organisationnelle et atteignent moins la dimension personnelle.

Le terme « supérieur hiérarchique » est présent 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 STYLE « SUPERIEUR HIERARCHIQUE »		
	Fréquences relatives	
Volume des verbatims liés au style « supérieur hiérarchique »	100,0 %	
Dont verbatims à tonalité neutres	0,0 %	
Dont verbatims à tonalité positive	60,6 %	
Dont verbatims à tonalité négative	39,4 %	
Total des verbatims à tonalité négative	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 4 : données qualimétriques des « infractions - manquements » à la RSE générés par le style de management de proximité « supérieur hiérarchique » ; données classées par ordre décroissant.

Les recadrages pratiqués par le « N+1 ».

Le stade du « N+1 » est celui où les subordonnés désignent le responsable par le terme « N+1 ». 34 situations ont été retenues et étudiées parmi les 53 occurrences présentes. 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 moins incarné, détaché de sa dimension affective...

LES ECARTS PAR RAPPORT AUX NORMES DE LA RSE DANS LE STYLE « N+1 »		
	Fréquences relatives	
Volume des verbatims liés au style « N+1 »	100,0 %	
Dont verbatims neutres	0,0 %	
Dont verbatims à tonalité positive	88,2 %	
Dont verbatims à tonalité négative	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 5 : données qualimétriques des « infractions - manquements » à la RSE générés par le style de management de proximité « N+1 » ; données classées par ordre décroissant.

3. INTERPRETATIONS, DISCUSSIONS, PRESCRIPTIONS ET CONCLUSIONS

De 1995 à 2004, la recherche a collecté 1047 récits d'expériences dont 404 récits professionnels. Parmi ces derniers, les cinq mots-clés définis ont permis d'isoler 1079 occurrences. Les 1079 occurrences ont permis d'isoler 393 verbatims. Ces 393 verbatims décrivent 393 situations réparties dans le tableau 6.

Les styles	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
Situations décrites	5302	12243	14883	4723	37151
Situations à tonalité positive	275	4738	9012	1132	15157
Volume dédié aux recadrages contestables	3243	3998	2750	580	10571

Tableau 6 : 28,4 % des situations qui impliquent un responsable ont généré un incident

L'intérêt de la recherche menée réside dans la prise en compte précoce des styles de management, établissant ainsi une contingence comportementale dans l'origine des écarts. Mais pour en tirer parti, c'est-à-dire pour pouvoir conseiller l'abandon de certains styles au profit d'autres styles donnant de meilleurs résultats, il faut pouvoir définir clairement les styles en question.

68,5 % des recadrages, contestables sur le plan de la légitimité, sont imputables aux deux styles traditionnels

Comment ont été définis les styles avec la démarche enracinée ? Dans les récits, les styles se réfèrent aux auteurs des pratiques managériales. Le style « chef » est pratiqué par le responsable que ses salariés appellent « chef » dans leurs récits d'expériences ; par exemple : « *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 permet l'extraction de l'ensemble des verbatims où les scripteurs parlent du « chef », du « patron », du « supérieur », du « N+1 », mais elle ne fournit en aucun cas une définition de ces styles.

STYLES DU MANAGER DE PROXIMITE	TAUX D'INCIDENTS CRITIQUES PRODUITS	TAUX DE SATISFACTION DES SALARIES PRODUITES	PRATIQUES ILLICITES	LEGITIMITE DU STYLE
Le style «CHEF »	61,2 %	5,2 %	oui	MAUVAISE
Le style «PATRON »	32,7 %	38,7 %	oui	MOYENNE
Le style « SUPERIEUR HIERARCHIQUE»	18,5 %	58,0 %	non	BONNE
Le style « N+1»	12,2 %	88,2 %	non	SUPERIEURE

Tableau 7 : la légitimité des quatre styles de management de proximité.

Rien ni 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 style qui les désigne, qu'il devient possible de se faire une idée du style managérial sous-jacent.

Le chef occupe la plus mauvaise posture. Parmi les récits qui décrivent cette posture, se trouvent les récits écrits par des stagiaires et des étudiants occupant des emplois saisonniers, ce qui introduit un continuum d'hypothèses d'interprétation : d'un côté il existe une forte discrimination³ vis-à-vis des stagiaires et ces comportements ne sont pas forcément représentatifs de ce qui se passe vis-à-vis des salariés ; de l'autre côté il n'y a pas de discrimination et ces comportements sont alors représentatifs. Dans les deux cas, la responsabilité sociale du chef ne semble guère assumée.

Les styles « 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 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

³ 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...

verbales sont les plus souvent présentes. Ce sont aussi des situations où la précarité et l'urgence dominant. Le 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 restauration, parfois dans un autre pays à intérêt linguistique, où on « oublie » de verser la rémunération de la dernière semaine... Ces deux styles sont repérés dans les TPE, mais aussi dans certaines grandes sociétés, comme la distribution, par exemple.

Le style « supérieur hiérarchique » est le style 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 style fournit moins de 20 % « d'infractions - manquements » à la RSE et plus de 58 % des situations traitées par ce style sont considérées comme satisfaisantes par les scripteurs.

Le dernier style, le plus performant par rapport aux normes de la RSE, le style « N+1 » est un style rare. Pour détenir ce style, le responsable doit réunir des qualités personnelles indéniables, mais il doit aussi disposer, dans l'exercice même du style, 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 style « 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 style 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 styles de management de proximité fortement incarnés risquent d'être plus fréquemment source de manquement aux pratiques sociales responsables que les styles relationnels hiérarchiques plus faiblement incarnés.

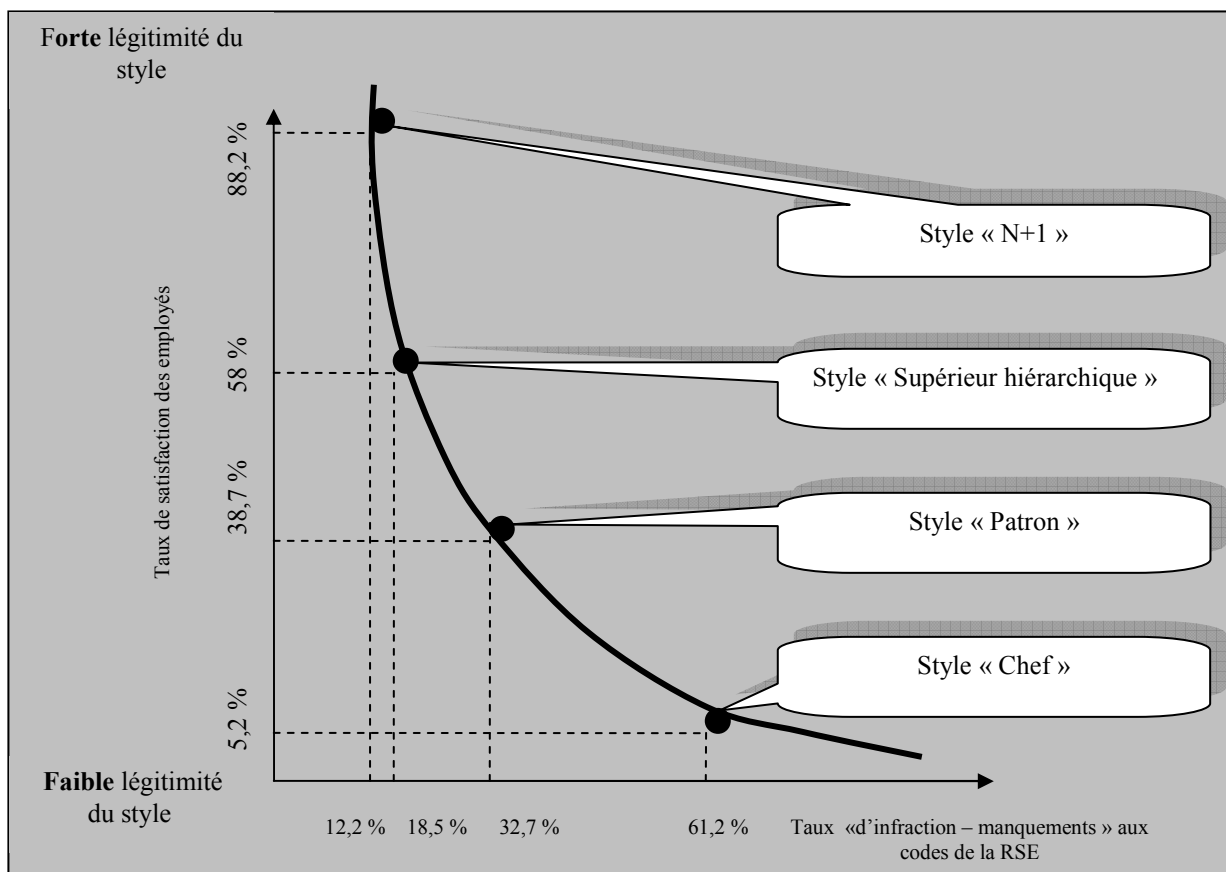


Tableau 8 : la loi de la légitimité du style

86,4 % des recadrages, contestables sur le plan de la légitimité, 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 manque de respect à la personne. Les plus communes sont les attitudes menaçantes, de colère ou les violences verbales du responsable. Elles constituent 11,5 % des attitudes dans le style « patron », 8,8 % dans le style « chef » et elles représentent 27,5 % du total des infractions - manquements. Si les « chefs » et les « patrons » réagissent vivement quand ils sont mécontents, les « supérieurs hiérarchiques » vont plutôt manifester leur mécontentement par le retrait, le mépris, la méfiance : 6,9 %. L'item 4 (intimidations, discriminations d'ordre sexuel) quant à lui est présent dans tous les styles : nous constatons que ce sont, avant tout, des aspects liés à la séduction au travail qui remplissent cette rubrique.

Classifications qualimétriques des verbatims décrivant les situations	STYLE CHEF	STYLE PATRON	STYLE SUPERIEUR HIERACHIQUE	STYLE 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 9 : structure des incidents en écart par rapport aux normes de la RSE.

Les formes d'infractions les plus graves, à savoir discriminations, promesses non tenues, non respect des contrats, pratiques illicites, ne sont présentes que dans les deux styles les plus traditionnels et représentent 17,3 % du total.

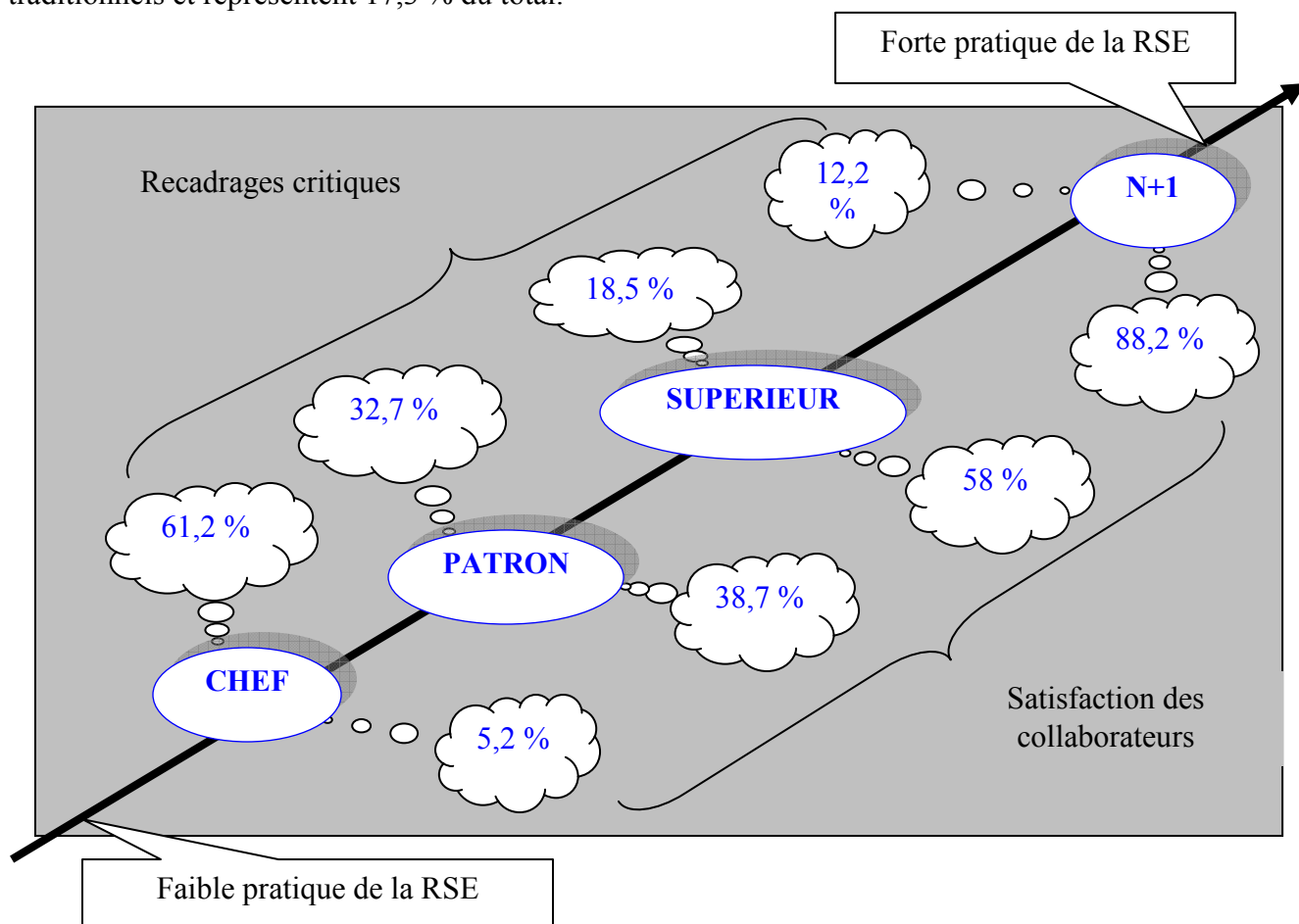


Tableau 10 : la pratique de la responsabilité sociale dans les styles de management (infractions et satisfaction en pourcentage des situations produites)⁴.

Discussions des limites

L'étude porte sur des récits écrits par des acteurs-transcripteurs, d'où une première limite. Travailler sur des situations décrites au sein de récits suppose de se situer dans le courant linguistique suivant lequel les mots qui nomment les choses sont des représentations des choses. Dans cette optique, les mots décrivent ce qu'on peut savoir des choses.

Une seconde limite provient de la commande-consigne qui n'a pas changé depuis 1995 : « *Décrivez une situation professionnelle, importante à vos propres yeux, avec vos propres normes* ». Cette commande particulière met en avant ce qui est important ou déterminant et exclut le reste. Force est de constater que si une source très riche de données se constitue alors, elle porte d'abord « *sur ce qui ne va pas* », sur ce qui est accidentel, sur ce qui pourrait être amélioré. Elle constitue donc une sorte « d'enquête » mais qui privilégie les incidents critiques au sens de Flanagan (1954). Elle fait donc ressortir les « défauts » qu'elle comptabilise. Elle ne doit donc pas être utilisée dans une optique d'instrumentalisation critique pour évaluer les temps ordinaires, mais au contraire, elle doit être utilisée pour évaluer les temps ou moments de crise dans une perspective positive et optimiste d'apprentissage organisationnel destiné à

⁴ Exemple de lecture du graphique : dans le style « chef » en action dans une situation à résoudre, les jeunes diplômés sont satisfaits dans 5,2 % des cas et dans 61,2 % des cas, l'action produit une infraction par rapport au code défini par la RSE.

améliorer le pilotage hiérarchique de la crise. Cette perspective consiste à approfondir procédures, comportements, erreurs et fautes dans le but de reconstruire les pratiques du management qui doivent faire face. Ce savoir issu de l'analyse des incidents critiques peut être la base d'un savoir spécifique : *savoir ce qu'il ne faut pas faire*.

Propositions de prescriptions

La recherche proposée contribue à la compréhension de la réalité du management de proximité perçue au sein des entreprises, en ce sens qu'elle met à jour que les recadrages sont contestés sur le plan de la légitimité, en raison de leur impact négatif sur la relation entre managers et collaborateurs et sur la motivation. Cette contestation agit sur l'image donnée de la société du travail.

Au niveau de la prise de poste, il serait pertinent de proposer aux jeunes diplômés, un passage par un poste de managers de première ligne au début de leur carrière. Cela favoriserait à terme, d'une part un management de qualité supérieure et d'autre part une confrontation précoce des jeunes diplômés aux erreurs basiques, constituant ainsi une source expérientielle de capitalisation des bons réflexes pour la suite de leur carrière.

Au niveau des managers en place dans les grandes organisations, le style « chef » mérite d'être abandonné et progressivement remplacé par des styles moins affectifs, moins centrés sur le pouvoir et davantage centrés sur la résolution de problèmes : « Les petits chefs doivent devenir grands » (Thévenet, 2004). Pour éradiquer cette tendance, il est probable que la féminisation de ces postes irait dans le bon sens⁵.

Enfin, au niveau des PME, où domine le style « patron », la professionnalisation et la désincarnation du style concernent la seconde génération, celle qui prend le relais du fondateur. En effet, ce que le fondateur peut se permettre, la seconde génération ne le peut plus. Il ne lui suffit plus d'être performante, elle doit aussi acquérir une nouvelle légitimité.

BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS (C.), SCHÖN (D.), 1978, *Organizational Learning*, Addison – Wesley, Reading, Mass.
- BOURION (C.), 2005, Styles hiérarchiques et jeunes diplômés. *L'Expansion Management Review*, n° 118, sept.
- DAVID (A), HATCHUEL (A), LAUFER (R), 2000, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE. Vuibert.
- ESTAY (C.), TCHANKAM (J., P.), avril 2004, La mesure de la responsabilité sociale, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 206, p. 113 à 125.
- ETCHEGOYEN (A.), 1993, *Le temps des responsables* Julliard
- FLANAGAN (J. C.), 1954, The Critical Incident, *American Institute for Research and University of Pittsburgh, Psychological Bulletin*, VOL. 51, N° 4, July.
- FIELDING (N., G.), LEE (R. M.), 1998, *Computer Analysis and Qualitative Research*, Sage Publications, Londres.
- GLASER (B., G.), STRAUSS (A., L.), 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, NY.
- GOND (J. P.), MULLENBACH - SERVAYRE (A.), 2004, Les fondements théoriques sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de gestion*, n° 205, janvier, février, p. 93 à 116.
- IGALENS (J.), JORAS (M.), 2002, *La responsabilité sociale de l'entreprise: comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation.
- JONAS (H.), 1979, *Le principe de responsabilité*, Les Editions du Cerf

⁵ La seconde version de Northouse (2001) inclut un nouveau chapitre sur les femmes et le management.

- NORTHOUSE (P.), 2001, *Leadership Theory and Practice*, Californie, Sage Publications, 2^{ème} éd.
- STRAUSS (A.), & CORBIN (J.), 2004, *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Res Socialis, Academic Press Fribourg, 343 p.
- THEVENET (M), 2004, *Quand les petits chefs deviendront grands*, Ed. d'Organisation.