Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire : une approche par les représentations

Pascal Brassier

▶ **To cite this version:**

Pascal Brassier. Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire : une approche par les représentations. Gestion et management. Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2004. Français. NNT : . tel-00009579v2

HAL Id: tel-00009579

https://theses.hal.science/tel-00009579v2

Submitted on 1 Dec 2005

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I
Ecole Doctorale des Sciences Economiques, Juridiques et de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Institut d'Administration des Entreprises

LE REPOSITIONNEMENT DU ROLE DE L'ENCADREMENT COMMERCIAL INTERMEDIAIRE – UNE APPROCHE PAR LES REPRESENTATIONS.

Thèse

Pour le Doctorat ès Sciences de Gestion
(Nouveau régime)

Présentée et soutenue publiquement le lundi 13 décembre 2004
Par

Pascal BRASSIER

Jury

Directeur de recherche

Yves NEGRO, Professeur à l'Université d'Auvergne

Rapporteurs

Jean-Marie PERETTI, Professeur à l'Université de Corte

Marc BONNET, Professeur à l'Université de Lyon III

Suffragants

Jean-Marin SERRE, Professeur à l'Université d'Auvergne

Philippe TROUVE, Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Clermont

Jean-Pierre VEDRINE, Professeur à l'Université d'Auvergne

SOMMAIRE

INTRODUCTION **9**

PREMIÈRE PARTIE - LE ROLE DES CADRES COMMERCIAUX INTERMEDIAIRES EXPLICITE PAR LE CONCEPT DE REPRESENTATION. **31**

CHAPITRE 1. LE CONCEPT DE REPRESENTATION, OUTIL D'UNE NOUVELLE APPROCHE DU ROLE DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE. 33

CHAPITRE 2. LE ROLE DU CADRE COMMERCIAL INTERMEDIAIRE : LA COEXISTENCE DE PLUSIEURS REPRESENTATIONS ET SES CONSEQUENCES. 147

DEUXIEME PARTIE - LE MODELE PERCEPTUEL DE ROLE APPLIQUE AU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE. **243**

CHAPITRE 3. LE MODELE PERCEPTUEL DU ROLE DU MANAGEMENT INTERMEDIAIRE : MODELISATION ET CONCEPTION DU PLAN DE RECHERCHE. 245

CHAPITRE 4. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET PRECONISATIONS. 375

CONCLUSION GENERALE - L'USAGE DES REPRESENTATIONS POUR UNE VISION AMELIOREE DU ROLE DES CADRES COMMERCIAUX INTERMEDIAIRES. **475**

BIBLIOGRAPHIE **497**

TABLE DES MATIERES **517**

REMERCIEMENTS

J'adresse mes plus sincères remerciements à Monsieur le Professeur Yves NEGRO, Vice-Président de l'Université d'Auvergne, Directeur de l'Ecole Doctorale des Sciences Economiques, Juridiques et de Gestion, pour avoir accepté d'être mon Directeur de thèse, et pour sa patience et ses encouragements dans la longue réalisation de ce travail.

Je remercie Messieurs les Professeurs Jean-Marie PERRETTI et Marc BONNET, qui ont accepté de rapporter sur ce travail, et Messieurs les Professeurs Jean-Pierre VEDRINE, Jean-Marin SERRE et Philippe TROUVE, pour avoir accepté d'être suffragants.

Mes remerciements s'adressent également à Madame Claire GRELET, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Clermont-Ferrand, et à ses prédécesseurs, pour m'avoir permis de poursuivre ma recherche doctorale.

J'adresse mes remerciements à la Direction d'Euromaster France, en particulier à Messieurs Jean-Paul CAYLAR et Philippe BERTHOLIO, ainsi qu'à la force de vente de l'entreprise, pour leur aide si précieuse et leur confiance durant cinq années. Je remercie tout particulièrement mon ami Denis BRUSTEL, qui, au sein de cette entreprise, m'a donné les moyens de mener à bien mes deux missions conjointes, la recherche et l'application.

Je tiens également à remercier les personnes qui au quotidien m'ont soutenu et motivé : ma famille, mes amis et mes collègues. Une mention spéciale pour mon amie Pascale BOREL.

Enfin, un très grand merci à mon épouse Cécilia, pour ses encouragements subtils et toujours présents, pour avoir su être à mes côtés, et pour avoir été l'interlocuteur privilégié dans les phases de doute comme dans l'enthousiasme.

A Louanne.

Année universitaire 2004-2005
UFR SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

DOYEN

GRELET Claire

ASSESSEURS

MARTIN-VEDRINE Sylvie

RENARD Marie-France

PROFESSEURS

ARCAND Jean-Louis

COMBES Jean-Louis

COMBES Pascale

DULBECCO Philippe

GUILLAUMONT Patrick

GUILLAUMONT Sylviane

HENNER Henri-François

NEGRO Yves

PASCALLON Pierre

RENARD Mary-Françoise

SERRE Jean-Marin

VEDRINE Jean-Pierre

PROFESSEURS ASSOCIES

MARSAUD Florian

TROUVE Philippe

PROFESSEURS CERTIFIES

PROVOST Georges

PRAG

BARRETT Patrick

BACHELARD Pascale

MAITRES DE CONFERENCES ASSOCIES

DESCHUYTENEER Patrick

JOURDAIN Didier

POURRAT Paul

TIXIER Lionel

CHARGES DE RECHERCHE AU CNRS

BONJEAN Catherine

CHAMBAS Gérard

PLANE Patrick

MAITRES DE CONFERENCES

ARAUJO Claudio

BARA Marie-Françoise

BERGOUGNOUX Michel

BRISARD Alain

BROCHART Françoise

BRUN Jean-François

CALIPEL Stéphane

DIARD Marie-Claire

DURY Marie-Eliette

FOIRRY Jean-Pierre

GRELET Claire

GUIGNARD Laurent

GUERINEAU Samuel

JONVEAU Rodolphe

LAPORTE Bertrand

MAILFERT Jean

MANCEL-ALMA Elisabeth

MARD Yves

MARTIN-VERDIER Elisabeth

MARTIN-VEDRINE Sylvie

MONTEL Jean-Jacques

PASSEMARD Michel

RALET Patrick

ROTA GRAZIOSI Grégoire

ROUX Fabien

WILLIAMS Benjamin

ATER

AUBERT François

D'HOMBRES Béatrice

GOURDON Julien

GRIGORIOU Christopher

HE Jie

MURER Anne

PUECH Frédéric

VEYRUNE Romain

MONITEURS

BEN AMOR Taïeb

BRESSON Florent

GYSELINCK Paul

LABAR Kelly

PODER Thomas

TRANCHANT Jean-Pierre

SUBERVIE Julie

LECTEUR

CRUMB STEVEN Todd

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux propos émis dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

INTRODUCTION

L'encadrement commercial intermédiaire est une population d'acteurs de l'entreprise qui fait l'objet d'attentions de plus en plus nombreuses de la part des chercheurs et des praticiens de la gestion, notamment de la gestion des ressources humaines.

Les études et les travaux de recherche ont montré que l'image de cet encadrement ne pouvait être réduite à celle d'un groupe homogène d'exécutants, certains parlant d'eux comme d'une « armée de sous-officiers disciplinés » qui se contenteraient de transmettre les ordres reçus de la direction de l'entreprise. Au contraire, leur contribution en terme d'efficacité de l'organisation est déterminante.

Ceci est tellement vrai que les difficultés qu'ils vivent ces dernières années sont les raisons même du regain d'intérêt dont on fait montre à leur encontre. Tout dysfonctionnement de leur part s'analyse dorénavant comme ayant des répercussions souvent dommageables pour l'entreprise toute entière. A l'instar d'un maillon dans une chaîne, le cadre lie plusieurs éléments les uns aux autres. Il est aussi celui qui peut faire perdre la moitié de sa résistance à la chaîne. Cette situation recouvre plusieurs aspects, qui méritent d'être affinés sous des angles complémentaires dans le cadre d'une introduction à cette recherche.

Pourquoi une thèse sur les cadres commerciaux intermédiaires ?

Nous nous intéressons à l'encadrement commercial intermédiaire pour plusieurs raisons. Outre le fait d'avoir appartenu plusieurs années durant à cette catégorie socio-professionnelle, si l'on peut la qualifier ainsi, trois dimensions importantes la définissent et lui donnent son caractère spécifique, tout particulièrement pour le chercheur en sciences de gestion. Il s'agit successivement de la dimension de cadre, de la dimension commerciale, enfin de la dimension d'intermédiation.

1. La dimension « cadre ».

L'encadrement est un groupe professionnel et social qui tient une place particulière dans la société française. Il a perdu nombre de ses prérogatives d'après certains, tandis que d'autres lui redécouvrent des vertus dynamisantes pour l'entreprise comme pour la société civile. Le malaise de cette catégorie de personnel est néanmoins perceptible ces dernières années et pose un réel problème de management. La presse, se faisant l'écho des préoccupations des praticiens et des scientifiques, synthétise ce constat en quelques titres ou en quelques conclusions : *« Les cadres gagnés à leur tour par le "travailler moins"*[1]*»*, *« Des cadres heureux mais sous pression*[2] *»*, *« Attention, les cadres se rebiffent*[3] *»*, *« les cadres intermédiaires ne jouent plus leur rôle de cartilage permettant aux os et aux muscles de l'entreprise de fonctionner harmonieusement*[4] *», « Les cadres intermédiaires (…) se sentent dépossédés de leurs compétences*[5] *», « Les cadres intermédiaires sont trop souvent les porte-parole de leur propre équipe plus que de la stratégie de l'entreprise*[6] *», « Je suis cadre et je refuse de grimper*[7] *»*, etc.

[1] L'EXPANSION, 1997, p.84
[2] LIBERATION, 1999, p. 21
[3] LIAISONS SOCIALES, 1999, p. 14
[4] THEVENET M., 2003
[5] LES ECHOS, 18/3/03
[6] DELCAYRE A., 2003
[7] GUYONI S., 2004

Le sujet n'est cependant pas nouveau. Lorsque la crise des années 70 a remis en cause le fonctionnement et l'organisation des entreprises occidentales, des économies ont été tentées par de vastes opérations de restructuration, conduisant à des suppressions massives de postes d'encadrement. L'inverse se produit à présent : on embauche en grand nombre de jeunes diplômés, dès lors confrontés à des cadres expérimentés « sortis du rang ». Mais à tous il est demandé le maximum : horaires de travail importants, compétences diversifiées, résultats croissants qu'ils doivent garantir face à des marchés très concurrentiels. Les difficultés que vit l'encadrement apparaissent ainsi dans le tableau suivant :

Surcharge de travail des cadres français		
1993	1995	1998
43 %	**51 %**	**60 %**
Cadres commerciaux Cadres de + de 15 ans d'ancienneté		**84 %**

Perception de la fonction « cadre »	
Cadre en grande entreprise …	= surcharge permanente
2 sur 5 …	… se sentent « dans le brouillard »
1 sur 2 …	… pensent n'avoir pas les moyens d'atteindre leurs objectifs

Tableau 0.01. La surcharge de travail des cadres français (APEC, 2000).

Les cadres se déclarent dans l'ensemble surchargés de travail et dénoncent de nombreuses sources d'insatisfaction et de tension. Cela concerne surtout les cadres expérimentés, ceux appartenant à de grandes entreprises et ceux dirigeant des équipes de taille importante. Pourtant, ils sont de nos jours plus de trois millions, soit 15 fois plus qu'il y a 20 ans[8]. Autrement dit, les cadres tirent de leur présence dans l'entreprise un mal-être de plus en plus exprimé, et tendent à retourner leur insatisfaction envers celle-ci en répondant mal à ses attentes, à l'heure où chaque organisation s'appuie plus que jamais sur sa structure managériale.

Or comme beaucoup d'individus, notamment dans la société française, les cadres pouvaient encore récemment se prévaloir de leur titre et de leur statut. Ils doivent à présent se distinguer par leurs réalisations personnelles, par celles de leurs subordonnés, et par l'image qu'ils véhiculent. Ils étaient comptables des résultats et de la bonne marche de l'organisation. Ils sont maintenant responsables des moyens mis à leur disposition pour les

[8] LIAISONS SOCIALES, op. cit., p. 14

obtenir et de la valeur ajoutée qu'ils apportent personnellement pour cela. On leur demande plus, sous plus de contraintes, ce qui est complexe à mettre en pratique.

Pour Michel Bon, par exemple, l'encadrement de France Télécom s'est révélé être à la fois le maillon central de sa politique de changement et son point faible : « *les directeurs régionaux jouent aux managers sans y croire* », dit-il. Cela représente une carence importante pour une fonction « *tiraillée entre un rôle de garde-chiourme et celui de soutien aux agents, ce qui génère un climat de souffrance* » préjudiciable à l'entreprise[9].

Pourrait-on imaginer que, sous la pression des tensions subies, des grèves massives de l'encadrement voient le jour ? Cela n'est pas si incongru, ne serait-ce que si l'on constate ce qui s'apparente à des grèves du zèle à durée indéterminée dans certaines organisations.

2. La dimension « intermédiaire ».

En second lieu, il convient de distinguer deux types de cadres : les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires. Certains sont même des cadres « non encadrants », c'est à dire sans subordonnés. Leur point commun tient essentiellement à leur statut, bien qu'avec de nombreuses nuances.

Les cadres intermédiaires subissent une pression particulièrement élevée en raison de leur position d'interface : ils doivent répondre à « 360 degrés » à des attentes souvent contradictoires. Ils sont par nature le lien entre la hiérarchie et les employés, entre les services fonctionnels et leur propre équipe, entre des moyens octroyés et des résultats à garantir, entre l'entreprise et le marché. Cette situation frontalière est reconnue comme l'une des plus stressantes et conflictuelles qui puissent être observées dans une entreprise.

L'encadrement intermédiaire constitue pourtant un maillon essentiel dans une organisation hiérarchique. Il transforme les directives stratégiques en actes à destination des cibles de clientèle. Son travail engage de nombreux collaborateurs : il est en effet en charge de l'activité et des résultats des exécutants de l'entreprise, que sont les employés qu'il dirige. Les cadres intermédiaires sont finalement assimilés à des sous-officiers qui ne seraient déjà plus fantassins mais pas encore membres de l'état-major, pour reprendre un vocabulaire militaire souvent employé dans les forces de vente. Leur position dans la hiérarchie, illustrée par la figure suivante, est de ce fait cruciale et inconfortable à la fois.

[9] TRENTESAUX J., 1999, pp. 52-57

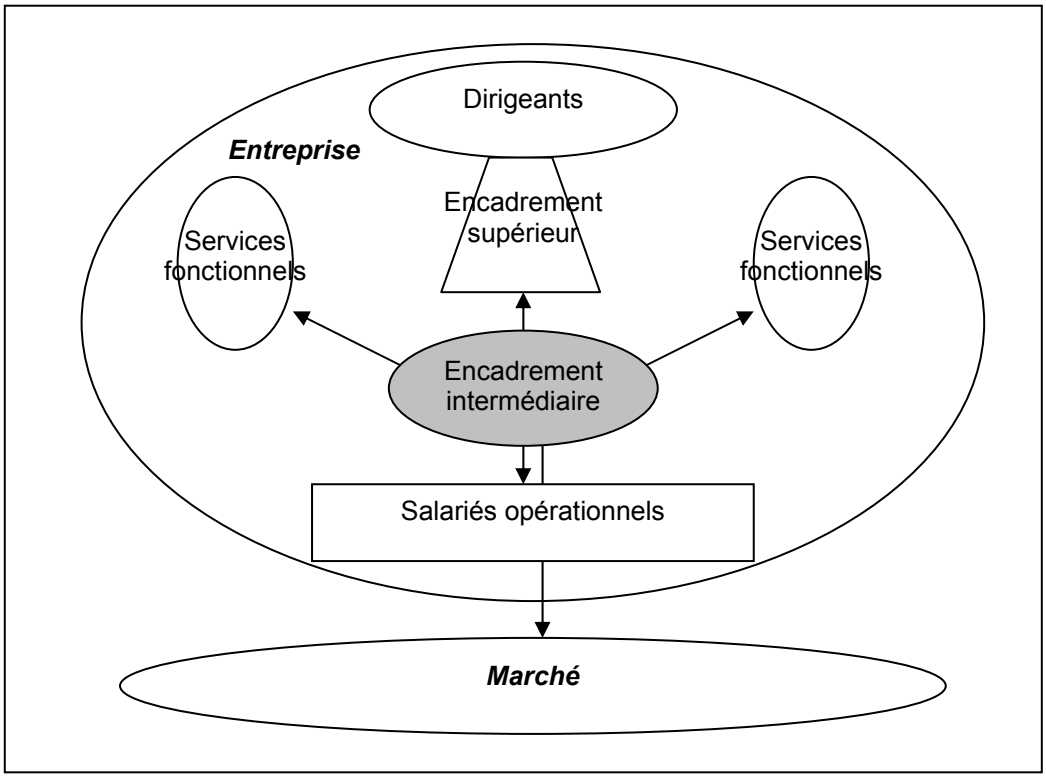


Figure 0.01. Position des cadres intermédiaires dans l'entreprise (Source : Auteur).

Les métaphores employées à leur sujet sont d'ailleurs aussi nombreuses que peu claires : ils sont les « relais », la « courroie de transmission », ou la « colonne vertébrale » de l'entreprise… Ces images ne rendent pas compte de la complexité croissante de leur rôle. C'est une agrégation d'activités diverses, comme le contrôle, la vente, la formation ou la stimulation de leurs collaborateurs. Dans la pratique, ces activités ne se juxtaposent pas toujours très bien : ils parent souvent au plus urgent, vaquent aux tâches qu'ils préfèrent ou gèrent celles auxquelles ils sont habitués. Les cadres intermédiaires ont par conséquent le sentiment que leur rôle, s'il évolue, varie essentiellement vers l'extension des responsabilités et des tâches qu'on leur confie. De nombreuses attentes, trop diversifiées selon la plupart d'entre eux leur échoient pour qu'ils parviennent à réaliser correctement leur travail.

3. La dimension commerciale.

Ces difficultés sont accrues pour les cadres intermédiaires membres de la fonction commerciale. Plusieurs particularités expliquent ceci :

- Ils sont à l'extrémité inférieure de la chaîne hiérarchique qui relie l'entreprise au marché, par l'entremise des vendeurs. Ils sont à ce titre responsables du succès ou de l'échec des efforts commerciaux de toute l'entreprise : si les commerciaux ne se révèlent pas à la hauteur de leurs objectifs, leurs hiérarchiques directs sont les premiers incriminés.
- Ils sont en contact fréquent avec les clients, plus généralement avec l'environnement de l'entreprise. L'organisation est dès lors jugée à travers eux puisqu'ils sont délégataires de son autorité. Ils reçoivent des clients toutes les critiques destinées à l'entreprise elle-même. Cela accroît singulièrement les risques de tensions conflictuelles avec leurs collègues.
- Ils ont un rapport particulier à l'argent : ils doivent garantir le revenu de l'entreprise, et s'assurer pour cela que les clients sont solvables et règlent leurs commandes dans de bonnes conditions. De plus, ils sont le plus souvent soumis à une rémunération variable, qui dépend de leur réussite et plus encore de celle de leurs subordonnés.

Qui veut aujourd'hui assumer cette pression quotidienne ? Des aspects auparavant occultés dans l'image que l'on a habituellement des cadres se font jour et la rendent moins séduisante. Le cadre « à la française » ressemble plus à un ingénieur qu'à un spécialiste de la vente ou à un animateur expérimenté. Pourtant, l'efficacité de la ligne hiérarchique s'apprécie dans l'exercice de leur rôle en vue d'un objectif primordial : accroître les résultats commerciaux.

Or, en devenant cadres commerciaux intermédiaires, ceux qui furent souvent eux-mêmes vendeurs souhaitent se retirer du théâtre des opérations, en accédant à l'encadrement, situation plus envieuse que la précédente. Au lieu de cela, on les charge à présent de distribuer l'activité de leurs équipes et d'être à leur tête en première ligne. L'entreprise compte sur eux plus que jamais pour que les commerciaux transforment les objectifs qu'elle fixe en parts de marchés accrues et en profits élevés et durables. Les tensions et les difficultés que cela implique au quotidien sont d'autant plus préoccupantes que les forces de vente sont devenues des organisations très structurées, pour être plus efficaces sur des marchés turbulents. Composées de plusieurs centaines de commerciaux, elles comportent généralement un cadre

commercial intermédiaire pour dix vendeurs. Les dysfonctionnements éventuels du rôle du management intermédiaire[10] ont dans ces conditions des répercussions rapides et massives sur les résultats commerciaux, ainsi que le montrent de nombreuses études récentes, tant américaines qu'européennes[11].

L'ensemble de ces remarques motive la volonté des entreprises tout autant que celle des cadres concernés de repositionner aujourd'hui le rôle professionnel de ceux-ci.

4. Comment parvenir efficacement à ce repositionnement dans un tel contexte ?

De nos jours, devant fréquemment se repositionner sur leurs marchés, les entreprises cherchent logiquement à repositionner les activités de leurs salariés. Chaque membre de leur structure conduisant l'offre au marché final doit du même coup répondre à des exigences élevées de qualité. Le management est particulièrement visé. C'est pourquoi la plupart des entreprises réfléchissent à la façon dont elles peuvent réellement faire de l'encadrement commercial intermédiaire l'articulation à forte valeur ajoutée de leur force de vente. En modernisant les compétences et les activités de leurs cadres, elles espèrent savoir mieux s'adapter et anticiper les changements rapides et profonds des marchés.

À quoi doit ressembler ce nouveau cadre commercial intermédiaire ? Comment peut-il se distinguer de son homologue de la génération précédente ? Prenons le cas d'un inspecteur des ventes au sein d'une grande société de services. Sa hiérarchie lui demandait jusqu'ici de faire appliquer la politique commerciale, c'est à dire de faire atteindre les objectifs fixés à son équipe, de lui faire conquérir de nouveaux clients, de contrôler son travail et ses résultats, et de l'informer de ce qui se passe sur son secteur.

Elle souhaite dorénavant qu'il ait un rôle beaucoup plus actif : développer la profitabilité de son secteur et de ses collaborateurs, assurer la pérennité de son commerce et de l'entreprise, imaginer des solutions nouvelles face aux contraintes inédites qu'impose le marché, gérer les tensions internes et externes à l'équipe, etc. Elle exige aussi qu'il soit

[10] Dans l'ensemble du texte, nous emploierons indifféremment les expressions « managers intermédiaires », « management intermédiaire », « encadrement commercial intermédiaire» ou « cadres commerciaux intermédiaires ».

[11] On se reportera aux travaux pris en référence dans le chapitre 3, tesl que BARSOUX J.-L., LAWRENCE P., 1991 ; JAWORSKI B.J., KOHLI A.K., 1991 ; RICH G.A., 1997, RIZZO J. et alii, 1970, etc.

suffisamment performant pour donner la priorité à sa fonction commerciale au lieu de consacrer un temps excessif aux tâches de gestion et d'administration des ventes.

En d'autres termes, on lui demande d'abandonner de nombreuses années de pratique centrées sur le contrôle des résultats pour adopter aussitôt un nouveau management axé sur le soutien et le développement des capacités productives. Autant dire qu'il s'agit d'une révolution des mentalités qui risque de rester un vœu pieux dans de nombreux cas.

Dans les faits, force est de constater qu'un tel repositionnement, voulu par les entreprises, est complexe à obtenir de la part des salariés. L'encadrement, comme d'autres groupes professionnels, tend à vouloir conserver ses habitudes de travail et ses avantages acquis au fil du temps, tout en évitant de subir un surcroît de pression inhérent à de nouvelles responsabilités. Un mur d'incompréhension semble séparer les dirigeants d'entreprises et leurs managers intermédiaires : « votre métier n'est plus le même », disent les uns, « nous n'avons aucune raison pertinente de changer » répondent les autres. Suivant en cela nombre de chercheurs, les entreprises tiennent pourtant à repositionner la pratique du management des ventes, domaine qui offre une résistance au changement considérable.

L'une des causes d'une telle résistance peut résider dans l'incapacité d'un repositionnement trop artificiel des tâches à faire prendre conscience aux intéressés que des attentes nouvelles leur incombent, du fait des bouleversements qui les environnent. Modifier uniquement l'activité des cadres, au moyen de fiches de postes renouvelées, par exemple, paraît être une démarche inachevée et superficielle, alors que l'on parle de changements fondamentaux dans la pratique d'un rôle crucial pour les entreprises. Ce constat nous a conduit à porter notre attention en amont des pratiques. On est alors confronté à la notion de rôle professionnel, qui élargit notre perspective, puis à celle de représentation sociale du rôle, qui intègre les dimensions de subjectivité et de perception que le rôle ne traduit pas, mais qui sont pourtant au cœur de notre problématique. Il convient d'expliciter dès maintenant ces remarques et les choix que nous avons opérés.

5. Le rôle et les représentations sociales, instruments de lecture du management intermédiaire.

Les notions de rôle professionnel et de représentations sociales, superposées l'une à l'autre, nous donnent accès à des clés de compréhension de l'encadrement intermédiaire qui nous étaient masquées jusque là. D'une part, le rôle comprend dans son acception les pratiques,

mais plus largement les comportements, les normes, les attentes, ou encore les modèles culturels propres à une position donnée dans une organisation donnée, selon la définition à laquelle on se réfère[12]. Il nous permet donc de remonter aux causes des actes réalisés par un acteur de l'entreprise, et de surmonter les insuffisances évoquées plus haut d'un repositionnement des seules activités de l'encadrement, incomplet par nature. D'autre part, le rôle du management intermédiaire s'est révélé être, tant dans les travaux étudiés qu'au sein des pratiques managériales, un concept instable et interprété diversement. Or, en le considérant sous l'angle des représentations sociales, plusieurs conceptions fiables d'un même rôle ont pu être révélées, dans une même organisation.

Afin d'éviter toute ambiguïté concernant ces construits théoriques, précisons leur définition et la place qui leur est faite dans notre travail de recherche.

A. Le rôle.

Face aux défis quotidiens qui sont les leurs, les organisations tendent à faire évoluer leurs attentes à l'égard de leurs salariés. Par voie de conséquence, les rôles, *« les fonctions, les emplois, les métiers, les postes évoluent. »* Or, il apparaît que ces différents termes, désignant une réalité proche, ne caractérisent pas des concepts synonymes. Il convient de les préciser, et d'indiquer pourquoi nous retenons celui de rôle prioritairement aux autres. Peretti indique que *« la fonction se définit comme un ensemble de tâches connexes, »* et que *« déterminer une fonction, c'est isoler un rôle dans un système de travail. »* L'emploi, quant à lui, *« décrit l'ensemble des fonctions »* d'un salarié ; s'il n'exerce qu'une fonction, celle-ci et l'emploi sont donc synonymes. Le poste ajoute une dimension physique et géographique, puisqu'il *« se définit comme le couple "un emploi + une localisation". »* Enfin, *« le métier est un ensemble de savoir-faire professionnels acquis, (...) de capacités reconnues[13]. »*

Cependant, si un rôle isolé dans son système professionnel peut permettre de définir la fonction occupée, il ne peut être assimilé à celle-ci. Il désigne un concept plus large que la fonction, intégrant des attentes non précisées dans cette dernière, pas plus que dans l'emploi, dans le poste ou dans le métier. Dans de nombreux cas, cependant, les concepts de métier, de profession ou de rôle ne sont pas clairement distingués. Le langage courant entretient cette confusion. Il assimile fonction, rôle, métier et activité. C'est pourquoi il est indispensable de clarifier le concept de rôle avant de l'utiliser dans nos recherches. Après lecture de

[12] La section 2 du premier chapitre permet de recenser l'essentiel des définitions du concept de rôle, et de déterminer celle qui correspond le mieux à nos préoccupations.

[13] PERETTI J.-M., 1997, pp. 143-144

nombreuses définitions disponibles[14], nous définissons le rôle professionnel comme ***l'ensemble des actes et des comportements cohérents attendus d'une personne du fait de sa position et de son statut spécifiques dans l'entreprise***.

Cette définition se veut relativement pragmatique. Elle intègre une dimension économique en prenant en compte l'ensemble cohérent de fonctions qu'assume une personne dans une entreprise. Elle contient aussi une dimension structurelle, puisque le rôle dépend de la place occupée dans l'organisation. Elle tient compte enfin d'une dimension sociale dans le sens où le rôle qu'occupe son titulaire dépend des relations que les individus ont ou peuvent avoir entre eux.

Bien au-delà d'une liste d'activités, on constate qu'accepter un rôle implique d'assumer les responsabilités, d'accomplir les tâches et d'obtenir les résultats correspondants, mais aussi de représenter certaines valeurs morales et sociales visibles dans les comportements qu'adoptera le détenteur du rôle. Le concept est donc vaste : il intègre les tâches et les fonctions du salarié ainsi que les attentes dont il fait l'objet, les compétences qu'il est censé détenir, ou encore certaines façons de se comporter avec ses collaborateurs pour être jugé efficace. Les travaux fondateurs de Katz et Kahn (1966, 1976) ont, dans ce domaine, permis de montrer que la prise de rôle s'accompagne de divergences entre la définition du rôle a priori et celle a posteriori. Depuis la conception du *modèle de rôle* de ces deux auteurs essentiels pour notre recherche, qui fait autorité dès lors que l'on utilise ce concept, d'autres chercheurs ont pu mettre en avant la complexité du phénomène de prise de rôle, tout particulièrement en ce qui concerne l'influence de divers facteurs sur la manière de concevoir le rôle d'un individu, ou sur les tensions qui en résultent. Ces *tensions de rôle*, qui se traduisent essentiellement en *ambiguïté* et en *conflits de rôle*, n'étaient pas intégrées explicitement au modèle original, bien qu'il est avéré aujourd'hui qu'elles ont un impact considérable sur l'efficacité d'un rôle donné.

En tenant compte de cette richesse conceptuelle, tout un corps d'études sur lequel nous prenons appui montre que le rôle d'un manager intermédiaire a un impact majeur sur la façon de travailler des commerciaux, sur leur implication, sur leur intention de poursuivre leurs efforts et de continuer à défendre les intérêts de l'entreprise, et finalement sur leurs résultats[15]. Cependant, le rôle est le plus souvent considéré comme un objet unanimement défini, compris et mis en œuvre, tant par les chercheurs que par les managers. Pourtant, il apparait que les perceptions particulières des individus et des groupes modifient tout concept supposé cognitivement stable. Les représentations sociales tiennent compte de ces altérations, au niveau de groupes cohérents d'individus.

[14] Notamment BEITONE A. et alii, 1997 ; DURAND J.P. et WEIL R., 1969 ; GRAWITZ M., 1991, etc.

[15] CHURCHILL Jr G.A., FORD N.M., HARTLEY S.W., WALKER Jr O.C., 1985 ; KENNETH R.E., SCHLATER J.L., 1990, etc.

B. La représentation sociale.

Le concept de représentation sociale correspond à l'image mentale qu'un groupe homogène d'individus se fait d'un objet, d'une personne ou d'une situation. Prenons l'exemple de la représentation du V.R.P.[16]. Nous avons eu l'occasion de collecter les perceptions de plusieurs groupes à ce sujet. La sémantique utilisée en traduit la diversité :

Pour des vendeurs	*Pour des consommateurs*	*Pour des chefs d'entreprise*	*Pour un comédien*
• Indépendance • Gain d'argent • Toujours sur la route • Fait réussir l'entreprise • Gagneur, etc.	• Baratin • Truqueur • Envahissant • Toujours sur la route, etc.	• Fer de lance • Forces vives • Difficiles à gérer, etc.	• « Je ne savais même pas ce que voulait dire V.R.P. ! »[17]

Tableau 0.02. Perception plurielle du V.R.P. (Source : auteur)

D'une manière générale, la représentation d'une profession dépend des connaissances, de l'expérience, des valeurs, de l'environnement, ou encore de la fréquence des relations que l'on peut avoir avec une personne qui l'exerce. Il en est ainsi pour tout objet de représentation. Chacun évoque pour un individu ou pour un groupe des clichés instantanés. Une représentation se définit donc comme une interprétation d'un objet grâce à laquelle nous lui donnons un sens particulier.

Or, vivant en société, nous partageons de nombreux points de vue, des valeurs, des a priori, des souhaits ou des craintes avec nos contemporains. Nos représentations de nous-mêmes, d'autrui ou de l'existence, en les partageant, forment un ciment social. Ainsi la vente et ses acteurs sont-ils l'objet de représentations très variables selon l'interlocuteur à qui l'on s'adresse. Des trais communs relient ces représentations sociales par des fils ténus qui tissent une nouvelle image. Pour la société française, la vente est souvent représentée comme une activité stressante, instable, aux emplois précaires tenus principalement par des individus excessivement bavards et peu dignes de confiance. Loin de cette icône, la vente est pour les Américains une activité phare voire noble, digne de reconnaissance professionnelle et sociale, dans laquelle se révèlent et s'épanouissent les meilleurs. Dans les deux cas, les caractéristiques citées sont subjectives et partiales ; mais elles permettent de distinguer deux groupes sociaux, les Français et les Américains, sur un même sujet, la vente. La

[16] Vendeur Représentant Placier

[17] POELEVOORDE B., in MERRET-PALMAIR C., 2003. Le comédien belge joue le rôle principal dans cette comédie consacré au métier de V.R.P.

représentation sociale d'un objet montre donc le sens commun que lui donne une catégorie d'individus. Sur elle se fondent ses choix et ses actes.

C. La représentation sociale appliquée au rôle des cadres commerciaux intermédiaires.

Si l'on applique le filtre théorique de la représentation sociale au rôle des managers intermédiaires, plusieurs interprétations émergent. D'une part les dirigeants d'entreprise voient dorénavant leurs cadres comme des modèles d'excellence. Le hiérarchique d'une équipe commerciale doit se considérer comme le « patron » de celle-ci, doté de responsabilités réelles. Il lui incombe par conséquent d'en développer les compétences, d'anticiper les évolutions qu'elle vivra tout en veillant constamment à tenir le cap vers ses objectifs. Il doit simultanément être tourné vers les attentes de sa hiérarchie, de ses subordonnés, et vers son propre développement. Des travaux de sociologie est issu un archétype représentant idéalement ce manager accompli : il s'agit du personnage imaginaire de James Bond[18].

Mais une telle représentation du manager n'est pas nécessairemnt partagée par tous. Le point de vue des cadres eux-mêmes est relativement éloigné d'une telle image. Ils portent actuellement un regard plutôt critique et négatif sur leur rôle, nourrissant le sentiment de malaise évoqué plus haut. Si nombre d'entre eux paraissent subir une forte surcharge de travail, notamment administratif, s'y s'ajoutent la contradiction d'objectifs trop diversifiés et la pression excessive des résultats. Ils se sentent souvent isolés dans leurs difficultés, incompris par leurs supérieurs hiérarchiques et peu suivis par leurs équipes. Malgré cela, la plupart s'estiment compétents sur l'essentiel de leur activité et ne trouvent pas de raison suffisante de modifier leurs méthodes de travail. Si changement il y a, ce doit être dans le sens d'une prise en compte accrue de leur contribution à l'efficacité de l'entreprise. Leur rôle est à cet égard un instrument de promotion sociale et financière pour eux-mêmes. Il les valorise auprès de leur entourage, grâce à leurs responsabilités et plus encore à leur statut de cadre qui les assimile aux dirigeants.

Bien que parfois caricaturales, de telles représentations construites collégialement par les dirigeants, les cadres ou d'autres personnels sont observables dans les entreprises. Elles influencent finalement la réalité des pratiques par des interférences ou des renforcements réciproques. Entre l'image idéale que les dirigeants développent et celle des managers intermédiaires, des écarts perceptuels sont susceptibles de se renforcer pour parvenir à faire

[18] DEGOT V., 1990

dévier l'exercice de leur rôle loin des attentes des uns et des autres. Il semble alors difficile pour les cadres de garantir les résultats que veulent obtenir leurs hiérarchiques, et à ces derniers de fournir des conditions de travail jugées satisfaisantes à leurs employés.

En prenant appui sur d'abondants travaux portant sur la représentation sociale[19], il est possible d'identifier grâce à ce concept, d'une part, ce qui distingue le rôle du management intermédiaire selon les différents groupes de l'entreprise et, d'autre part, de vérifier s'il s'agit de différences importantes ou négligeables. Pour cela, nos recherches nous on conduit à la théorie du noyau central[20], l'une des plus prometteuses du champ de la psychosociologie portant sur les représentations. Elle considère qu'une représentation sociale est constituée d'éléments essentiels (le noyau central) et d'éléments secondaires (la périphérie). Si des divergences d'interprétation portent sur le noyau d'une représentation, on doit dès lors conclure qu'il existe deux représentations différentes. Appliquée au rôle des managers intermédiaires, cette approche va nous permettre d'expliquer pourquoi le repositionnement des pratiques des managers intermédiaires souhaité par l'entreprise se heurte à des barrières perceptuelles jusqu'ici négligées mais fortement ancrées.

6. Principaux objectifs de la recherche.

A la fois par son sujet et par les outils qui ont permis de la réaliser, cette recherche doctorale vise à apporter certains éclaircissements, voire de nouvelles réponses, tant au plan théorique qu'au plan pratique.

Du point de vue théorique, nous avons cherché à vérifier qu'il existe plusieurs représentations du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire dans une même entreprise, distinctes par des composantes importantes, et que leurs différences est source de dysfonctionnements pour l'organisation. Le problème, jusqu'ici relativement négligé, des divergences de représentations des rôles dans l'entreprise et de leurs conséquences, peut de ce fait tenter d'être résolu. Une telle question reste encore très peu explorée, *« trop peu de recherches en gestion des ressources humaines se (centrant) sur les représentations des salariés*[21]*, »* bien qu'elles se montrent simultanément sources de dysfonctionnements et d'innovations.

[19] Dont JODELET D., 1997 ; VIGNAUX G., 1992, etc.

[20] ABRIC J.-L., 1976, 1987, 1994, etc.

[21] BOURNOIS F., LIVIAN Y-F., THOMAS J., 1993, p. 214.

Du point de vue pratique, notre problématique trouve écho auprès des praticiens. Ces derniers sont en attente d'éclairages plus précis sur ce qu'est et ce que doit être leur rôle, dans un contexte professionnel très concurrentiel. Des outils permettant de repenser le positionnement de l'encadrement, de réduire les difficultés inhérentes aux divergences de perception, ou encore d'aider l'encadrement à concrétiser sa valeur ajoutée, peuvent être une résultante pragmatique de nos recherches.

7. Notre problématique.

Cette approche, relativement originale dans les recherches en sciences de gestion, insiste sur la nécessité de comprendre les représentations que les cadres commerciaux intermédiaires ont de leur rôle pour parvenir à le repositionner efficacement. Or la tentation la plus courante consiste à agir sans tenir compte des stratégies cognitives des individus, pourtant liées à la compétence, à la professionnalisation, et à l'optimisation des rôles de chacun[22]. Trois questions simples montrent d'ailleurs la chaîne de causalité qui justifie ce raisonnement :

- La façon qu'un individu a de se représenter son rôle influence-t-elle sa façon de l'exercer ?
- Sa façon de pratiquer influence-t-elle la qualité et le niveau de ses performances ?
- Si l'on modifie la représentation qu'un individu a de son rôle, a-t-il des chances de modifier ses pratiques, puis finalement ses performances ?

En conséquence, notre problématique peut être exprimée ainsi :

Repositionner le rôle des cadres commerciaux intermédiaires peut permettre à une entreprise d'en améliorer l'efficacité si elle intervient sur les représentations que ces cadres ont de leur rôle, plutôt que de vouloir seulement en modifier les pratiques.

Nous postulons que dirigeants et managers intermédiaires ne partagent pas les mêmes représentations. Au contraire celles-ci se différencient de deux manières :

[22] STROOBANTS M., 1993

- D'une part, en raison de l'orientation du management commercial : l'entreprise veut mettre en œuvre un management par les comportements là où la plupart des cadres commerciaux intermédiaires managent par les résultats.
- D'autre part, en raison des capacités des managers intermédiaires à se concentrer sur les tâches jugées prioritaires : tandis que les définitions de leur rôle actuel intègrent plusieurs facettes composées de tâches variées, ils ne parviennent à réaliser que certaines d'entre elles, et pas nécessairement les plus productives.

Nous voulons en définitive montrer que **ces écarts de représentations modifient l'exercice de leur rôle, par rapport à ce qu'il aurait dû être. Cela engendre des tensions de rôle pour les managers intermédiaires, elles-mêmes néfastes par contrecoup à leur satisfaction professionnelle et à leur performance**. La responsabilité de ces dysfonctionnements se partage entre les managers intermédiaires, leurs équipes et leur hiérarchie.

8. Définition des concepts employés et délimitation du sujet.

Afin de réduire autant que possible les risques d'ambiguïté, nous avons cherché à définir dès cette introduction les concepts utilisés dans notre recherche et à situer précisément son cadre d'étude.

La recherche utilise comme unique terrain d'étude **la force de vente**. Nous la définissons comme **le réseau commercial salarié de l'entreprise**, composé de vendeurs sédentaires et/ou mobiles (commerciaux et commerçants), des cadres hiérarchiques situés entre eux et la direction commerciale ou la direction générale, et éventuellement, d'assistants opérationnels chargés de l'administration des ventes. Elle ne s'applique donc pas en l'état à l'encadrement dans son ensemble bien que des situations communes existent. En revanche la dimension commerciale renforce l'acuité des problèmes soulevés.

La population sujette à l'étude est **l'encadrement commercial intermédiaire**, qui est **l'encadrement salarié ayant l'autorité hiérarchique sur une équipe de commerciaux et/ou sur une agence à dominante commerciale, au sein de la force de vente**. Les postes concernés sont intitulés de manière variée : *« chef de ventes*[23] *»*, *« chef de secteur »*,

[23] Cet intitulé est celui retenu par l'AFNOR dans sa nomenclature des fonctions de l'entreprise.

« inspecteur commercial », *« chef d'agence »*, *« responsable de centre de profit »*, etc. Les catégories d'encadrement supérieur, intermédiaire non commercial, administratif ou de production notamment n'entrent pas dans ce champ.

De plus, les termes de « manager », de « cadre de terrain », ou de « cadre de proximité » entretiennent une certaine confusion. L'expression de « manager » désigne également le dirigeant de l'entreprise, les noms de « dirigeant » ou « patron » étant devenus presque désuets et péjoratifs. Un « cadre de proximité » n'est pas systématiquement un manager d'équipe. De plus en plus souvent, des cadres moyens des services fonctionnels agissent auprès des équipes commerciales, afin de les assister dans leur spécialité respective : assistants marketing, formateurs, « coachs », etc. Ils sont également exclus de notre analyse. Ces précisions faites, nous utilisons indifféremment les expressions « cadres commerciaux intermédiaires » ou « managers intermédiaires » pour désigner la population étudiée.

Nous avons utilisé le modèle de rôle de Katz et Kahn (1966), dans lequel plusieurs conceptions du rôle sont définies, le *rôle émis* et le *rôle reçu*. Après avoir étudié leur modèle et la littérature qui a pris appui dessus pour faire évoluer la recherche portant sur les rôles professionnels, nous avons abouti à la formulation d'autres formes du rôle. A l'aide du concept de représentation sociale, nous définissons par conséquent plusieurs représentations du rôle du management intermédiaire, inclusent dans notre proposition de modèle présentée ci-après, qui sont :

- **Le rôle prescrit** : *représentation du rôle que les dirigeants attendent de voir exercer par les cadres commerciaux intermédiaires.*
- **Le rôle perçu** : *représentation que les cadres commerciaux intermédiaires ont du rôle prescrit par leurs dirigeants.*
- **Le rôle voulu** : *représentation du rôle que les cadres commerciaux intermédiaires veulent exercer.*
- **Le rôle exercé** : *représentation du rôle que les cadres commerciaux intermédiaires pensent exercer au quotidien.*

Nous ne retenons pas ici la représentation que peuvent avoir les vendeurs du rôle de leur hiérarchique, bien qu'elle présente un grand intérêt. Deux raisons principales expliquent ce choix :

- Nous voulons souligner la force de la relation entre le manager intermédiaire et sa hiérarchie, alors que l'essentiel des recherches consacrées à la force de vente concerne

les vendeurs, considérant le management intermédiaire comme un facteur homogène identifiable à l'entreprise.

- Il était à craindre des perturbations non négligeables dues au sujet de l'étude, le rôle de leur hiérarchique et ses dysfonctionnements, celles-ci pouvant nuire à la qualité de leur travail et de leurs résultats.

Nous employons également les notions de *tensions de rôle*, en raison de leur influence reconnue aujourd'hui sur les résultats attendus et obtenus d'un rôle donné. Ce sont **le conflit** et **l'ambiguïté de rôle**, qui sont respectivement :

- **Le conflit de rôle** : il désigne *« l'occurrence simultanée de deux (ou plusieurs) émissions de rôle, telle que l'accomplissement de l'un rend difficile l'accomplissement de l'autre*[24] *».*
- **L'ambiguïté de rôle** : elle matérialise *« le manque d'information concernant l'évaluation du hiérarchique sur son travail, sur ses opportunités de carrière, sur son niveau de responsabilité, sur les attentes des émetteurs de rôle*[25] *».*

Nous n'avons pas retenu la **surcharge de rôle**, qui serait selon les auteurs une forme particulière de conflit de rôle. De plus, elle a semblé agir comme un artefact lors des phases qualitatives et de pré-test de l'étude. Tous les managers intermédiaires rencontrés déclaraient être surchargés de travail, tout en argumentant essentiellement sur les conflits et l'ambiguïté de leur rôle.

Nous avons introduit dans notre modèle plusieurs facteurs susceptibles d'influencer les représentations du rôle. Ce sont des *facteurs* d'ordre *environnemental*, comme la conjoncture économique, d'ordre *organisationnel*, dont les attentes des protagonistes par exemple, et d'ordre *individuel*, tels que les caractéristiques démographiques des cadres interrogés.

En tant qu'outputs, nous avons retenu la *satisfaction professionnelle* et la *performance perçue*, concepts qui ressortent de nombreux travaux portant sur les forces de vente ou sur le management. La **satisfaction professionnelle** exprime *« un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'appréciation de son travail ou de ses expériences professionnelles*[26]*.»* La **performance perçue** consiste en la *perception, par son auteur, de la performance globale qu'il génère*, incluant des résultats commerciaux quantitatifs, des activités d'après-vente et de suivi de la clientèle, et des comportements sociaux.

---

[24] KATZ D., KAHN R. L., 1966, p. 184

[25] KATZ D., KAHN R. L., *op. cit.*, p. 190

[26] BROWN S.P., PETERSON R.A., 1993, p. 63

9. Une nouvelle modélisation du rôle

Nous avons construit notre démarche sur les fondements de deux approches théoriques complémentaires, bien que rarement associées précédemment à notre connaissance. Il s'agit d'une part du courant de la **représentation sociale** enrichi de la **théorie du noyau central**, sur la base des recherches de Moscovici, Jodelet et Abric[27].

D'autre part, nous nous appuyons sur la **théorie des rôles** et en particulier sur le **modèle épisodique de rôle** de Katz et Kahn (1966). Il se présente ainsi :

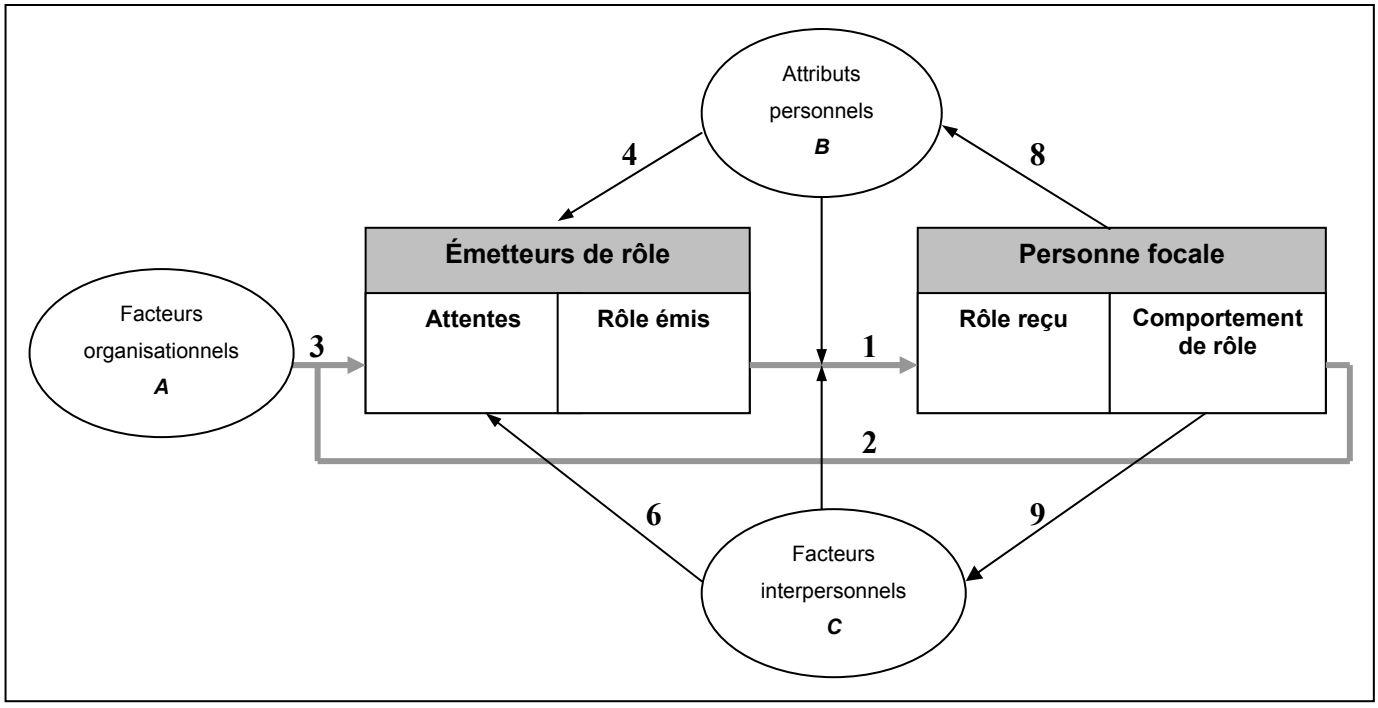


Figure 0.02. Le modèle théorique des facteurs impliqués dans la prise de rôles organisationnels (Katz D. et Kahn R.L., 1966, p. 187).

A l'issue d'un état de l'art portant sur le rôle, sur les représentations sociales, et sur le management commercial, nous proposons une adaptation de ce modèle en intégrant les variables citées plus haut, en raison de l'importance que les travaux consultés ont révélé les concernant. Notre *modèle perceptuel de rôle* prend dès lors la forme suivante :

[27] ABRIC J.-L., 1976 à 1997 ; JODELET D., 1991 à 1997 ; MOSCOVICI S., 1988

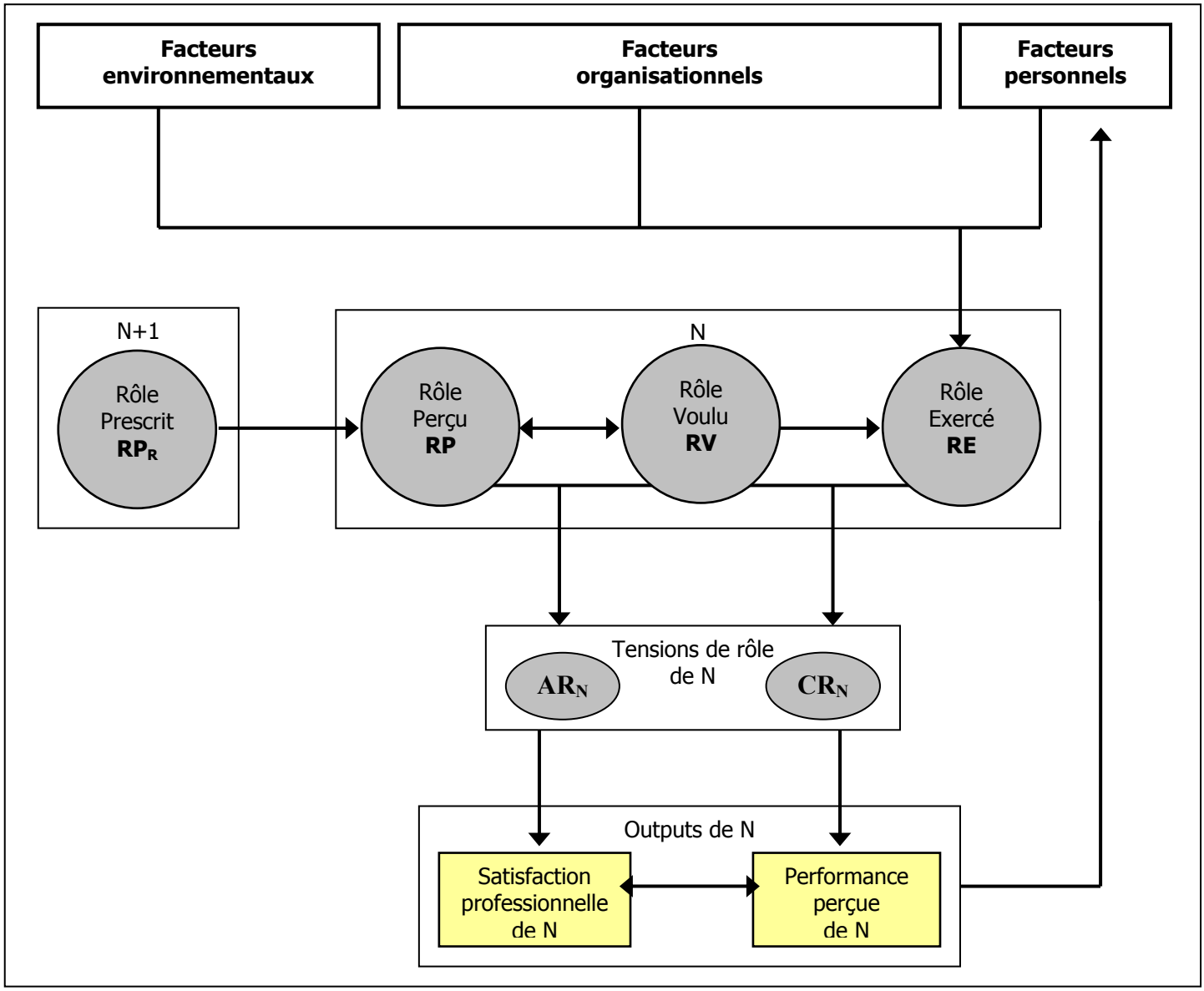


Figure 0.03. Le modèle perceptuel de rôle. (Source : auteur).

L'enquête réalisée auprès de l'entreprise qui a servi de support à notre recherche permettra de déterminer s'il convient de conserver en l'état ou de modifier ce modèle, eu égard à la vérification des hypothèses qui le sous-tendent.

Il convient enfin de préciser certaines limites propres à la recherche. Il s'agit d'une étude empirique effectuée auprès d'une seule force de vente. Le mérite de ce procédé tient à ce que les représentations existant dans ce réseau ont court et se confrontent réellement les unes aux autres, ce que nous voulons précisément observer. Une approche transversale mettrait en opposition les représentations de groupes qui ne se fréquentent pas. Elle nous aurait

également obligé à étudier les représentations d'échantillons seulement, alors que nous avons disposé de la population entière.

10. Structure générale de la thèse.

La thèse se compose de deux parties, chacune divisée en deux chapitres. **La première partie** est essentiellement théorique, et a pour objectif de rassembler les construits épars sur lesquels nous avons bâti ensuite le modèle de recherche répondant à nos attentes.

Nous consacrons **le premier chapitre** aux deux concepts principaux que nous utilisons, la **représentation** et le **rôle**. Nous montrons tout d'abord pourquoi et comment plusieurs représentations d'un même objet peuvent être significativement différentes. Cela nous conduit à retenir la **théorie du noyau central** comme étant la meilleure approche actuelle susceptible d'expliquer ce phénomène, en particulier lorsqu'il s'agit de représentations sociales complexes, comme cela semble être le cas concernant les rôles.

Après cela, nous explicitons le concept de rôle et les notions essentielles qu'il intègre. C'est l'occasion de mettre en évidence la pertinence de l'approche par les représentations et par la théorie du noyau central pour décrypter la distinction qui s'opère entre plusieurs interprétations d'un rôle. Nous montrons enfin en quoi certaines tensions de rôle en découlent et peuvent être à l'origine de dysfonctionnements notables.

Le second chapitre est dédié à **l'encadrement commercial intermédiaire**. En utilisant la notion de représentation de rôle se révèlent en effet, dans une même entreprise, au moins deux conceptions divergentes du rôle des managers intermédiaires. Cela nous conduit à mettre en exergue certains facteurs, jusque là négligés, qui agissent de façon significative sur la formation de telles représentations.

La seconde partie concerne la modélisation puis l'application empirique de la recherche. Elle présente l'ensemble des hypothèses retenues, l'agencement des variables constituant le **modèle perceptuel de rôle**, puis l'entreprise dans laquelle nous avons pu mettre en œuvre notre étude auprès de l'encadrement commercial et de la direction. Enfin, le déroulement et les résultats de celle-ci sont détaillés.

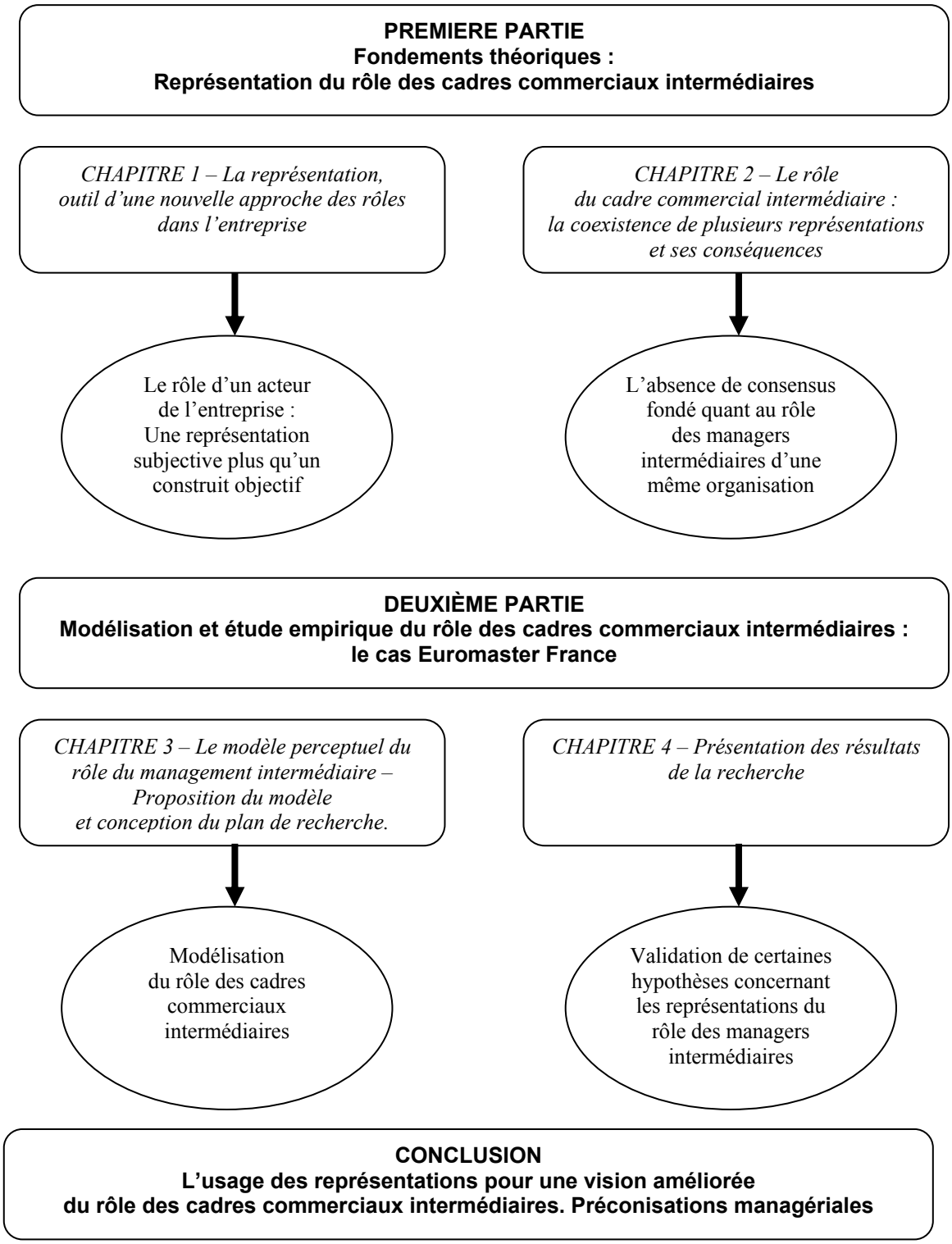
Plus particulièrement, **le troisième chapitre** rassemble les éléments de recherche constituant notre corps d'hypothèses, et touchant au rôle du management, aux tensions de rôle, à la satisfaction professionnelle et aux performances des membres de la force de vente. Il en découle la définition des hypothèses et la description du modèle de recherche qu'elles

constituent. Nous présentons ensuite la société de services automobiles Euromaster France, sa force de vente et son encadrement commercial. La présentation de la méthodologie de recherche lui fait suite, ainsi que celle des tests réalisés sur nos instruments de mesure.

Le quatrième chapitre est l'occasion de présenter l'ensemble des résultats tirés de l'étude, puis l'analyse et l'interprétation de ces résultats afin de tenter de répondre à notre question de recherche. En conclusion, non sans discuter des limites de cette recherche, nous soumettons des solutions susceptibles d'optimiser le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire, et d'obtenir de meilleures performances managériales et commerciales[28].

[28] Certaines de ces solutions ont d'ors et déjà été mises en œuvre au sein d'Euromaster France, alors que d'autres peuvent se concrétiser ultérieurement, et pour d'autres forces de vente.

11. Plan synoptique de la thèse.



PREMIÈRE PARTIE

LE ROLE

DES CADRES COMMERCIAUX INTERMEDIAIRES

EXPLICITE PAR LE CONCEPT DE REPRESENTATION.

Dans la littérature comme dans les réflexions des praticiens du management et des ressources humaines, on peut constater que le rôle organisationnel des salariés ne fait pas l'objet d'un consensus, mais qu'il est soumis à des interprétations complexes. Ce qui est vrai d'une manière générale l'est aussi pour l'encadrement des forces de vente.

Il est avéré que les actes et les comportements dépendent de la manière de se représenter son rôle dans l'organisation. Dans certains cas, les individus peuvent développer leurs représentations de manière très libre, voire incontrôlée.

C'est le cas des membres de la force de vente, notamment des cadres : ils occupent des positions frontalières et sont particulièrement autonomes. Ils sont également soumis à des objectifs financiers et quantitatifs générant de nombreuses tensions. Ils sont enfin habitués à transiger et à négocier, y compris au sujet du rôle qu'ils doivent exercer.

Celui-ci n'est d'ailleurs ni défini de manière formelle ni scientifiquement fondé. On peut le qualifier de concept à « géométrie variable », modelé au fil des cinquante dernières années. L'encadrement est un groupe social transversal dans l'entreprise, aux appartenances diversifiées : sont-ils plutôt cadres que commerciaux ? Opérationnels que hiérarchiques ? Des écarts entre plusieurs représentations de leur rôle sont très probables, écarts dont les conséquences ne sont pas anodines, pour eux comme pour l'entreprise.

Un corpus théorique relativement dense existe pour mieux comprendre ce phénomène. Nous proposons dans le premier chapitre une synthèse de ces apports académiques. Il s'agit des théories cognitives, notamment du concept de *représentation sociale* et de la *théorie du noyau central*, que nous développons dans une première section. Il s'agit ensuite de la *théorie des rôles* et du *modèle de rôle*, explicités dans la seconde section.

Nous élaborons sur ces bases notre propre modèle, grâce auquel nous voulons montrer que des écarts significatifs entre les représentations du rôle d'un cadre commercial intermédiaire sont préjudiciables à ses résultats professionnels. Le second chapitre met en parallèle les représentations du rôle du management intermédiaire qui ont actuellement cours, en particulier celles des dirigeants d'entreprises et des cadres eux-mêmes.

CHAPITRE 1

LE CONCEPT DE REPRESENTATION,

OUTIL D'UNE NOUVELLE APPROCHE

DU ROLE DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE.

Les acteurs du commerce supportent souvent une représentation à laquelle manquent des éléments importants : la passion et l'affectivité qui les animent. Sans doute de tels éléments subjectifs se retrouvent-ils dans la politique générale de leur entreprise. Mais ils sont tenus en respect par les mécanismes compliqués de la vie sociale et organisationnelle. Dans les populations commerciales, au contraire, ils pénètrent souvent librement la stratégie comme la tactique, et parfois renversent les plans les plus utiles et les plus rationnels. Au final, bien que l'encadrement et la direction de l'entreprise assument des tâches et des rôles souvent complexes, les individus et les groupes se les représentent en quelques figures simples et durables.

La notion de représentation n'est pas nouvelle, et touche de près à l'étude des sociétés humaines. Cela est vrai en ethnologie, J. Le Goff remarquant que *« ce sont les ethnologues, (...) qui découvrent dans les sociétés archaïques une pensée symbolique et des représentations si profondément inscrites dans le développement humain qu'ils les définissent comme des infrastructures. En s'aidant des travaux des ethnologues, on devrait arriver à mieux cerner une des grandes intuitions de Huizinga : le fait qu'il faut aller chercher le sens d'une société dans son système de représentations et dans la place qu'occupe ce système dans les structures sociales et dans la "réalité"*[29]*. »*

Cela l'est également en littérature. On peut considérer celle-ci comme une représentation de la société à un moment donné, une sorte de miroir, mais un miroir déformant. Elle minimise en effet certains aspects et en grossit d'autres. Les plus grands auteurs ont su mieux que d'autres représenter certaines images fortes de leur société[30].

Si la représentation est une notion à ce point importante, nous avons cherché à voir en quoi elle est susceptible de contenir différentes interprétations, qui ne manquent pas d'apparaître dès lors que l'on confronte les points de vue des membres d'une organisation. Aussi bien au plan des individus qu'à celui des groupes, les représentations se bâtissent autour de données et de signes parfois extrêmement subjectifs et difficiles à repérer pour celui qui ne possède pas le référentiel adéquat.

Nous étudions par conséquent, dans une **première section**, la représentation mentale dont le siège est la pensée individuelle, puis la représentation sociale. Cette dichotomie semble fondée, tant pour les chercheurs qui ont défini ces concepts, que pour ceux qui, en sciences de gestion en particulier, en font de plus en plus usage. Ainsi, E. Mounoud introduit-elle, dans un ouvrage récent consacré aux représentations du management stratégique, la distinction entre les représentations mentales, qui, écrit-elle, sont *« dans la tête »*, autrement dit sont formulées

[29] LE GOFF J., 1975, pp. 10-12

[30] Les exemples fourmillent ; les « Caractères » brossés par Jean de La Bruyère (1688), les gens de maison peints par Jean Genet (1978) ou le marchand de coton d'Isaac Asimov (1990) ne sont que quelques illustrations utilisées dans ce travail.

individuellement, et les représentations sociales, qui ne sont *« pas seulement dans la tête »*, mais sont également collectives[31].

La **seconde section** est l'objet d'une démarche identique concernant le concept de rôle. En passant de la société civile aux philosophes et aux chercheurs en sciences humaines, il a agrégé de nombreuses facettes parmi lesquelles il convient de faire le tri.

Dans le dessein de comprendre plus clairement ce qu'un rôle implique, tant pour celui qui le prescrit que pour celui qui l'exerce, nous utilisons les représentations sous leur angle social et montrons ainsi qu'une nouvelle lecture des rôles professionnels dans l'entreprise est aussi possible qu'utile.

[31] MOUNOUD E., 2001, p. 9

« Nihil est in intellectu quod non prius fuerit in sensu ».
Rien n'est dans l'esprit qui n'ait été d'abord dans les sens.
(ARISTOTE)

– SECTION 1 –
Le concept de représentation : éléments de définition.

Les recherches menées par de nombreux psychosociologues[32] montrent que l'individu construit une vision à la fois personnelle et complexe de ce qu'il doit faire dans la vie quotidienne et des priorités qui guident son existence. Dans un cadre professionnel, il interprète de manière également personnelle aussi bien ses obligations que ses relations avec ses supérieurs ou ses subordonnés. Un tel constat amène les questions suivantes : si deux personnes exercent la même activité dans des conditions similaires, comment expliquer qu'elles aient, à un moment donné, deux conceptions différentes de celle-ci ? Si l'on constate que cette différence est significative, est-elle alors un facteur de dérive du résultat prévu par rapport au résultat obtenu de l'activité ? Ce problème vaut d'être résolu, tant pour mieux connaître les liens de causalité entre représentation et activité que pour savoir infléchir l'activité et son résultat.

Si dans certains cas, ainsi que le soutiennent les tenants de l' *« approche béhavioriste »*, un simple lien « stimulus-réponse » suffit, la plupart des situations ne sont pas expliquées par ce lien. Ainsi, poser une question de la même manière et dans les mêmes conditions ne donne pas la même réponse selon les individus interrogés. C'est sur ce principe que s'appuient les sondages d'opinion pour tenter de connaître les différents points de vue d'une population. Il semble plutôt que chacun construise une représentation personnelle de chaque situation qu'il vit et des informations qu'il perçoit de son environnement.

Cette approche est celle des psychologues *« cognitivistes »*. Elle va nous permettre, dans la première partie de cette section, de définir le concept de représentation tel qu'on peut le comprendre au plan individuel. Nous cherchons ainsi à montrer comment il influence les décisions et les comportements. Nous approfondissons notre compréhension des comportements humains en abordant, dans un second temps, les notions de vie en collectivité

[32] On notera en particulier ANDERSON J.R., 1983 ; ANDLER D., 1989 ; RICHARD J.-F. et alii, 1990 ; VIGNAUX G., 1992, etc.

et de relations interindividuelles. La représentation est alors vue au plan collectif, ainsi qu'on peut le lire chez les théoriciens de la psychologie sociale.

1. La représentation au plan individuel.

Toute personne peut légitimement s'interroger sur sa place dans la société, sur l'utilité de ses actes ou sur les priorités qui doivent la guider. Chez soi comme en plein cœur de son travail, il est légitime de se demander si l'on doit agir de telle manière, ou si l'on détient toutes les informations nécessaires pour prendre telle décision.

De telles réflexions quotidiennes nous conduisent à bâtir, sans même y prêter attention, un agglomérat de représentations sur nous-mêmes, sur nos buts, et sur la meilleure façon de les atteindre. Pour autant, rien ne garantit que ces représentations soient conformes à la réalité ni qu'elles soient partagées par autrui. Elles constituent cependant le socle des actes et des comportements humains les plus courants comme les plus exceptionnels.

Cette réflexion vaut d'autant plus la peine d'être menée que, dès l'Antiquité, les plus grands philosophes occidentaux en ont tracé les lignes de force. Au cours de l'histoire plus récente, on la retrouve dans les préoccupations des grands penseurs médiévaux, de la Renaissance et du XVIIIe siècle. C'est le sujet de notre premier paragraphe.

Plus tard, les « cogniticiens », regroupant dans une approche interdisciplinaire psychologues, biologistes, neurologues et mathématiciens, se sont inspirés des précieuses notions élaborées par les philosophes. Après nous être interrogés sur la place de l'humain, le deuxième paragraphe est l'occasion de mieux comprendre le fonctionnement des individus au plan des représentations mentales et de la manière dont elles sont construites.

A. Le point de vue des philosophes.

Bien avant les chercheurs modernes, que ce soit en psychologie, en sociologie ou en gestion, les philosophes occidentaux ont inscrit la notion de représentation au centre de leurs réflexions sur la place de l'humain dans l'existence. Le concept de représentation tel que nous le connaissons aujourd'hui doit beaucoup à leur pensée. Trois principes forts s'en dégagent tout particulièrement :

- Une représentation est une interprétation du monde qui permet de mieux le connaître.
- Les limites de la perception et de la rationalité humaines donnent leur caractère partiel et individualisé aux représentations.
- Connaître, c'est notamment parvenir à partager ses représentations.

De l'Antiquité à l'Histoire moderne, les penseurs ont tenté de fournir des réponses à une question essentielle : comment l'Homme se conçoit-il dans le monde et dans l'existence ? Par des voies différentes, ils parviennent à cette conclusion générale que l'on se représente sa propre réalité de façon partielle et subjective. Nous allons voir tour à tour le point de vue des philosophes antiques, médiévaux, de la Renaissance puis du Siècle des Lumières, époques qui ont profondément marqué la culture et les valeurs occidentales actuelles.

I. Les philosophes de l'Antiquité.

Une préoccupation aussi moderne que l'image que chacun a de lui-même et de ses actes était déjà d'actualité chez les philosophes grecs du XVIe siècle avant notre ère. La pensée dominante de l'époque consistait à dire que chaque être a une place attribuée indépendante de son propre choix. Le dessein individuel est prescrit dans un grand *« Tout* » parce que *« les choses sont ainsi*[33]*. »* Pourtant, de plus en plus de penseurs se sont affranchis de ce *« mythe »* et ont développé un *« discours »* voulu comme plus rationnel. Pour eux, chaque individu élabore une représentation originale de lui-même et du monde. Cette représentation personnelle n'est pas la réalité elle-même mais plutôt son reflet du point de vue de celui qui l'élabore. Ce travail mental permet de rechercher au fil du temps à la fois l'équilibre et la différenciation, et de devenir en même temps singulier et semblable aux autres.

Cette attitude pragmatique qui ne vise pas à toute force à atteindre la connaissance parfaite serait, si l'on a su interpréter la doctrine de Parménide, une sorte de « pis-aller » aidant à vivre au quotidien et à s'accommoder de l'existence. Ce sont les limites de la rationalité humaine qui engendrent la partialité des représentations. Nous ne pourrions en effet, d'après l'approche platonicienne, qu'apercevoir une partie de la réalité objective : *« les formes les plus pures du savoir sont (…) des formes idéalisées qui, dans le monde, ne peuvent être qu'entr'aperçus*[34]*. »*

Absorbé par de multiples expériences personnelles, il semble facile de s'éloigner de la réalité objective en construisant ses propres interprétations de celle-ci. Si l'on veut dépasser ce stade imparfait de la représentation, il importe d'aller vers un *« savoir vrai »*, scientifique,

[33] ENCYCLOPEDIE THEMA, 1991, pp. 346 et suivantes.
[34] PLATON, in GARDNER H., 1993, p. 16

grâce à la dialectique. Il faut alors convenir de ce que sont les *« Idées »* essentielles qui forment le noyau de toute connaissance véritable.

Tous les philosophes ne considèrent pourtant pas ce choix comme indispensable. Dans cet ordre d'idées, Aristote pense que la connaissance pure ne facilite pas la *« (mise) en mouvement »* de l'existence. Celle-ci, trop abstraite, est adaptée au moyen de représentations personnelles qui permettent, en revanche, d'adapter le comportement aux situations rencontrées quotidiennement.

Bien qu'ayant entre eux des visées intellectuelles très divergentes, d'autres groupes de pensée parviennent à des conclusions proches de celle-ci. Dans leur approche théorique de la représentation compréhensive et de la perception, les Stoïciens supposent que les expériences vécues procurent des représentations simples qui, agrégées en représentations complexes, servent ensuite à bâtir des connaissances personnelles. Cela représente de nombreuses étapes et filtres empêchant d'interpréter parfaitement le réel[35].

Pour leur part, les épicuriens pensent que les informations perçues par l'esprit sont des *« simulacres »* de la réalité qui nous renseignent sur elle, mais que le raisonnement combine en représentations qui s'en éloignent. En fonctionnant de la sorte, la pensée peut être relativement indépendante de perceptions immédiates et des représentations les plus fugitives, même si l'on peut plus difficilement garantir que notre connaissance du monde est fiable et que notre place en son sein est assurée.

Cette part d'incertitude permanente peut expliquer que, bien plus tard, d'autres grands esprits aient pris le relais pour tenter à leur tour de comprendre comment l'individu conçoit l'existence.

II. L'époque médiévale et la Renaissance.

Le souci de la représentation perdure chez un certain nombre de philosophes du XIII^{e} au XVI^{e} siècles. Faisant suite à ce qu'ont écrit leurs prédécesseurs, des auteurs comme Pierre Abélard estiment que les représentations humaines, même écrites, sont souvent trop imprécises pour rendre compte avec exactitude de la réalité. Bien que les connaissances se fondent en partie sur l'expérience vécue, la représentation d'un objet n'est pas l'objet lui-même, ainsi qu'on peut le lire chez Saint Thomas, pour qui croire en une chose implique d'abord de l'observer.

Dès cette époque circule d'ailleurs l'idée que l'on devrait distinguer la représentation individuelle de la représentation collective, que John Duns Scott nomme respectivement

[35] ENCYCLOPEDIE THEMA, op. cit., 1991

« l'essence singularisée » et *« l'essence commune »* des choses[36]. Cette distinction, et partant l'hétérogénéité des représentations individuelles, est due à la grande diversité des objets et des situations représentés. C'est pourquoi, malgré son *« bon sens »*, un individu est amené à constater *« son incapacité à garantir la permanence de la vérité perçue »* au travers de ses expériences[37]. René Descartes en particulier reprend l'idée que l'être humain est subjectif et rationnellement limité. S'il ne s'en tient qu'à ses représentations individuelles au lieu de convenir avec autrui de représentations partagées, il risque souvent le conflit relationnel.

Or dans la vie courante, les intentions et les désirs personnels priment sur la volonté de transiger et de chercher le consensus. C'est une attitude que Spinoza qualifie d'opportuniste[38], ce que Blaise Pascal nomme la *« concupiscence naturelle. »* Elle peut donner une certaine *« illusion de libre arbitre[39] »* qui pousse l'être à privilégier ses propres représentations plutôt que de l'inciter à comprendre celles de ses contemporains et à s'en rapprocher.

III. Le siècle des Lumières.

L'esprit scientifique qui prédomine au XVIIIe siècle s'intéresse également de près à ces questions de représentation. L'un de ses préceptes clés considère que l'expérience des situations auxquelles l'homme fait face au quotidien lui permet de nourrir ses connaissances de représentations complexes. Certains pensent sous cette condition que la raison est un *« produit dérivé de l'expérience »*, et qu'elle est à ce titre *« contingente, relative et limitée[40] »*. Elle ne pourrait produire par conséquent que des connaissances, certes incomplètes mais corrélées aux besoins personnels, et suffisantes à les satisfaire.

Hume estime quant à lui que l'individu a besoin que ses représentations de l'environnement soient cohérentes entre elles pour qu'il soit cohérent avec lui-même. Un raisonnement abstrait, de type cartésien, serait moins à même de procurer cette cohérence des représentations que l'expérience vécue.

Une illustration de ce principe est le paradigme de l'aveugle de William Molyneux, que rapporte John Locke en 1690, et qui met en avant le lien entre les représentations et les actes d'un individu[41] : si un aveugle de naissance a appris par le toucher à distinguer un cube d'un globe de même hauteur et fait du même métal, il a alors une représentation précise de ces

[36] ENCYCLOPÉDIE THÉMA, op. cit.
[37] DESCARTES R., 1637
[38] SPINOZA B., vers 1690
[39] PASCAL B., vers 1623-62
[40] ENCYCLOPÉDIE THÉMA, op. cit.
[41] LOCKE J., 1689

deux objets. Si par la suite il recouvre la vue et qu'on lui fait observer ce cube et ce globe posés devant lui sans pouvoir les toucher, il ne saura pas les reconnaître l'un de l'autre.

La représentation n'est donc pas strictement la connaissance de la réalité. L'oculiste anglais William Cheselden confirme la validité de cette hypothèse : en 1728, il réalise avec succès l'expérience décrite par Molyneux avec l'un de ses patients dont il vient de guérir la cécité. Il tend ainsi à montrer que, même lorsqu'il s'agit d'objet usuels, les représentations n'en donnent souvent qu'un aperçu, c'est à dire une connaissance imparfaite.

Ceci dit, l'expérience n'est pas la seule source de représentations et de connaissance. La conscience permet de percevoir un concept sans avoir systématiquement besoin de l'expérimenter, grâce à l' *« intuition »*, que Kant définit comme *« une représentation sensible toujours située dans le temps et l'espace*[42] *»*. Autrement dit, nous pouvons formuler un concept au plan intellectuel et l'utiliser comme toute autre connaissance acquise, puis l'éprouver par la suite dans nos actes. À l'inverse, conceptualiser un objet ne permet pas de déduire que cette représentation est exacte, ni que ce qu'elle représente existe.

Prenons l'exemple de l'automobile pour illustrer notre propos. Il est simple de se représenter une voiture sans en posséder une. Les souvenirs suffisent à la rappeler. Mais pour un homme du XVIII^{e} siècle, le concept de « voiture » n'est pas celui de nos contemporains : il se représente un véhicule attelé à des chevaux, tandis que nous visualisons plutôt un véhicule à essence. Au sens générique, il s'agit cependant du même objet : un engin à quatre roues utilisé pour le déplacement terrestre. Bien que très sommaire, cette représentation est partagée par les individus à trois siècles d'intervalle. En revanche, voir la voiture permet de savoir que celle-ci en particulier existe bel et bien, et, par voie de conséquence, que le concept « voiture » existe en au moins un exemplaire. Cela ne nous autorise pas pour autant à imaginer toutes les voitures comme strictement identiques à celle observée.

Kant précise que le concept est *« une représentation de ce qui est commun à plusieurs objets »*. Dans notre exemple, le concept de « voiture » comprend toutes les caractéristiques courantes d'une automobile : quatre roues, un moteur, un volant, une carrosserie, etc. Dans ce sens, la taille ou la couleur de la voiture ne sont pas des éléments centraux de la représentation « voiture ». En revanche, se représenter une marque particulière conduit à intégrer des précisions supplémentaires dans la représentation qui deviennent elles aussi essentielles, et qui la distinguent dorénavant des autres catégories. Le concept « Mercedes » inclut les notions de « grosse voiture », de « prix élevé », ou d'« étoile », absentes du concept « Peugeot 306[43] ».

---

[42] KANT E., in ENCYCLOPÉDIE THÉMA, *op. cit.*, 1991

[43] C'est peut-être la raison pour laquelle les propriétaires habituels de Mercedes peuvent considérer que leur représentation de « leur » voiture est altérée par des modèles récents, comme la « Classe A », qui rompt le concept.

Finalement, conceptualiser permet, comme l'expérience vécue, de partager des représentations d'un sujet donné avec d'autres personnes, même si cela contraint à ne pas divulguer certains éléments qui leur donneraient plus de sens mais qui ne conviennent qu'à soi. Rousseau défend également l'idée que le partage des représentations permettrait de réformer la société traditionnelle et de favoriser l'intégration sociale[44]. Cela implique pour lui de privilégier l'intérêt collectif dans la conception de l'existence. De cette manière, le devenir de la collectivité serait forgé par les contributions de ses membres, qui recevraient pour ce faire l'éducation adéquate. La place individuelle ne serait pas figée dans des représentations formelles ou passéistes, et la société dans son ensemble apprendrait au rythme de ses composantes. Dans ce contexte d'apparence utopique, chacun est responsable de ses idées et de ses connaissances. Une idée dont on ne voudrait pas ou que l'on ne saurait faire sienne ne peut nous être imposée. En revanche, la plupart des gens devraient pouvoir assimiler les représentations collectives en les expérimentant. Cela signifie que conseiller à quelqu'un d'agir d'une manière donnée n'est pas la démarche la plus pédagogique qui soit. L'aider à mettre en pratique une nouvelle façon d'agir, à en tirer les conclusions et à se forger une nouvelle représentation de son activité est plus efficace, tant il est vrai que ce qui émane de soi est mieux accepté. Le récepteur de la représentation renouvelée est dès lors son concepteur.

En définitive, les penseurs du Siècle des Lumières soulignent que les représentations individuelles ne sont pas facilement en phase avec leur objet. *« Deux législations*[45] *»* s'y affrontent : l'une, le système traditionnel et ses conceptions prédéfinies, est imposée, l'autre, qui est la place que chacun s'attribue dans l'idéal, est choisie. Cette opposition ne satisfait ni l'individu ni la société car elle est source de conflits. Les représentations doivent plutôt permettre de se positionner harmonieusement dans l'environnement et dans la société.

De tout temps, les philosophes ont cherché à exprimer leurs réflexions au sujet de l'Homme et de l'existence. L'une de leurs plus précieuses contributions est de montrer que la place de l'individu dans la société est celle qu'il peut se représenter et mettre en œuvre. Cependant, il est particulièrement complexe d'avoir une perception juste de soi, de ses attentes ou de ses actes dans un monde où l'information est en telle quantité qu'elle peut brouiller aisément les repères. De plus, le simple fait de bâtir des représentations personnelles pousse à se confronter aux autres à un moment donné. Or, l'être humain est opportuniste et défend ses intérêts personnels. Il ne veut pas systématiquement partager le point de vue d'autrui mais cherche à satisfaire ses besoins propres.

[44] ROUSSEAU J.-J., 1754

[45] ENCYCLOPÉDIE THÉMA, *op. cit.*, 1991

C'est pourquoi, sur la trame des travaux philosophiques qui les ont précédés, de nombreux chercheurs, en sciences sociales notamment, ont voulu à leur tour mettre en exergue des solutions à ces problèmes. Ce sont leurs recherches, axées sur le concept de représentation du point de vue cognitif, que nous étudions à présent.

B. Le point de vue des cogniticiens : représentation et connaissance.

Si nous passons des philosophes aux « cogniticiens », c'est en raison de préoccupations très semblables entre les uns et les autres. La psychologie cognitive traite de la connaissance, en particulier des perceptions et des représentations. Elle s'appuie pour cela sur cinq principes[46] :

- Elle étudie les représentations mentales, en se distinguant d'une part de la biologie et de la neurologie dont elle découle pour partie, d'autre part de la sociologie et du domaine culturel.
- L'ordinateur lui sert de modèle pour expliquer la formation et l'utilisation des connaissances.
- Elle laisse de côté les facteurs externes qui alourdiraient son analyse[47].
- Elle s'appuie sur l'interdisciplinarité des chercheurs et de leurs travaux sur la cognition.
- Elle prend ses thèmes à la source de la pensée philosophique occidentale, d'où les liens avec le paragraphe précédent.

La cognition est donc le champ de définition des représentations qui influencent directement les comportements individuels. C'est pourquoi l'on peut considérer que les comportements entrent dans le champ de la cognition : ce sont en effet les seuls éléments qui nous renseignent par l'observation directe sur les représentations utilisées par une personne. A l'inverse, connaître ses représentations revient à accroître les chances de prévoir ses comportements et ses actes. Afin de mieux comprendre ces processus, nous allons, dans une première étape, passer en revue les principaux courants des sciences cognitives qui ont contribué à définir le concept de représentation. Sur cette lancée, nous en donnons les

[46] GARDNER H., 1993, p. 18

[47] Parmi lesquels les valeurs, la culture, etc. Ils sont pris en compte en sociologie et en psychosociologie, ce que nous verrons dans la seconde section

définitions essentielles. Puis nous montrons comment les représentations s'insèrent dans le processus cognitif, en faisant tout particulièrement appel à la notion de *modèle mental*.

I. Les différents courants cognitifs.

Chaque courant constituant la psychologie cognitive est à l'origine d'un modèle spécifique de la cognition. Nous les présentons un à un sous l'angle de leur contribution au concept de représentation, avant de définir ce concept.

Toutes les « écoles » qui ont traité de la cognition ne partagent pas le même point de vue au sujet des origines, de la place et des conséquences qu'ont les représentations mentales sur la connaissance et sur les comportements. Néanmoins, nous avons cherché à mieux connaître ce que chacune estime important concernant les représentations dès lors qu'elle les intègre à sa réflexion.

1. Les modèles mathématiques et l'Intelligence Artificielle.

À la suite de Gottlob Frege et de John von Neumann, les chercheurs en intelligence artificielle (I.A.) se sont efforcés de reproduire les comportements humains. Ceux-ci étant le plus souvent complexes, ils ne sont pas décrits avec la précision et la logique nécessaires pour que les machines puissent les imiter convenablement. Von Neumann a notamment montré que *« le langage du cerveau n'est pas le langage des mathématiques »* qui commande aux programmes artificiels[48]. Les représentations que développe un individu pour agir posent en particulier de grosses difficultés de reproduction par les mathématiques.

Cela justifierait d'expliquer les dysfonctionnements des comportements sociaux par une approche non mécaniste. La logique mathématique et la logique des prédicats qu'emploient les cybernéticiens sont en effet des raisonnements rigoureux, déductifs et catégoriques. Les raisonnements humains, quant à eux, comportent des erreurs ou des imprécisions qui impliquent des approximations et des invraisemblances. Les connaissances mises *« en situation »* sont imprécises, les représentations subjectives, et, par conséquent, les actes humains parfois imprévisibles[49]. Comment, par exemple, faire reproduire à une machine le comportement d'un vendeur qui se démotive après avoir mené deux ou trois tentatives maladroites de prospection, alors même qu'il connaît des techniques efficaces, et qu'il sait que sa persévérance lui donnera des résultats ?

[48] VON NEUMANN J., 1996, p. 79 et suivantes

[49] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, p. 35

Les systèmes artificiels tentent pour l'heure d'imiter le comportement à l'aide de règles logiques du type *« si prémisses, alors probablement conclusions*[50] *»*. L'I.A. tente aussi des raisonnements par défaut, des logiques non monotones ou des vérités « relatives » pour s'en rapprocher[51]. Elle s'efforce de représenter par des graphes sémantiques les connaissances et leurs liens. Ces réseaux sémantiques, bien que généralement délaissés, transparaissent encore dans la logique et le formalisme de certaines modèles, en sciences de gestion notamment.

La programmation mathématique ne semble pas encore capable de maîtriser les compétences qui architecturent notre système *« multifonctionnel »* de représentation des connaissances. L'ampleur de cette difficulté s'illustre par le travail d'un mécanicien. Il a été imité par un système diagnostiquant des pannes mécaniques, adjoint d'un second système maîtrisant les lois de la physique, tandis qu'un troisième proposait des solutions d'intervention[52]. Le mécanicien réalise seul ces opérations, et de surcroît mène à bien l'intervention adéquate.

C'est pourquoi, pour certains chercheurs, l'I.A. reste une *« nébuleuse de programmes strictement spécifiés »*, loin d'égaler les compétences adaptatives et combinatoires de l'individu. Modéliser le processus cognitif humain ou les systèmes symboliques complexes grâce auxquels les représentations guident le comportement demeure une difficulté majeure face aux capacités de perception et de représentation humaines plus complexes que prévu[53]. Des actes simples comme reconnaître un visage, un lieu, ou une situation professionnelle, mobilisent des représentations mentales en très grand nombre, alors qu'ils demandent au cerveau quelques fractions de secondes seulement. L'ordinateur capable de faire ceci, s'il existait, nécessiterait des millions d'instructions qui restent à inventer, ce que certains experts s'efforcent de faire. Ils ne parviennent vraisemblablement pas à montrer comment les représentations mémorisées remontent si rapidement à la conscience pour permettre de saluer le visage ami, de s'installer dans le lieu, ou de commenter la situation[54]. Bien que doté de capacités de calcul considérables, l'ordinateur ne sait pas encore « dire » par lui-même « j'aime », « je veux », « je crains » ou « j'ai envie ». Il ne ressent pas, ce qui est une des fonctions des représentations mentales.

[50] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, p. 34
[51] VON NEUMANN J., *op. cit.*, 1996
[52] VIGNAUXG., *op. cit.*, 1992, p. 38
[53] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992
[54] DUBY J.-J., 1988

2. Les modèles cybernétiques (computo-symboliques).

Sous l'influence de Claude Shannon, pour qui des circuits électriques peuvent exprimer certaines opérations fondamentales de la pensée, la cybernétique tente d'imiter la mémoire humaine par analogie entre l'organisme vivant et les machines informatiques[55]. Dans ce type de modèles, les actions et les expériences influencent les représentations, mémorisées sous forme de structures opératoires au sein d'un cadre d'action organisé en vue de pouvoir les reproduire facilement. Contrairement au béhaviorisme, cette approche piagétienne part du principe que le monde est prédéfini. Agir permet de se le représenter de mieux en mieux, et donc d'agir de manière de plus en plus efficace dans un environnement devenu familier.

Dans l'approche cognitiviste classique, c'est généralement l'inverse qui est au centre des préoccupations : comment l'acte de connaissance permet-il de définir les représentations, puis d'agir en conséquence ? Lequel, de la représentation, de la connaissance ou de l'acte a devancé les autres ? L'une des hypothèses cognitivistes avance que, dès la naissance, nous nous représentons d'abord les choses qui nous entourent pour ensuite apprendre à les connaître et enfin à agir de notre propre chef.

Quoiqu'il en soit, ces deux approches peuvent se compléter : elles montrent qu'agir et connaître sont des actes inséparables. Pour elles, les représentations sont des intermédiaires pour comprendre l'environnement. Elles permettent de lui donner du sens en orientant notre perception[56]. Cependant, ces modèles cybernétiques n'expliquent pas comment se forment les représentations symboliques[57].

3. Les modèles bioniques (connexionnistes).

Dans une autre approche qui se concentre elle aussi sur le processus de mémorisation, les modèles bioniques simulent la mémoire à l'aide de réseaux neuromimétiques. Les appareils tentent d'imiter les cellules et leurs synapses au moyen d'unités de traitement et de connexions filaires. Les connexions des groupes de « cellules » artificielles sont modifiées par une loi locale qui transforme en fait les propriétés collectives de tout le réseau. Ces modèles s'intéressent aux règles transformant les connexions plutôt qu'aux informations qu'elles véhiculent. Ne souhaitant pas se préoccuper spécifiquement de représentations, les connexionnistes ont longtemps été contraints de ne manipuler que des données

[55] « Cybernetics », terme et mouvement datant de 1948 ; cf. GARDNER H., 1993, p. 35

[56] Voir par exemple LAURIERE J.-L., 1987

[57] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990

structurellement très déterminées[58]. Face à cette barrière, les modèles récents imaginent en revanche des possibilités intéressantes de recodage et de représentation d'informations complexes. Par ailleurs, des technologies bioniques nouvelles lient le vivant et l'artificiel en informatique. L'étape suivante consisterait, pour ces chercheurs, à rapprocher la copie de l'original et à imiter la pensée humaine dans son ensemble à l'aide de machines mi-artificielles, mi-organiques[59].

4. Les modèles neuronaux.

Visant d'une manière globale à comprendre comment le cerveau élabore des solutions, McCulloch et Pitts supposent en 1943 que toute situation peut être représentée par une suite de propositions logiques[60]. Dans la même veine, Von Neumann qui, en toute modestie, sait n'être *« ni neurologue ni psychiatre »*, a aussi contribué à cette *« tentative pour comprendre le système nerveux*[61]*. »* Il postule que *« tout ce qui peut être décrit de manière exhaustive et sans ambiguïté (...) peut être conçu comme un réseau neuronal fini approprié. »* Il donne ce faisant les limites des approches *« imitatives »* du cerveau : l'exhaustivité et la non ambiguïté de la chose à reproduire.

Malgré le talent du mathématicien concepteur du premier ordinateur, le projet de reproduire le cerveau à l'aide d'un réseau de processeurs élémentaires interconnectés fait face à des problèmes d'une extrême complexité[62]. Ces difficultés ont contribué à l'abandon des recherches sur les réseaux neuronaux dans les années 60, reprises néanmoins une vingtaine d'années plus tard avec d'autres objectifs. L'analyse neuronale dans son ensemble concerne souvent un niveau de représentation élémentaire. Sans entrer dans ce débat qui n'est pas le nôtre, précisons que certains tentent de montrer qu'elle peut simuler des représentations complexes, tandis que d'autres pensent qu'il s'agit d'une approche peu propice à les manipuler[63].

Cette revue succincte des courants des sciences cognitives souligne ce que les cogniticiens ont cherché à comprendre des représentations mentales. Postulant pour la plupart que le cerveau produit des représentations, ils ont notamment tenté de savoir comment il les crée et les emploie. Cependant, aucun modèle n'y parvient de manière totalement convaincante.

---

[58] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, p. 222

[59] Des recherches actuelles portent sur des programmes prototypes utilisant la structure de l'ADN et permettant de constituer des tracés de circulation optimisés ; des processeurs moléculaires ou organiques sont mis au point.

[60] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992

[61] VON NEUMANN J., *op. cit.*, 1996, p. 13

[62] Tels que des phénomènes « d'explosion combinatoire » par exemple

[63] CAVERNI J.-P. et alii, 1989

Puisqu'il n'est pas encore possible de transcrire le « programme » des pensées qui commandent aux comportements humains, leur observation semble rester l'un des meilleurs moyens d'approcher les représentations mentales.

Après les questions de forme orientées sur le mode de fonctionnement du cerveau, nous allons nous recentrer sur le fond, autrement dit sur les représentations qu'il génère, en définissant ce concept.

II. La définition de la représentation mentale.

Pour les cogniticiens, il semble établi que la manipulation de structures de symboles guide l'apprentissage, la compréhension et l'action. Pour percevoir et construire une représentation personnelle de l'existence corrélée à ses motivations et à ses actes, l'être humain mémorise des connaissances dès sa prime enfance. Un cycle permanent se met dès lors en place : des représentations passagères génèrent des connaissances qui engendrent elles-mêmes d'autres représentations, et ainsi de suite[64].

Il importe toutefois de distinguer les connaissances des représentations mentales. En interprétant une situation, un acte ou un objet, nous en faisons une « image » mentale intégrée aux connaissances déjà acquises. Le terme d' « image » est commode car immédiatement compris : on peut imaginer un dessin ou une photographie se fabriquer dans une cellule du cerveau, et qui comporte l'ensemble des détails permettant de décrire l'objet représenté. La similitude est d'autant plus intéressante que, si l'on décrit une photo après l'avoir observée un instant, nous parvenons en fait à retranscrire les éléments les plus frappants, ceux qui nous interpellent ou qui nous attirent le plus, ou simplement ceux que l'œil a pu capter. Une représentation procède d'une manière identique : elle rassemble des informations essentielles telles que la perception les a reçues et telles que le cerveau les a interprétées.

Dans une définition plus formelle, les représentations mentales sont *« des connaissances associées à des interprétations »*, ou *« des états provisoires de connaissances, résultant de nos activités de construction de sens et d'interprétation des situations ou des événements*[65]*. »*

Les connaissances sont généralement considérées comme stables dans le temps et constituent notre *« savoir de base pour l'action et pour la compréhension des messages et des situations. »* Certains chercheurs définissent alors les représentations mentales comme occasionnelles et précaires : ce sont des *« constructions circonstancielles faites dans*

[64] CAVERNI J.-P. et alii, *op. cit.*, 1989

[65] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, p. 209-223

un contexte particulier et à des fins spécifiques, élaborées dans une situation donnée et pour faire face aux exigences de la tâche en cours[66]*. »*

Pour illustrer ce point, prenons le cas d'un cadre commercial appartenant à une entreprise de vente directe. Quelles sont ses connaissances et ses représentations concernant le droit commercial ? Ses connaissances sont celles qu'il a mémorisées, mais pas nécessairement l'ensemble exhaustif des règles juridiques. Ses représentations du droit sont celles qu'il peut expliquer et appliquer à un moment donné. On comprend qu'entre la réalité et ses connaissances, puis entre ses connaissances et ses représentations peuvent se glisser des erreurs, des déformations ou des oublis. Ainsi, il a probablement appris quelles sont les obligations de l'entreprise au sujet du délai de rétractation du client. Mais se souvient-il qu'elles interdisent d'encaisser le paiement de sa commande avant l'expiration d'un délai de sept jours ? Cela peut lui sembler évident, c'est-à-dire qu'il en a une représentation claire. Il se peut aussi qu'il l'ait oublié, ou bien qu'il ne sache pas relier cette information au texte de loi qui la fonde.

Les représentations sont donc des *« arrangements »* particuliers d'informations, dont le but est de se préparer à agir, dans l'immédiat ou au cas où les circonstances s'y prêteraient. Ce sont *« des schémas hiérarchisés et emboîtés qui façonnent nos anticipations*[67]*. »* Trois types de représentations existent[68] :

- **La représentation propositionnelle**, qui est une structure prédicative du langage utilisée pour parler et écrire,
- **La représentation imagée**, qui exprime les formes perçues par la vue,
- **La représentation enactive**, qui traduit la transformation d'un état ou d'une situation et contrôle directement nos actes.

Des formes mixtes combinent ces trois formes de représentations, mais la représentation propositionnelle est la plus étudiée car elle est liée au langage et à la communication. Jean-François Richard la considère avec d'autres chercheurs comme la source de la compréhension et du raisonnement[69]. Représentations mentales et connaissances sont indissociables, ainsi que le montre l'étude des processus qui président à leur usage par la pensée.

---

[66] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, pp. 35-36

[67] TIBERGHIEN G., in CAVERNI J.-P. et alii, *op. cit.*, 1989

[68] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. 37

[69] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. 38

III. Le processus cognitif et la notion de modèle mental.

Après avoir défini ce qu'est la représentation mentale, nous souhaitons savoir comment procéder si l'on souhaite faire évoluer certains raisonnements intuitifs ou empiriques ou certaines représentations. Nous pourrions ainsi être à même de les améliorer et de les rendre plus opérationnelles, notamment lorsque ces raisonnements ou ces représentations sont devenus obsolètes au regard d'une situation donnée. De tels éléments cognitifs sont identifiables dans des remarques du type « cela a toujours fonctionné comme ça. »

Les travaux des psychologues cognitivistes, outre d'avoir défini ce que sont les représentations mentales, expliquent leur formation et leur usage. Pour eux, les représentations entrent dans le processus cognitif à plusieurs stades. Elles servent à comprendre, à mémoriser et à agir, fonctions que nous abordons dans le paragraphe suivant, avant de parler de la notion de *modèle mental*, qui est en quelque sorte une stratégie individuelle pour constituer un ensemble cohérent de représentations en vue d'agir dans un domaine donné.

1. Le processus cognitif et les représentations.

Juger qu'une personne se comporte de manière irrationnelle sous-entend qu'elle n'a pas compris la situation et/ou qu'elle a réagi sans réfléchir, sous l'influence de réflexes ou de pulsions. Cela correspond à la mise en œuvre de représentations inadaptées au contexte, ou à l'inaccessibilité de représentations adéquates favorisant des représentations « d'urgence ». Pour être adaptée à la situation rencontrée, toute représentation passe par plusieurs phases successives, qui sont la compréhension, la mémorisation et l'action.

a. La compréhension.

Pour être utilisable par l'individu, l'information doit être transformée en connaissance. La construction de représentations mentales intervient pour ce faire aussitôt après la perception de l'information. Le processus se met en œuvre par *« extraction de traits, détection de formes, identification, connaissances activées, significations sélectionnées, interprétations construites*[70] *»*. Les représentations ainsi constituées correspondent plus ou moins aux préoccupations du moment ou à la tâche à réaliser[71]. Cela signifie que pour construire une

[70] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, p. VII

[71] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. 79 et suivantes

représentation cohérente avec une situation donnée, de nombreuses conditions doivent être réunies. Quelques exemples courants montrent ainsi que :

- Les informations doivent être disponibles en quantité suffisante mais pas excessive. Un commercial sait généralement proposer un produit adapté à ses clients, dès lors qu'il les a visités un certain nombre de fois. Pourtant, on peut observer que, devant une base de données rassemblant l'ensemble de leur portefeuille de clientèle, de nombreux commerciaux ne savent pas quelles conclusions essentielles ils doivent tirer de l'analyse de tous ces chiffres.
- Elles doivent être explicites mais pas réductrices. Les pièces détachées d'une armoire étalées au sol n'expliquent pas au client qui vient de l'acquérir les étapes du montage comme le ferait un plan détaillé.
- Elles doivent avoir un sens pour celui qui les reçoit. Le jeune diplômé candidat à un poste d'encadrement sait rarement comment gérer les conflits dans une équipe, alors que le manager expérimenté a appris de telles techniques, et a vécu une quantité suffisante de situations conflictuelles pour savoir les anticiper, les appréhender et les résoudre.
- Le récepteur doit être dans un contexte lui permettant de bien les percevoir. Mémoriser un nouvel argumentaire de vente est plus facile pour un vendeur lors d'une séance de formation, le matin dans une salle agréable, qu'à la fin d'une réunion où le climat a été tendu et où les mauvais résultats du mois ont été abondamment commentés.

On voit combien il peut être facile de trouver de nombreux filtres à la bonne perception des informations utiles et à leur transformation en représentations utiles pour leur destinataire. De plus, il ne suffit pas d'avoir accumulé les connaissances pour savoir les employer, c'est-à-dire pour avoir pu développer les représentations les plus pertinentes. Par exemple, un client qui vient d'acheter son premier ordinateur connaît les caractéristiques du produit s'il lit la brochure, sans savoir ce qu'elles signifient et sans savoir le mettre en route. Un étudiant en informatique saura vraisemblablement leur donner un sens et utiliser immédiatement l'appareil, tandis qu'un ingénieur informaticien saura en déduire les modifications qu'il veut apporter dans la configuration de la machine afin d'accroître ses performances.

D'une part, cela signifie que les savoirs mémorisés et accessibles à propos d'un objet donné façonnent les représentations de cet objet. La formation, l'expérience, la situation dans laquelle on se trouve, la situation dans laquelle on doit agir, ou encore l'objectif visé sont autant de variables influençant la compréhension d'une tâche. Les représentations ont donc pour but de donner du sens à une réalité complexe afin d'agir en conséquence. Elles relient les parcelles d'information entre elles sous forme d'agrégats personnalisés, qui ne sont pas des

connaissances avérées, partagées et reconnues par tous. D'autre part, la pertinence et l'usage des représentations dépendent des processus d'interprétation et de compréhension. Pour illustrer ce point, prenons le cas d'un commercial en systèmes informatiques qui se verrait demander d'installer son logiciel sur une plateforme Linux, ce qui ne lui est pas habituel. Il peut mobiliser plusieurs représentations pour répondre à cette demande avec succès :

- Ses souvenirs : *« la dernière fois que j'ai eu cette demande, c'était pour le client X. Cela avait été complexe à installer. Je vais me faire aider par un de nos techniciens… »*.
- Un résumé : *« je sais que c'est au début de l'installation que je dois faire le plus attention. Après, je suivrai les instruction habituelles »*.
- Une anticipation : *« pour ne pas avoir de problème, je lui recommanderai un de nos techniciens ; c'est lui qui viendra installer le programme »*.

Sélectionner une représentation parmi plusieurs est donc souvent possible. De plus, les représentations changent de sens sous l'influence de choix personnels voire arbitraires, modelant leur contenu, leur structure et leur valeur « utilitaire ». Interpréter l'information en représentations correspond en effet à lui donner du sens et à induire un comportement à tenir. Richard dit à ce titre que l'individu *« a une tâche avec des enjeux, il se donne des objectifs, prend des décisions, en contrôle l'exécution, évalue le résultat de ses actions et modifie en conséquence ses représentations*[72]*. »*

Pour résumer, comprendre c'est se représenter ce que les sens perçoivent puis élaborer une solution en codant et en décodant de l'information selon des consignes, des modes opératoires et des stratégies personnalisés. Richard précise le rôle clé de la représentation mentale dans l'acte de compréhension : *« comprendre, c'est construire une représentation, c'est-à-dire élaborer une interprétation (...) compatible à la fois avec les données de la situation, symbolique (énoncés, textes, dessins) ou matérielle (objets physiques), avec la tâche à réaliser, et avec les connaissances qui sont en mémoire*[73]*. »*

Ce contexte d'action, d'ordinaire très implicite, conduit l'individu à développer une vision et des buts personnels selon sa propre *« visée pragmatique »* plutôt que selon un sens général d'analyse. Avant de se singulariser par ses actes, il se distingue par le contenu de sa mémoire.

[72] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. XVII

[73] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. 70 et suivantes

b. La mémorisation.

Lorsqu'une représentation nous semble pertinente et constitutive d'une connaissance réutilisable, nous la mémorisons : *« certaines représentations peuvent (...) s'intégrer à la mémoire à long terme, sous forme de connaissances, de croyances, de stéréotypes, de la même façon que certains traitements peuvent être stockés sous forme de procédures*[74]*. »*

Elles sont stockées dans une mémoire *« opérationnelle »* qui les ramène *« tout de suite à l'esprit »*, et ce bien plus rapidement qu'un raisonnement fondé. La mémoire réactive ainsi le passé et *« permet constamment l'apprentissage »* en produisant des représentations. Les recherches sur la mémoire ont en effet presque toutes adopté le paradigme selon lequel l'information perçue est d'abord encodée en représentations mentales. Celles-ci sont ensuite associées à d'autres lors de la mémorisation. Elles seront réactivées plus tard si l'individu le juge utile[75]. Ce processus justifie en partie l'intérêt des représentations : elles peuvent devancer les connaissances fondamentales acquises pour guider l'action. En se combinant entre elles, elles serviraient essentiellement à agir. Selon les auteurs, elles prendraient alors différentes formes :

- Des *schémas causaux*, tissant des liens de cause à effet pertinents pour l'individu,
- Des *théories causales naïves*, que le néophyte construit en lieu et place de l'expérience,
- Des *stéréotypes*, qui représentent des séquences d'actions ou des événements familiers pour une personne,
- Ou des *plans*, qui organisent les actions vers un but.

Quelle que soit la façon dont elles sont décrites, les représentations sont cohérentes d'un point de vue personnel. Ce serait d'autant plus vrai que l'on parviendrait à définir des liens de causalité facilitant l'atteinte de nos buts. D'après les spécialistes de la mémoire, elle organise les représentations sous deux formes complémentaires :

- **En réseaux relationnels** : les concepts (*nœuds*) mémorisés sont associés en réseaux et liés par des relations porteuses de sens (*arcs*).
- **En schémas** (cadres ou *« Mops »*) : des blocs de connaissances autonomes et plus complexes regroupent des concepts et forment des *« structures générales et abstraites applicables à (...) des situations concrètes*[76]*. »* Ces schémas peuvent prendre la forme

[74] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. VII
[75] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, p. 211
[76] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. 38

de savoirs déclaratifs sur un domaine spécialisé – un cours sur le droit commercial, par exemple – ou de procédures complexes – comment remplir correctement un bon de commande.

Cette structuration des représentations explique que deux personnes peuvent analyser sous un angle différent une situation ou une information, comme si chacun montait le film de son choix à partir de la même collection d'images. Par ailleurs, comme toute connaissance, les représentations peuvent s'oublier. Plusieurs théories indiquent que des défaillances d'attention, que le nombre, la similitude ou les interrelations des représentations, ou encore que des difficultés de compréhension favorisent l'oubli[77]. On en vient parfois à croire que l'action est guidée par le hasard tant il est vrai que les représentations qui la soutiennent sont incompréhensibles, pour l'observateur comme pour l'acteur.

c. L'action.

Dans un grand nombre de situations, les comportements deviennent automatiques par la sélection inconsciente et répétée des représentations mémorisées[78]. Ces représentations « énactives » sont souvent peu conceptualisées et difficiles à expliquer. C'est ainsi qu'enseigner des savoir-faire nécessite généralement de faire agir l'apprenant : faire et refaire est la meilleure façon d'apprendre, pense-t-on[79].

Pourtant, expliquer des procédures est maintes fois nécessaire, en particulier pour que l'action d'un groupe soit cohérente et harmonieuse, sur la base de connaissances collectives ou par la description des procédures de travail à appliquer. Même un débutant possède ses propres représentations d'un savoir ou d'une procédure. Mais comment parvenir à ce qu'elles soient cohérentes et partagées par tous les acteurs concernés ? Chacun développe en effet des stratégies cognitives personnelles qui *« dépendent d'une part des connaissances du sujet, de la représentation qu'il a de la situation et des modes de raisonnement qu'il est capable de mettre en œuvre, d'autre part des contraintes de stockage et de récupération de l'information, des contraintes attentionnelles et de la durée d'exécution des opérations élémentaires*[80]*. »*

Tout particulièrement dans le contexte professionnel, les grandes organisations tentent de faire face à ces comportements individualisés en diffusant quantité d'instructions écrites : consignes, notes de services, modes d'emploi, définitions de postes, etc. Les chercheurs ont montré que ce ne sont pas les meilleures réponses en raison de la manière dont elles sont

[77] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, p. 218
[78] ANDERSON J.R., *op. cit.*, 1983
[79] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. 41
[80] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. XI

réalisées. Elles comportent des biais d'interprétation et de représentation fréquents bien que non souhaités :

- *Elles sont peu explicites* : présentées sur un mode synthétique, elles font appel à trop d'inférences et de connaissances supposées acquises. Elles décrivent l'action fragmentée en actes élémentaires. Le lecteur doit construire seul des représentations de l'information reçue et des buts intermédiaires nécessaires selon lui pour atteindre l'objectif. De plus, une situation inhabituelle qui interrompt l'action (une note de service, un ordre de dernière minute, etc.) en fait aisément perdre le « fil » et rompt le lien avec les représentations que l'acteur en a.
- *L'information est inadaptée* : l'objectif à atteindre prime sur l'explication de la procédure. Le destinataire s'en remet à lui seul pour comprendre comment réaliser la tâche et comment affronter les situations imprévues. Il se représente ainsi *ce qu'il devrait faire*, pas nécessairement *ce qu'on lui a demandé de faire* pour atteindre l'objectif. Il agit souvent par habitude même si la situation ne s'y prête pas. En cas d'échec il met en cause l'instruction. Il a du mal à expliquer l'incident : comment décrire « comment » il s'est produit ? Les instructions écrites privilégient souvent la logique de l'observateur et de son analyse alors qu'elles devraient être rédigées en fonction de l'utilisateur et de son action.
- *L'information est mal présentée* : des techniques de communication verbale peuvent aider sensiblement à comprendre les instructions écrites, telles que des phrases courtes, le mode actif, des mots familiers, ou écrire dans l'ordre chronologique de l'action. L'action et sa planification par le destinataire sont souvent mal présentées. La mémoire n'est pas simplement un *« entrepôt d'information passif*[81] *»*. Elle est plus puissante que des bases de données informatiques mais on ne lui présente pas l'information sous des formes permettant son meilleur usage. L'écrit s'adresse en général à la *mémoire sémantique* à l'aide de mots, de concepts abstraits, ou de lois de manipulation des symboles. Or l'instruction devrait s'adresser à la *mémoire épisodique* par des situations présentées chronologiquement ou par des événements observables ou vécus par le destinataire[82]. Ces représentations sont parfois difficiles à décrire par des phrases bien qu'elles soient plus compréhensibles pour agir.

[81] CRAIRK F. et LOCKART R.S., 1972, in VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992

[82] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990

Finalement, la cohérence d'un message dépend tout particulièrement de la représentation du domaine de connaissances qui lui correspond. Cela nous conduit à parler de la notion de *modèle mental*.

2. La notion de modèle mental.

Le concept cognitif de modèle mental n'est pas rigoureusement défini. Pour certains il s'agit de la conceptualisation du monde qu'un individu se construit au travers de ses expériences et de ses apprentissages, et qui est activée lors de la réception d'un nouveau message. D'autres parlent d'un *« modèle de situation »* qui est *« la représentation cognitive des événements, de l'action, de l'individu et de la situation en général qu'évoque un nouveau message*[83]*. »*

Il s'agit en quelque sorte d'un modèle cognitif global qui dessine chez l'individu une vision générale de l'existence. Il lui donne un certain nombre de « réflexes » ou d'heuristiques immédiatement disponibles pour agir dans diverses circonstances. Il semble également qu'à chaque pan de l'existence et des activités corresponde un type de modèle : au travail, en famille, dans les loisirs, dans la vie sociale, etc. La notion de modèle mental a par exemple permis d'expliquer les représentations employées par un opérateur sur une machine industrielle[84]. En modélisant uniquement sa connaissance opérationnelle utilisée pour cette tâche, on a montré que l'utilisateur utilisait un modèle mental différent de celui du dépanneur de la machine. On peut aussi modéliser une tâche et fournir ainsi une représentation approximative de celle-ci à un débutant pour l'aider à la réaliser. L'emploi courant de métaphores pour décrire l'activité et son contexte va dans ce sens, comme en informatique où l'on parle de « bureau », de « corbeille », de « presse-papiers », de « fenêtres », ou de « dossier ». Ces termes familiers pour un travailleur intellectuel sont des représentations compréhensibles et efficaces pour lui.

Le modèle mental est donc un modèle d'action prescriptif. C'est un groupe de représentations destiné à enseigner plus facilement la tâche à accomplir. Ce n'est pas un modèle décrivant les connaissances utilisées par l'agent, mais il peut faciliter son apprentissage. Un expert qui transmet son savoir-faire à un novice met en œuvre de tels modèles mentaux. Il utilise ses représentations sous forme de simplifications opérationnelles très différentes des connaissances théoriques du débutant. Celles-ci, même si elles s'avèrent justes et complètes, sont en général trop théoriques pour être utilisées en l'état.

[83] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. 76
[84] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. 59

Ainsi, le directeur commercial qui fait abstraction de ses connaissances techniques pour se concentrer sur les problèmes relationnels qu'a un client grand compte avec un commercial de son équipe, ou le commercial chevronné qui explique au jeune vendeur les astuces « du terrain » absentes de sa formation, sont autant d'aperçus de l'usage quotidien de tels modèles.

En définitive, il est fondamental de se rendre compte que les représentations mentales exploitées dans une situation identique par deux individus ne sont pas les mêmes. Elles ne sont pas les mêmes non plus entre l'acteur et l'observateur, l'un réalisant l'action, l'autre l'analysant et la décrivant[85]. Des modèles mentaux complexes se construisent au fil de l'expérience individuelle, et différencient deux personnes presque aussi sûrement que leurs empreintes digitales.

Cela peut justifier de mieux tenir compte de l'expérience des plus aguerris dans leur domaine, lorsque l'on veut montrer à d'autres personnes les meilleures manières d'arriver à ses fins. Cela doit surtout orienter vers une compréhension plus fine des différences d'attitudes et de comportements constatées au sein d'un groupe de professionnels. La bonne volonté de chacun ne suffit pas à combler les écarts provenant d'acquis différents et de cheminements individuels, ceux-ci pouvant paraître secondaires pour l'observateur, mais qui sont essentiels pour l'acteur. Ce dernier peut accepter d'être remis en cause et de changer son comportement, à la condition qu'il soit convaincu de l'intérêt d'emprunter cette voie que sont pour lui les représentations d'autrui.

Conclusion : La représentation mentale comme interface nécessaire de l'individu avec son environnement.

Les représentations personnelles constituent selon toute évidence les fondations de la mémoire comme des actes. Leur fonction est celle d'une interface entre les pensées et les comportements. En retour, elles se nourrissent des actes réalisés par l'individu et de ceux observés chez autrui.

Comprendre pourquoi une personne a des défaillances, pourquoi elle n'agit plus comme on l'attend d'elle, ou pourquoi elle conçoit d'agir d'une façon inattendue est possible si l'on cherche à connaître les représentations qui la poussent à ces comportements inadaptés.

Une autre question se pose alors : si l'on souhaite homogénéiser l'activité d'un groupe, comment l'amener à utiliser des représentations communes ? Le contexte de changement de

[85] RICHARD J.-F., *op. cit.*, 1990, p. 60

l'époque actuelle pousse d'autant plus à « voir les choses autrement » et à adopter de nouvelles habitudes d'action. Nous sommes donc généralement tenus de nous conformer à de tels changements et de faire évoluer nos représentations.

Or, tant qu'elles permettent d'agir d'une manière apparemment convenable, personne ne souhaite les modifier. Si des représentations même obsolètes permettent de conserver une bonne estime de soi et d'agir correctement selon des critères et des processus personnels et familiers, les changements demandés correspondent à autant d'atteintes agressives à l'individualité.

Tant qu'un individu parvient à justifier le sens et l'utilité de ses actes, et qu'il reste persuadé qu'ils conviennent à la situation, rien ne l'incite à changer ses représentations. Bien ancrées dans sa mémoire et dans ses habitudes, elles sont rapidement mobilisables, comme une sorte de « réflexe » de la pensée. Mais il n'a peut-être pas su suivre le rythme d'évolution de son environnement, ni partager avec ses pairs les représentations les plus justes ou les plus efficaces.

Ces remarques concernent un aspect des représentations mis de côté jusqu'ici, l'aspect social. Partagées et adoptées par un groupe d'individus dans des circonstances identiques face à une situation donnée, les représentations ne sont plus *mentales et individuelles* mais *sociales et collectives*. Elles semblent dès lors proposer une meilleure réponse aux questions qui nous préoccupent.

2. La représentation sociale.

Les représentations mentales concernent le raisonnement individuel hors de tout contexte relationnel et social. Or la vie en société influence considérablement les processus cognitifs, la formation des représentations, et leur impact dans l'activité humaine. Elle permet notamment le partage des expériences et des références grâce auxquelles les représentations sociales prennent corps.

Il est vraisemblable que les points de vue de deux ingénieurs sur leur profession soient plus proches que celui d'un ingénieur et d'un boulanger. Leur formation commune, leur relation quotidienne avec leurs collaborateurs ou leur connaissance de l'entreprise comptent parmi les facteurs expliquant cette communauté d'interprétation entre individus d'un même groupe social, tout comme les divergences entre individus de groupes différents. La somme d'expériences partagées par un groupe les lient par un ensemble de représentations sociales

étrangères à celui qui n'a pas vécu les mêmes situations. Ces représentations, combinées entre elles selon des schémas spécifiques, permettent aussi de distinguer un expert d'un néophyte.

Par voie de conséquence, les représentations sociales peuvent être un facteur de différenciation des attitudes et des comportements. Ces différences, lorsqu'elles sont significatives, peuvent générer des difficultés d'intensité variable. Malgré cela, le travail collectif suppose généralement que les membres d'une équipe se comprennent et soient d'accord sur leur objectif et sur la manière de l'atteindre, s'ils veulent éviter d'aboutir à des situations conflictuelles. L'intérêt de mieux comprendre ce que sont les représentations sociales réside, d'une part, dans la possibilité d'expliquer l'origine des comportements d'un groupe et, d'autre part, d'identifier les points de divergence éventuels avec les agissements attendus de la part de ce groupe.

La définition du concept de *représentation sociale* fait l'objet du premier paragraphe de cette section, suivi de la description des principaux courants théoriques. Nous développons ensuite les notions essentielles à la bonne compréhension du concept. Enfin, nous expliquons, dans la seconde partie de cette section, comment, parmi d'autres, la *théorie du noyau central* met tout particulièrement en évidence les similitudes ou les différences entre plusieurs représentations sociales.

A. Définition du concept de représentation sociale.

Pourquoi parler de représentations sociales ? Les psychosociologues se sont penchés sur cette question qui est celle des relations entre l'individu et le groupe, et qui implique de bien distinguer représentations mentales et sociales. Ils cherchent dans l'analyse des représentations et des actes à *« essayer de comprendre et d'expliquer comment les pensées, les sentiments et les comportements des individus sont influencés par la présence imaginaire, implicite ou explicite des autres*[86]*. »*

Ils ont notamment montré que les représentations se transforment en passant du plan individuel au plan collectif, et agissent de façon significative sur le comportement. Nos relations sociales sont constituées de multiples rapports symboliques organisés au moyen de représentations. Mais ce concept très riche n'est pas défini par tous les scientifiques de la même façon, ceux-ci ne lui attribuant pas les mêmes caractéristiques. Plusieurs notions doivent être explicitées, des représentations collectives à celles d'un groupe restreint.

[86] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992

I. Les représentations collectives.

Pour Emile Durkheim, la représentation collective est une représentation des connaissances universelle et impersonnelle, alors que la représentation mentale est spécifiquement individuelle. Elle est stable dans le temps et dans son contenu que *« seuls des événements d'une suffisante gravité réussissent à affecter. »* Elle est *« l'assiette mentale de la société*[87]*. »*

Un peuple ou les salariés d'une entreprise partagent des représentations collectives. Elles paraissent de ce fait relativement permanentes, homogènes et objectives. Cependant, cette impression de solidité a été battue en brèche par de nombreuses études. Elles montrent qu'au contraire les représentations collectives sont instables et hétérogènes, partagés par certains individus seulement, tandis qu'elles sont modifiées ou dénaturées par nombre d'entre eux[88]. C'est pourquoi le concept a évolué en représentation sociale.

II. Les représentations sociales.

Ce concept développé par Serge Moscovici devint rapidement un fondement du courant socio-cognitif[89]. Plusieurs définitions sont données des représentations sociales, dont voici les plus significatives :

- « *Des modèles mentaux (jouant un) rôle central et unificateur en représentant les objets, les états des affaires, les séquences d'événements*[90]. »
- Un « *métasystème* » de « *savoirs sociaux* » intervenant sur les organisations cognitives, des « *formes de connaissances courantes* », de sens commun, socialement construites et partagées, permettant et régulant un échange socialisé[91].
- Des « *guides d'action* » dans la vie sociale[92].
- Une « *forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social*[93]. »

---

[87] DURKHEIM E., 1967, p. 609

[88] On peut se reporter, en sciences de gestion, aux applications faites par PERRET V. et EHLINGER S., 1995, ou VIDAILLET B. et alii, 2003

[89] MOSCOVICI S., 1992, 2000, MOSCOVICI S. et DOISE W., 1997 ; MOSCOVICI S. (dir.), 2000

[90] JOHNSON-LAIRD P., 1986

[91] JODELET D., 1991

[92] JODELET D., 2003

- Une « *grille de lecture et de décodage de la réalité*[94]. »
- « *Un ensemble de concepts, d'énoncés et d'explications qui proviennent de la vie quotidienne*[95]. »
- « *Des systèmes de pensées larges, idéologiques ou culturels qui se forment dans les interactions des individus* » et sont « *une version contemporaine du sens commun*[96]. »

On voit qu'il existe une certaine variété pour définir ce concept. Il est, selon les uns ou les autres, un modèle d'action, un ensemble de savoirs utiles dans la vie quotidienne, ou encore un système de pensée commun aux membres d'un groupe. Jodelet précise que la représentation sociale est *« une "modélisation" de l'objet directement lisible dans, ou inférée de divers supports linguistiques, comportementaux ou matériels. (...) Elle est une forme de connaissance. Qualifier ce savoir de "pratique" réfère à l'expérience à partir de laquelle il est produit, aux cadres et conditions dans lesquels il est produit et conditions dans lesquelles il est, et surtout au fait que la représentation sert à agir sur le monde et autrui*[97]. »

La représentation sociale se révèle être une interprétation commune de la réalité, construite à partir de facteurs présents dans l'expérience propre à toutes les personnes qui l'emploient. Elle permet d'organiser, d'adapter et de maîtriser son environnement, et d'orienter sa conduite. Elle parait d'autant plus importante si l'on se trouve en situation de changement.

Cependant, le manque de clarté des définitions précitées fait dire à certains que le concept de représentation sociale n'est pas plus précis que celui de la représentation collective. Plusieurs auteurs se recentrent alors sur le collectif organisationnel et sur ses représentations spécifiques.

III. Les représentations organisationnelles.

Leur contenu et leur forme, liés aux activités concrètes à réaliser, sont plus évolutifs. Elles seraient temporaires et destinées à disparaître une fois l'activité terminée et/ou la situation changée. Vues sous cet angle, les représentations organisationnelles sont *« des construits socio-cognitifs dynamiques, de nature diverse, qui s'élaborent et sont activés lors des*

---

[93] JODELET D., 1997, p. 53
[94] ABRIC J.-C., 2001
[95] HEWSTONE, 1995, p. 278
[96] D'après MIHAYLOVA S., 1999
[97] JODELET D., *op. cit.*, 1991

processus d'interprétation et de traitement d'information, dans le cadre d'activité où interagissent plusieurs acteurs organisationnels (individus ou groupes d'individus)[98]*. »*

Elles seraient donc partiellement mémorisées, et ont de ce fait un sens différent de celui des représentations sociales. Mais elles sont partagées par les membres d'une organisation pour permettre une harmonisation dynamique et évolutive des actions individuelles et collectives, en faisant jouer les synergies interindividuelles[99]. Pourtant, ce partage semble instable et fluctuant, disparaissant avec la situation ou la tâche à exécuter. Il est par exemple difficile de rester solidaire lorsque l'on est éloignés les uns des autres.

Cette volatilité du concept a été analysée dans le cas de petits groupes. Pour une organisation entière, telle qu'une entreprise de grande taille, qu'en est-il exactement ? Il peut être vital de partager et d'harmoniser les représentations pour la bonne cohérence des actions. Les dirigeants ont une fonction importante dans la création et la diffusion des représentations qu'ils veulent voir partagées au sein de l'entreprise. D'autres chercheurs ont donc approfondi la notion de représentation dans un contexte de groupes restreints.

IV. Les représentations groupales.

On parle ici de représentations partagées par un groupe de taille relativement réduite, homogène quand à sa définition dans une organisation. Une représentation groupale est *« un construit dynamique illustrant le sens commun donné à un rôle dans l'entreprise*[100]*. »* Elle est partagée entre les membres d'un groupe, évolue par le biais de leurs relations, et suscite à la fois des synergies et des tensions entre eux. Elle est caractéristique des similitudes que l'on peut rencontrer entre personnes qui ont les mêmes fonctions, et des différences qui les opposent éventuellement à d'autres personnes.

Dans ce sens, chaque métier, chaque catégorie de personnel fait l'objet de représentations spécifiques, les unes par les acteurs du métier ou de la catégorie, les autres par les tiers. Par exemple, les vendeurs peuvent se voir comme les acteurs essentiels qui créent le revenu de l'entreprise et la font vivre, tandis que le public peut voir en eux des individus volubiles avant tout soucieux du niveau de leur chiffre d'affaires et de leur salaire. Ce ne sont là que des images partielles, des représentations d'un groupe de personnes, selon différents points de vue. La définition de la représentation groupale reste évasive et très générale.

---

[98] EHLINGER M., 1996, p. 42

[99] TEULIER-BOURGINE R., 1997

[100] D'après MIHAYLOVA S., *op. cit.*, 1999

V. Notre définition de la représentation sociale.

Finalement, quelle définition employer dans nos travaux ? Certains chercheurs tels que Weick[101] vont jusqu'à affirmer que l'action collective peut se passer de représentations partagées entre ceux qui la réalisent. Il s'agit là d'une vision restrictive : on se rend compte que les sociétés modernes ont besoin de cadres cognitifs communs pour assurer leur cohérence et leur pérennité. Sans cela, de fréquents problèmes de tensions interindividuelles et intergroupales apparaissent et expriment un manque de compréhension mutuelle.

L'excès de divergence de représentations sur des variables clés est en ce sens néfaste à l'efficacité collective, tout particulièrement dans une structure de grande taille rassemblant de nombreux individus telle qu'une entreprise. Que faire si chacun est intimement convaincu de savoir comment agir sans jamais se référer à son entourage ?

C'est pourquoi nous prenons appui sur les auteurs précités qui considèrent, d'une part, que l'homogénéité des représentations sociales favorise l'exercice d'une activité collective, et que, d'autre part, le changement de telles représentations précède le changement d'orientation de l'activité.

Par conséquent, une organisation a peu de chances d'être cohérente s'il perdure en son sein des représentations sociales obsolètes, ou si les représentations existantes divergent trop les unes des autres. Certes, un dirigeant, un cadre administratif et un ouvrier ont vraisemblablement des visions différentes de ce que doit être leur entreprise. Cela n'empêche pas qu'ils doivent partager les éléments fondamentaux au cœur de leurs représentations respectives. Même un fort pouvoir de coercition ne peut éviter, sans cela, des tensions et des ruptures entre les individus et les groupes constituant l'organisation.

Travaillant sur l'action collective à l'échelle d'une force de vente, nous trouvons dans ces arguments les raisons essentielles qui nous font délaisser les représentations individuelles au profit des représentations sociales[102]. Les premières ont permis d'expliquer le processus par lequel une personne saisit la réalité et lui donne du sens. Les secondes sont les plus à même d'expliquer les motivations et les processus par lesquels un individu ou un groupe agit dans un contexte organisationnel impliquant un grand nombre de personnes autour d'une même tâche, d'une même fonction, ou d'un même métier. Nous retenons donc, en raison de sa clarté, la définition de la représentation sociale proposée par Jodelet, c'est à dire comme une

[101] VIDAILLET B. et alii, *op. cit.*, 2003

[102] Nous parlerons de représentations « sociales » plutôt que « collectives », « organisationnelles » ou « groupales » en raison de la définition finalement retenue, qui est bien celle de la représentation sociale selon Jodelet.

« forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social[103]*. »*

C'est une forme de connaissance simplifiée et interprétative de la réalité partagée par les membres d'un groupe donné. Plus ou moins stable dans le temps et dans son contenu, elle évolue avec le groupe et sous la pression d'événements marquants. Essentiellement concrète, liée à une action, à une situation ou à un rôle particuliers, elle constitue en définitive un modèle d'action pour chaque membre du groupe.

Plusieurs courants théoriques, que nous rappelons à présent, ont contribué à définir le concept de représentation sociale. Ils empruntent des voies différentes mais aboutissent à la conclusion que la représentation sociale est une interface permettant de mieux comprendre l'identité, les motivations et les actions des groupes sociaux.

B. Les courants théoriques de la représentation sociale.

Au sein de la psychologie sociale, deux grands mouvements rassemblent les différentes « écoles » : les *théories du renforcement* d'une part, les *théories cognitives* d'autre part. Elles décrivent chacune à leur manière l'origine et l'impact des représentations sociales.

I. Les théories du renforcement.

Pour les théoriciens du renforcement, tout événement susceptible de provoquer chez une personne un changement de comportement observable est un stimulus social. Si l'individu juge ce changement positif, celui-ci renforce ses croyances, ses représentations et ses connaissances, le récompensant en quelque sorte d'avoir accepté le changement. Ainsi un commercial débutant montrant à son chef des ventes qu'il a bien compris la prospection téléphonique se sent-il conforté dans son apprentissage si ce dernier approuve et encourage sa pratique. Des processus cognitifs très subjectifs permettent ce type de réaction. Deux postulats appuient dans ce sens les théories du renforcement :

- L'être humain est hédoniste et cherche à obtenir ce qui lui plaît.

[103] JODELET D., *op. cit.*, 1997, p. 53

- Il est également rationnel et prend ses décisions sur la base d'un certain nombre d'informations. Il vise à accroître ses « gains » tout en réduisant ses « coûts ». Il tend donc à privilégier les rapports sociaux qui lui rapportent quelque chose.

La *loi de l'effet*, par exemple, montre que l'individu tend à reproduire une action qui le récompense, alors qu'il cherche à éviter celle qui le punit[104], comme le fait pour un vendeur de vouloir recommencer de prendre des rendez-vous par téléphone après l'avoir fait une première fois, du fait de la satisfaction que les premiers succès ont procuré, quand bien même on était réticent à essayer auparavant.

Les deux principales théories du renforcement sont la *théorie de l'apprentissage social* et la *théorie de l'échange social*.

1. La théorie de l'apprentissage social.

La théorie de l'apprentissage social suppose que l'on peut apprendre en imitant une autre personne, comme un collègue expérimenté ou un supérieur hiérarchique. Imiter permet notamment de se discipliner et de se conformer aux normes de la société. De cette manière les représentations se façonnent en conformité avec l'environnement, définissant en quelque sorte les *« bonnes grilles de lecture »* qu'il faut savoir utiliser en son sein. Imiter ceux qui sont reconnus comme efficaces laisse supposer, si l'on fait comme eux, que l'on en retirera des bénéfices comparables.

Pour Albert Bandura, père de la théorie de l'apprentissage social, le comportement social se construit en apprenant des conséquences directes du comportement[105]. Cet effet est accentué par ce que Bandura nomme *« l'observation vicariante »* du comportement des autres. Une personne prise pour modèle devient une source d'information essentielle sur un sujet donné. L'efficacité de l'observation est accrue si l'on constate que d'autres individus placés dans la même situation que soi suivent aussi l'exemple du modèle. C'est l'effet vicariant : l'apprenti veut d'autant plus reproduire le geste du maître qu'il voit ses collègues l'imiter avec succès.

Ainsi, même sans renforcement particulier, tel que la répétition d'un geste, il est possible dans certaines circonstances d'adapter très rapidement ses représentations sociales et de

[104] VALLERAND R.J. et alii, 1998, p.40

[105] BANDURA, 1980, 2002

reproduire un comportement efficace. Plus la conviction envers l'objet de l'apprentissage est forte, plus les représentations tendent à évoluer[106]. Pour cela, quatre phases sont nécessaires :

- L'attention (pour savoir comment faire),
- La rétention (pour « coder » et « pratiquer mentalement »),
- La reproduction (pour refaire le geste),
- Les renforcements a posteriori (les attentes de récompense).

Cette théorie permet notamment d'expliquer un certain nombre de représentations partagées et d'apprentissages complexes[107].

2. La théorie de l'échange social.

Développant un autre point de vue, la théorie de l'échange social s'appuie sur les travaux de Frederic Skinner[108] et sur certains principes économiques. Elle suppose que l'individu a une attitude intéressée dans ses relations. Il tend à préférer celles qui lui rapportent à celles qui lui coûtent. Elles sont alors assimilées à des transactions économiques. Thibaut et Kelley, appliquant cette théorie à des situations de négociation, ont montré que l'on analyse les situations d'interaction sociale dans lesquelles on se trouve pour choisir finalement celles que l'on préfère[109]. L'échange se fait sur la base d'un calcul des coûts et des gains de chaque situation, dans laquelle les interlocuteurs tenteront de s'influencer réciproquement à leur profit, en montrant à l'autre l'intérêt à long terme de leur « solution », par exemple.

Il s'agit d'une forme de *« justice distributive »* par laquelle les récompenses de nos actes et de nos relations nous paraissent corrélées à leur coût. Parmi les gains les plus recherchés dans les relations sociales, l'estime d'autrui est l'un des plus précieux. Il faut noter que c'est la représentation du coût et du gain qui est ici importante, et non le coût ou le gain eux-mêmes, vus d'une manière objective. D'autres théories se rapprochent de celle-ci : la *théorie de l'équité*, la *théorie de l'interdépendance sociale*, ou la *théorie du soutien social*.

Qu'elles portent sur le renforcement des représentations sociales par l'apprentissage ou par l'échange relationnel, les théories du renforcement donnent peu de précisions sur des concepts importants comme le *besoin ressenti*, la *satisfaction ressentie* ou le *soutien perçu* par un

---

[106] L'attitude « *représente un état mental et neuropsychologique de préparation à répondre, organisé à la suite de l'expérience et qui exerce une influence directrice ou dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et à toutes les situations qui s'y rapportent,* » VALLERAND R.J. et alii, *op. cit.*, 1998, p. 331. L'utilité de ce concept fut néanmoins remise en cause par certains auteurs, en raison de sa moindre explication du comportement effectif.

[107] VALLERAND R.J. et alii, *op. cit.*, 1998, p.41

[108] SKINNER B.F., 1998

[109] THIBAUT J.W. et KELLEY H.H., 1967

individu, qui sont des représentations très actives selon certains chercheurs. Les théories cognitives ont porté leur attention sur ces notions.

II. Les théories cognitives.

Alors que les théories du renforcement s'intéressent aux réponses comportementales engendrées par les représentations, les théories cognitives portent sur les processus de cognition qui les génèrent, et s'appesantissent plutôt sur les pensées, les attentes, les attitudes ou les attributions. Parmi celles-ci, nous distinguons les *théories de la consistance cognitive*[110] des *théories du traitement de l'information*. Seules les premières nous renseignant au sujet des représentations sociales, nous ne développons que celles-ci.

Dès le début du vingtième siècle, les tenants de la *consistance cognitive* pensent que l'individu se représente sa propre *« réalité sociale »* comme un contexte de référence à partir duquel il définit les situations qu'il vit. Plus tard, dans les années 1955 à 1960, cette école s'intéresse de près aux représentations des individus au sujet d'eux-mêmes. Le sens que Léon Festinger donne au terme « cognition » exprime l'organisation des éléments de connaissance individuelle, organisation subjective que chacun s'efforce de rendre harmonieuse et cohérente. D'autres préfèrent employer l'expression de *« représentation cognitive*[111]*. »*

L'ensemble de ces théories postule que tout travail cognitif vise à préserver, à généraliser, ou à rétablir l'harmonie dans son *« univers mental »*. Les catégories de représentations sociales ainsi élaborées permettent de structurer, de simplifier et finalement d'expliquer son environnement social. Se dessinent par ce biais les contours de différentes catégories de personnes, en accentuant simultanément des similitudes intracatégorielles et des distinctions intercatégorielles. Cela explique par exemple que l'on développe des affinités avec les personnes qui paraissent nous ressembler, et que l'on s'éloigne de celles qui semblent différentes de nous.

Se positionner ainsi par rapport à des catégories sociales conduit à conformer ses comportements à ceux des membres de son groupe d'appartenance. On peut parler d'un mécanisme d'identité ou de représentation sociale dans lequel le concept de représentation prend alors le sens de processus. Le groupe d'appartenance acquiert sous cet angle une importance déterminante pour les individus : *« lorsque l'identification à un groupe augmente,*

[110] « Cognitive consistency theories », ou *théories de l'harmonie cognitive*

[111] FESTINGER L., 1957 ; FESTINGER L. et KATZ D., 1959 ; VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, pp. 234-237

on a passage du pôle interpersonnel au pôle intergroupe. Or, les individus n'agiraient en établissant une discrimination entre groupes que lorsque celle-ci représente pour eux le seul moyen d'avoir une auto-évaluation positive, d'accéder à une identité positive[112]*. »*

On peut mieux comprendre ici le passage du plan des représentations individuelles à celui des représentations sociales. Cela souligne le rôle de « porte-drapeau » que l'on peut adopter pour représenter son groupe, rôle valorisant qui améliore la représentation que l'on a de soi.

Les plus connues des théories de ce mouvement sont la *théorie de l'équilibre* et la *théorie de la dissonance cognitive*.

1. La théorie de l'équilibre.

La théorie de l'équilibre postule que l'individu recherche l'ordre, la symétrie et la cohérence au travers de son existence sociale. Elle l'explique par la triade [deux personnes/un objet d'attitude] : deux personnes qui s'apprécient ressentent une situation d'équilibre si elles observent qu'elles adoptent un même comportement important à leurs yeux. Au contraire si elles ne s'estiment pas, la situation leur paraîtra équilibrée en constatant leur divergence de comportement. Il ne leur paraîtrait pas logique qu'elles voient les choses de la même façon. Si nous avons une tendance marquée à rechercher cet équilibre dans les relations interpersonnelles, nous avons en revanche du mal à le retrouver en cas de déséquilibre, en particulier à moindre coût psychologique[113].

2. La théorie de la dissonance cognitive.

La théorie de la dissonance cognitive porte sur les comportements cognitifs généraux. Les cognitions[114] peuvent être cohérentes ou incompatibles entre elles ; on dit qu'elles sont respectivement consistantes (consonantes) ou inconsistantes (dissonantes).

La dissonance s'inscrit pour Festonner dans la logique de la *« cognition la plus résistante au changement »*. Elle provoque l'état de dissonance : le comportement et les activités cognitives s'influençant réciproquement, elles sont dans ce cas en contradiction[115].

La dissonance survient lorsqu'entre deux éléments isolés l'inverse de l'un découle de l'autre, soit **[(x,y) / {y ➔ non x}]**[116]**.** Elle provoque une sensation de gêne et donc l'envie de

[112] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, p. 242
[113] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, pp. 239-240
[114] Dans lesquelles on inclut généralement idées, valeurs, croyances, attitudes, représentations, comportements et émotions
[115] VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992, p. 241
[116] FESTINGER L., *op. cit.*, 1957

réduire la dissonance, en évitant ou en fuyant la situation subie, en niant sa représentation, ou encore en niant la façon dont on l'a élaborée.

Par exemple, si l'on fait le choix A au lieu de B (décision), on doit agir conformément à ce choix (soumission forcée) pour obtenir le résultat attendu de A (attentes confirmées). Ainsi, conserver une ancienne méthode de travail plutôt que d'en adopter une nouvelle oblige à valoriser cette méthode et à prouver que l'on a raison de la garder, en atteignant ses objectifs par exemple, quitte à travailler beaucoup plus et à être finalement moins productif. Autre exemple, fumer est une cause du cancer du poumon. C'est une dissonance : aimer fumer n'empêche pas que ce soit un acte mortel à terme. Si arrêter de fumer est un trop gros effort, il faut alors nier le mode d'élaboration de la dissonance, car on ne peut vivre constamment avec elle. Il est alors possible de se convaincre que les théories sur le cancer dû à la cigarette sont sûrement fausses.

Dans les faits, il est plus aisé de porter son attention sur l'information qui renforce ses représentations que sur celle qui les infirme. Il s'agit d'une perception sélective destinée à réduire les dissonances. Regretter une décision a posteriori pousse à éliminer la dissonance, faute de pouvoir revenir en arrière. C'est ce que soutient la *théorie de la dissonance post-décisionnelle*, qui explique comment justifier ses efforts. Celui qui a beaucoup travaillé valorise ses résultats plus qu'ils ne le méritent, ou bien tend à montrer que l'effort qu'il a produit était relativement banal. A contrario, une justification insuffisante peut faire changer d'attitude par un effet inverse de renforcement. Dans ce sens, les vendeurs les plus sympathiques seraient considérés comme moins persuasifs en raison du moindre effort qu'on leur suppose devoir faire grâce à leur capital sympathie.[117]

Qu'elles soient assimilées à l'un ou l'autre courant, ces approches théoriques établissent plusieurs fondements sur lesquels nous pouvons bâtir une analyse des représentations construites par les individus et par les groupes. Nous savons que toute situation ou information peut être à l'origine de l'évolution des représentations sociales élaborées sur un sujet donné. La proximité relationnelle, intellectuelle, affective ou physique est un moyen important de développer ses représentations sociales. Celles-ci sont par conséquent communes à un groupe, le plus souvent formel, réuni autour d'un même parcours de formation, d'une même activité, d'un même métier par exemple.

Les représentations permettent en définitive de rationaliser les conséquences de l'existence : s'appuyer sur elles permet de s'assurer du bon choix et de justifier ce choix, si possible à moindre coût et au meilleur profit. Elles sont le support indispensable à un certain

[117] COPPER et alii, 1974, in VALLERAND R.J. et alii, *op. cit.*, 1998

équilibre personnel et à la conformité recherchée par rapport à ceux qui font office de référents sociaux. La représentation sociale est en ce sens un processus identitaire par lequel on s'intègre dans une catégorie sociale et l'on se distingue des autres.

Notre objectif n'est pas de décrire plus en détail les courants de pensée cognitivistes mais d'en tirer les notions primordiales qui nous permettront d'utiliser ensuite le concept de représentation sociale de manière convenable. On s'aperçoit effectivement qu'il comporte un certain nombre de zone d'incertitude, tant dans sa définition que dans ses caractéristiques. C'est pourquoi nous en dégageons à présent les éléments les plus importants.

C. Les notions essentielles de la représentation sociale[118].

Pour appréhender tout l'intérêt du concept de représentation sociale pour nos travaux, il importe, d'une part, d'en connaître le contenu, d'autre part de savoir par quels processus un individu peut transformer en comportements ses représentations sociales.

Une tendance marquée dans la société moderne pousse à mieux se connaître et à se développer personnellement. Conjointement, l'environnement a façonné de tous temps des modèles de comportement social, accompagnés d'injonctions plus ou moins impératives, voire coercitives, à se conformer à de tels modèles. Ils sont autant de représentations sociales que chacun contribue à élaborer, à diffuser, ou à détruire selon les cas.

Prenons le modèle de l'entrepreneur à titre d'illustration. De quoi cette représentation sociale est-elle constituée ? Comment s'est-elle construite ? Le modèle que nous pouvons nommer « l'entrepreneur moderne » est largement décrit dans la presse depuis les années 80. Le langage populaire se révèle à ce titre un média important pour la diffusion des représentations sociales qui lui sont associées. Il s'agit de la représentation d'un homme de 30 à 45 ans, dynamique, créateur et/ou dirigeant d'entreprise, ou encore cadre supérieur dans une grande organisation. Il est doté de toutes les compétences nécessaires pour emmener ses équipes au succès, du fait de sa formation de haut niveau, de son expérience et de ses qualités humaines. Nous décrivons ici la représentation sociale à laquelle un individu professionnellement impliqué peut s'identifier, en modelant l'image qu'il a de lui-même, c'est à dire la représentation de son corps, de sa personnalité, de son intelligence, de ses capacités, etc. Cette image évolue au gré de l'environnement bien que l'on puisse la croire stable et désirer qu'elle le reste. C'est sous la pression de l'environnement ou en raison des désirs

[118] L'essentiel de ce passage est tiré de VIGNAUX G., *op. cit.*, 1992 ; MUCCHIELLI A., *op. cit.*, 1994 ; JODELET D., *op. cit.*, 1997 ; VALLERAND R.J. et alii, *op. cit.*, 1998

personnels que l'on peut souhaiter ressembler à l'image moderne d'un entrepreneur. Cela implique de se conformer alors aux caractéristiques qu'elle peut contenir : on cherche à adapter sa manière d'être en fonction de critères qui permettent d'apprécier un entrepreneur, tels que sa polyvalence, sa réactivité, ses idées, etc.

Si l'on détaille le contenu d'une représentation, on y trouve plusieurs composantes.

I. Le contenu d'une représentation sociale.

Les psychosociologues considèrent qu'une représentation sociale contient trois éléments fondamentaux, le concept de soi, l'estime de soi et l'identité.

1. Le concept de soi.

Cet élément est composé des caractéristiques attribuées à la représentation, et que l'individu qui souhaite s'y conformer estime devoir posséder. Il s'agit d'un ensemble de valeurs, d'attitudes, de comportements et de croyances définissant une image de plus en plus fine d'un « personnage » qui peut être soi. Cet ensemble permet de se décrire dans le rôle endossé dans telle ou telle situation. C'est une projection de soi à une place donnée dans la société, qui englobe des aspects aussi bien matériels, sociaux que spirituels.

A l'aide de ces « marketing mix » du positionnement social, un large panel de représentations interchangeables est disponible selon la situation et les circonstances, définissant par exemple le rôle d'un entrepreneur, d'un mari, d'un père, ou d'un partenaire de tennis. Dans chacun de ces rôles, tel ou tel modèle de comportement qui semble adapté au contexte peut être choisi, tout comme on peut préférer ressembler au cadre « traditionnel », moins relationnel mais plus technique, ou au « manager moderne », plus communicatif que gestionnaire. Plusieurs représentations sociales cohabitent ainsi avec plus ou moins de cohérence dans l'esprit d'un individu. C'est pourquoi, entre le professionnel qu'il veut être, celui qu'il pense être et celui que ses collaborateurs aimeraient qu'il soit, des connexions et des oppositions se tissent, organisant et hiérarchisant les représentations en schémas complexes.

Comment faire le bon choix à chaque instant ? Comment être certain d'agir de la « bonne » manière, selon le « bon » modèle ? Voilà des questions qui découlent de la complexité de ces choix. Quoi qu'il en soit, c'est à partir de ce canevas que les actes sont orientés, consciemment ou non, en particulier les relations interpersonnelles, les appréciations reçues et les comportements à tenir.

2. L'estime de soi.

Sur un second plan, il est commun de porter sur soi des jugements de valeur caractéristiques d'une certaine estime de soi. Il s'agit du *« degré avec lequel une personne pense avoir de la valeur en tant qu'individu*[119]*. »* Grâce à cette appréciation, une personne peut se respecter, s'accepter et s'évaluer positivement. L'estime de soi est placée sous l'influence des *« jugements de valeur de la personne par rapport aux caractéristiques du ou des groupes auxquels elle s'identifie*[120]*. »* Autrement dit, les groupes d'appartenance ou de référence sont des facteurs de premier plan quant à l'estime que l'on se porte[121]. Le plus souvent, l'individu cherche à se juger positivement, à valoriser son existence, à croire qu'il a une raison d'être dans l'univers qui a lui-même un sens. Cette disposition est destinée à combattre l'anxiété de la fin des choses et de la vie (la pulsion de mort).

Pour reprendre l'exemple de l'entrepreneur, on trouve aisément deux modèles de représentation sociale différents. Celui de l'entrepreneur « traditionnel » contient l'image du chef, parfois paternaliste, omniprésent dans toutes les fonctions de son entreprise, connaissant personnellement chaque employé, gros travailleur, difficile négociateur, correspondant finalement à ce que l'on nomme communément un « self made man ». L'entrepreneur « moderne » correspond davantage à un personnage ayant achevé de hautes études commerciales, bilingue, stratège et rompu à la négociation au meilleur niveau, sachant s'entourer de collaborateurs experts dans leur domaine respectif. Il est parfaitement à l'aise avec les nouvelles technologies, tandis qu'il occupe ses loisirs avec des sports « de glisse » qui entretiennent son excellente forme physique, lui qui d'ailleurs est non fumeur. Se définir comme un entrepreneur pousse à s'identifier à l'une ou l'autre de ces images relativement caricaturales. Il est aussi possible, mais à son corps défendant, de ressembler au cadre stressé, débordé de travail et pressuré par les objectifs, s'alimentant de café et de tabac que l'on décrit souvent comme étant l'archétype effectif du cadre moderne.

3. L'identité.

Finalement, en utilisant diverses représentations sociales comme des modèles d'action, l'individu élabore ses identités personnelle et collective. Il se distingue des autres tout en appartenant à un groupe choisi et en côtoyant les groupes susceptibles de renforcer ses

[119] BURNS, 1979, in VALLERAND R.J. et alii, *op. cit.*, 1998,

[120] VALLERAND R.J. et alii, *op. cit.*, 1998, p. 130

[121] cf. le *concept d'identité* des psychologues sociaux européens

identités. Au-delà de l'identité actuelle, il visualise également ses identités potentielles, qui sont des conceptions idéales de soi, qu'elles soient réalistes ou non.

On remarque à ce propos que l'âge avançant, les représentations sociales se stabilisent (« ce n'est pas à mon âge que je vais changer », entend-on parfois). De même, un expert utilise des représentations plus complexes qu'une personne moins expérimentée. Il a besoin de moins de ressources (temps, réflexion, calcul, etc.) pour apprécier son comportement. On peut supposer qu'un jeune professionnel prendra plus de temps pour juger de sa maîtrise du poste ou de ses relations hiérarchiques qu'un professionnel expérimenté, qui aura des critères d'appréciation plus rapides et plus fins, peut-être aussi plus subjectifs.

Au regard de ces éléments, mieux comprendre une personne ou un groupe revient à connaître leurs représentations, aussi bien celles que l'on peut considérer comme étant idéales (« je voudrais être comme ceci »), perçues (« je me vois comme cela ») ou imposées (« je dois être ainsi, eu égard aux contraintes actuelles »). De plus, elles ne sont pas statiques mais évolutives. De nouvelles informations ou des événements marquants sont autant de facteurs capables de modifier ces représentations momentanément ou définitivement, de façon bénigne ou comme un bouleversement. Le paragraphe suivant montre comment ces divers processus se mettent finalement en œuvre.

II. La mise en œuvre des représentations sociales.

Expliciter la manière dont les représentations sociales se construisent permet de savoir pourquoi et comment elles peuvent évoluer pour finalement devenir très différentes d'un groupe à l'autre. Elles dépendent en cela de nombreux stimuli, qui proviennent aussi bien de l'environnement que de l'individu.

1. L'importance des stimuli sociaux.

Les stimuli qui agissent sur une représentation proviennent de l'environnement ou de l'introspection individuelle. Ces facteurs très nombreux et disparates varient d'intensité selon la plus ou moins grande réceptivité du sujet à leur présence et à leur impact. Ce sont donc des flux irréguliers d'information, tant en quantité qu'en qualité, qui nourrissent nos représentations sociales. Parmi ces facteurs, les caractéristiques individuelles telles que la personnalité, les motivations, les buts, ou les connaissances agissent comme des filtres de l'information perçue.

Les facteurs non verbaux sont également influents. Certains comportements et expressions sont ainsi considérés comme innés et reconnus par tous, étant probablement basés sur des émotions primaires et destinés à une meilleure survie de l'espèce, mais qui modèlent dès la prime enfance les représentations sociales. D'autres sont des comportements significatifs uniquement au sein d'une société donnée. Ainsi, le sourire est un signe quasiment universel d'accueil. Pourtant certains peuples ne permettent pas aux femmes de montrer leurs dents à des inconnus, alors que la vue de leur corps leur est égale, tandis que les nourrissons sourient dès leurs premières semaines d'existence.

L'interaction interindividuelle se révèle être un autre facteur puissant d'élaboration des représentations sociales. Nous évaluons en permanence nos semblables, notamment grâce aux représentations mémorisées concernant les catégories sociales que l'on définit. Les individus sont cependant des sources dynamiques d'information : nous croyons recevoir des informations tandis qu'ils croient nous en donner d'autres. Une fois fixée à l'esprit une représentation est de plus en plus difficile à modifier. Elle engendre des stéréotypes sur lesquels autrui est jugé. Les relations humaines sont dynamiques et non passives : chacun influence chez l'autre la perception et l'émission d'information, ce qui n'apparaît pas dans les théories de l'information. Par exemple, accepter un conseil ou une critique est plus facile de la part d'un proche à qui l'on accorde plus de crédit que de la part d'un étranger. Le contexte social compte enfin pour beaucoup parmi ces facteurs. Il est par exemple normal d'embrasser son conjoint, de serrer la main d'un collègue mais de simplement saluer de la parole le maître d'hôtel.

La diversité de nature et de traitement des stimuli sociaux explique par conséquent que l'on puisse se représenter une situation de manière totalement différente de quelqu'un d'autre, ne s'appuyant pas sur les mêmes données et ne leur attribuant pas le même sens ni le même poids. On peut ainsi mieux expliquer les a priori qui existent entre les groupes et les individus, comme le fait d'être convaincu que les comptables sont peu imaginatifs ou que les vendeurs sont très bavards. Ce sont des *« raccourcis mentaux »*, des heuristiques acquises au sujet de ces groupes et de ces personnes et activées en particulier par les représentations sociales. Grâce à elles, un jugement formé sur quelqu'un est appliqué à celles et ceux qui lui ressemblent pour ensuite guider nos comportements envers ce groupe[122]. Ceci étant un processus général aux êtres humains, de telles interactions nourrissent régulièrement les représentations sociales à l'instar de miroirs déformants qui montrent autrui de manière simplifiée, voire simpliste.

[122] Il s'agit de *l'interactionnisme symbolique*

En définitive, un système complexe de représentations sociales joue le rôle d'un prisme pour former des images de la réalité adaptées à nos capacités de perception et de compréhension à un moment donné, dans des circonstances données. Chacun retient ce qu'il croit percevoir plutôt que ce qui est objectivement exprimé, et ce pour des usages relativement variés.

2. L'usage des représentations sociales.

Un système de représentations sociales peut être utilisé dans un sens positif comme négatif par l'individu qui l'a élaboré. Il permet de refuser ce qui peut nuire à une représentation fondamentale, à une dimension intime en quelque sorte. C'est le cas lorsque l'on se défend vivement contre la critique. Les représentations aident aussi à oublier voire à nier les traumatismes tout en procurant une impression de stabilité. Elles peuvent dans ce sens inciter à refuser le changement s'il est imposé et mal compris, pour ne pas remettre en cause les représentations établies[123]. Elles servent également à se distinguer des autres. Tout en mettant en avant certaines affinités c'est un moyen de se montrer différent et d'acquérir ainsi une valeur particulière aux yeux de son entourage comme aux siens propres et de s'intégrer à un groupe tout en se singularisant.

Une représentation idéale peut être également une motivation puissante qui canalise l'énergie et les actes vers leur concrétisation, comme tout autre élément cognitif qui laisse espérer la réussite[124]. Les représentations sociales se modifient dans ce cas en fonction de l'objectif visé, puis s'ancrent dans l'esprit lorsque le but est atteint. L'expérience, l'auto-analyse, ou l'environnement agissent ici comme des facteurs de premier plan sur les attentes en termes d'efficacité et de performance, et partant sur la motivation, sur la persévérance et sur les représentations positives de l'avenir[125]. Ce processus répond à la nécessité de contrôler son existence. Se voir plus performant et maître de son existence semble générer plus de motivation et de performance globale, plus de créativité, et un meilleur apprentissage chez la plupart d'entre nous[126]. La performance peut d'ailleurs être reliée à la représentation possible de réussite qui permettrait de mieux réaliser une tâche, soit en visualisant son succès, soit par un état d'attention flexible ouverte à l'environnement et propice à l'optimisation des ressources personnelles[127].

---

[123] D'où des réactions du type « je n'ai jamais dit cela ; c'est lui qui… »

[124] Il s'agit du concept de « life tasks »

[125] Cf. la *théorie de l'autoefficacité*, BANDURA A., *op. cit.*, 2002

[126] Cf. VALLERAND R.J. et alii, *op. cit.*, 1998, pour une analyse de la littérature psychosociale concernant la motivation autodéterminée et la performance.

[127] Il s'agit de la notion de « mindfullness »

Inversement, les représentations sociales peuvent nuire à la performance. Les pressions et les contraintes quotidiennes inquiètent et poussent à se remettre en question, en particulier quand la situation exige des performances optimales. Ce phénomène est renforcé si le doute interfère dans le bon déroulement de la tâche prévue, qui aurait dû être exécutée comme un automatisme. A ce sujet, une étude sur des jeux a montré qu'une équipe de hockey sur glace a subi un surplus de pression face à son public en match décisif de finale, ce qui a freiné sa capacité à gagner la rencontre. Certaines personnes sont plus sensibles que d'autres aux facteurs influençant la performance, notamment celles qui ont une représentation peu élaborée d'elles-mêmes ou celles qui supportent moins bien la pression psychologique. Accorder trop de valeur à la performance acquise auparavant et engager des défis au-delà de ses capacités réelles est un autre piège fréquent dû aux représentations sociales.

A l'égard de l'environnement social, les représentations ont une fonction d'aide pour connaître autrui, mais à la mesure des critères que l'on utilise pour soi. Or, ce qui compte à nos yeux est parfois sans intérêt pour une autre personne. On peut ainsi se montrer exigeant sur l'exécution d'une tâche sans valeur pour celui qui l'exécute. C'est une erreur fréquente qui conduit à surestimer le nombre de gens partageant nos convictions et nos représentations, que l'on suppose être la « norme ». C'est le *biais de faux consensus* : deux personnes peuvent penser différemment tout en croyant être du même avis, ce qui est la source de nombreux malentendus. Ce biais très répandu conduit à surévaluer la proportion d'individus partageant nos représentations.

Contradictoirement, il est courant de sous-estimer le nombre de personnes qui pourraient nous égaler. Il s'agit du *biais de fausse perception d'unicité* qui génère des raisonnements du type *« si je suis très bon dans ce domaine, peu doivent l'être autant que moi. »* Cette attitude protège les capacités qui justifient l'estime de soi. Ces deux biais se complètent généralement : l'individu possède des talents rares tout en partageant des opinions et des valeurs avec d'autres, auxquels il s'identifie et s'associe.

Les représentations sociales sont un facteur de sélection de l'environnement social. Elles ont une fonction stratégique destinée à contrôler la perception que les autres ont de soi, et une fonction de révélateur servant à se faire connaître réellement, en particulier des personnes qui comptent pour soi. Une telle fonction permet en retour de mieux se connaître, de se motiver, d'être apprécié à sa juste valeur, ou de développer l'intimité dans une relation. Une multitude de situations sociales sont l'occasion de jouer sur ces deux facettes, comme de vouloir « sauver la face » en gardant un comportement digne en situation d'échec.

Mais cet aspect dual des représentations peut susciter des stratégies autohandicapantes. L'individu peut préparer les conditions d'un échec « non annoncé » pour se justifier, par

exemple s'il doute de ses capacités à réussir la tâche voulue. On peut développer une stratégie de manipulation et de séduction, en favorisant quelqu'un, en adoptant son opinion, en l'intimidant ou en se plaçant volontairement en position de dépendance, ou en ayant un comportement d'exemplarité.

Enfin certaines personnes sont de véritables « caméléons sociaux », acteurs de divers rôles qu'ils emploient en fonction des situations rencontrées. Ils auraient des représentations et des schémas prêts à servir selon les circonstances. Au contraire, les plus introvertis recherchent plutôt la cohérence de leurs actions sociales avec leurs représentations intérieures. L'une ou l'autre inclination agit sur les choix de carrière, les performances professionnelles et le choix des collaborateurs de la plupart d'entre nous.

Les chercheurs ont constaté que les représentations sociales se bâtissent à l'aide de nombreux matériaux d'importance inégale. Avec les mêmes matériaux, plusieurs individus ou plusieurs groupes aboutiront à des représentations différentes les unes des autres. Les stratégies déployées pour utiliser nos systèmes de représentations sociales au quotidien ouvrent de nombreuses possibilités, qui vont façonner des comportements en fonction de l'appréciation personnelle de la situation et des objectifs que l'on poursuit. Dans ce sens, certains chercheurs ont montré que des schémas préétablis permettent de traiter toutes ces informations. Ce sont des *schémas sociaux*, sur la personne, sur les rôles ou les groupes sociaux, et sur les événements.

3. L'élaboration des schémas sociaux.

Les schémas sociaux sont des *« organisations d'informations étroitement interreliées et pertinentes pour différents concepts*[128]*. »* Ces assemblages de représentations servent en quelque sorte à « cartographier » le sujet concerné. Leur complexité est fonction du degré de proximité et d'intérêt de ce dernier : les schémas peuvent être très élaborés concernant son conjoint, ils peuvent être simplistes pour décrire son conseiller bancaire. Comme une sorte de prototype, ils permettent de dresser des catégories d'individus à partir de traits de caractères, de comportements supposés, de sentiments attribués et d'autres critères. On définit par exemple un « agressif », un « bon professeur », un « vendeur performant », etc.

Les schémas sur les rôles ou sur les groupes sociaux sont les plus complexes. Ce sont des représentations stéréotypées des attentes que nous avons à l'égard des membres des catégories d'individus définies. Elles facilitent la représentation globale d'un groupe, incitant à attribuer des caractéristiques communes à ses membres, même si elles n'ont pas été observées

[128] FISKE & LINVILLE, 1980, cités par VALLERAND R.J. et alii, *op. cit.*, 1998, p. 209

individuellement. Ces schémas influencent par conséquent les attentes et le comportement que l'on peut manifester à l'égard de ces personnes. Certaines caractéristiques comportementales sont ainsi considérées comme plutôt féminines ou masculines, même si d'évidence certains individus des deux genres possèdent les unes ou les autres. De telles croyances sont parfois ancrées dès l'enfance. A l'inverse, il est fréquent d'attribuer des caractéristiques propres à l'adulte aux nouveau-nés d'un groupe sur lequel nous portons des préjugés ethniques, religieux ou sociaux. Il existe également des schémas sur les événements, qui sont des *« scripts »* destinés à mémoriser l'information dans un ordre chronologique. Ils aident à réaliser des tâches dans tel ordre ou dans telle situation. Ils aident enfin à se représenter l'environnement de manière simplifiée voire programmée.

A l'issue de cette revue synthétique des travaux portant sur les représentations sociales, on sait qu'elles peuvent conduire à interpréter la réalité en intégrant des erreurs de jugement non négligeables. Tout n'est pas vu, entendu, ni interprété de la même manière, tout n'est pas mémorisé avec la même valeur, tout n'est pas rappelé avec la même priorité. Ce qui n'a pas de sens pour soi est oublié, tandis que l'information perçue est hiérarchisée du plus général au plus spécifique[129]. Les individus sont d'abord représentés par des informations initiales, telles que les comportements ou l'apparence, puis par des appréciations et des impressions plus abstraites mais parfois plus distinctives ou personnalisées.

On sait aussi que pour faire évoluer les représentations d'une personne, celle-ci doit prendre une part active à ce changement, sans quoi ses représentations ne changeront pas. Tout le monde préfère l'information conforme plutôt que contradictoire à ses représentations familières.

Enfin, on a vu que les relations sociales sont l'occasion de mettre en œuvre des stratégies favorables à ses objectifs personnels ou collectifs, notamment en sélectionnant ses modes de relation, les personnes rencontrées ou encore les indices dévoilés sur soi par sa communication. Les titres, les « étiquettes » sociales, les signes extérieurs de position et de pouvoir tentent de répondre à ce besoin. Nous réclamons en fait des informations objectivement valides tout en appréciant des informations biaisées qui vont dans notre sens.

Dès lors que l'on s'intéresse à un sujet aussi complexe que les représentations sociales, il est essentiel de prendre en compte leur caractère subjectif, partiel et relatif, sur lequel de nombreux facteurs interviennent, et de distinguer l'essentiel du secondaire pour pouvoir leur donner du sens. C'est ce à quoi se sont attachés certains cognitivistes, montrant qu'une

[129] Ce phénomène « d'écrasement » de l'information n'est pas aussi simpliste : nous pouvons nous remémorer des données qui n'avaient pas de sens jusque là, mais que de nouvelles information éclairent « sous un jour nouveau », leur donnant un sens précis et fondé.

représentation est composée d'éléments fondamentaux et d'éléments de second plan, et que deux représentations se différencient par leurs composants essentiels. C'est l'objet de la *théorie du noyau central*, qui a contribué fortement à éclairer cette question.

III. La théorie du noyau central.

Il s'agit d'une théorie récente principalement développée par Jean-Claude Abric et plusieurs autres chercheurs français[130].

1. Définition du noyau central.

D'après leurs travaux, le noyau central d'une représentation sociale est son *« lieu de cohérence »*. Abric donne au noyau central le sens décrit par Moscovici comme le *« contenu actif servant à diriger la conduite et à donner un sens aux événements*[131]*. »* Il constitue le fondement stable de la représentation. Des éléments cognitifs périphériques s'organisent autour de lui pour former en quelque sorte son enveloppe externe, constituant la partie la plus perceptible de la représentation, par nature plus évidente et plus accessible.

Le noyau central et sa périphérie forment un double système qui répond aux manques évoqués lors de la définition de la représentation sociale. Grâce à ce tandem en effet, les représentations peuvent être simultanément *« stables et rigides parce que déterminées par un noyau central profondément ancré dans un système de valeurs partagées par les membres du groupe, mouvantes et souples parce que nourries des expériences individuelles*[132]*. »*

2. Les fonctions du noyau central.

Le noyau central structure et donne son sens à la représentation. Il a deux fonctions à l'égard de la représentation qu'il constitue :

- **Une fonction génératrice** : il crée et transforme la signification des éléments constitutifs de la représentation, lui donnant son sens spécifique et sa valeur.
- **Une fonction organisatrice** : il génère des liens entre ces éléments.

---

[130] Cf. ABRIC J.-C., dir., *op. cit.*, 2001 ; ROUQUETTE M.-L. et FLAMENT C., 2003

[131] MOSCOVICI S., dir., *op. cit.*, 2003

[132] ABRIC J.-C., dir., *op. cit.*, 2001

De même qu'un ensemble de pièces mécaniques ne permet pas de dire quelle machine peut être construite avec elles, le contenu d'une représentation ne suffit pas à l'identifier. De nombreuses possibilités sont offertes. Le plan de construction est indispensable et fait toute la différence. C'est le rôle du noyau central d'organiser « l'identité » de la représentation.

Par conséquent, si le noyau d'une représentation n'est pas stable, celle-ci perd sa cohérence interne et ne peut être partagée par un groupe. D'un autre point de vue, le noyau est l'élément le plus résistant au changement dans la représentation. S'il change néanmoins et devient stable à nouveau, alors la représentation est devenue une autre. Ce processus explique que deux représentations diffèrent si leurs noyaux sont différents. On peut dire à partir de là que c'est une condition nécessaire et suffisante pour distinguer deux représentations sociales.

Les éléments périphériques sont également importants pour la représentation. Ils assurent quant à eux trois fonctions :

- **Une fonction de concrétisation** : ils constituent la « surface » de la représentation, permettant de percevoir et de transmettre la réalité au cœur des connaissances ancrées chez l'individu, comme autant de prises directes entre son esprit et la réalité. Ils donnent en retour une forme particulière à la représentation, la modelant de nombreux détails avec le temps et l'expérience acquise.
- **Une fonction de régulation** : étant plus souples que les éléments du noyau, ils intègrent les informations captées et adaptent la représentation aux évolutions de son environnement, assurant sa pérennité et sa continuité dans le changement en quelque sorte.
- **Une fonction de défense** : en tant qu'enveloppe extérieure de la représentation, ils lui évitent toute atteinte grave, comme la destruction de son noyau. C'est une *« zone tampon »* qui peut supporter les contradictions et les tensions[133]. Si ce n'est plus le cas, la représentation est globalement en danger : elle risque de devenir une autre ou de disparaître totalement. C'est une situation propre aux périodes de changements profonds que peut vivre tout individu ou toute organisation.

Les éléments périphériques traitent l'information perçue et l'interprètent selon les normes et les croyances ancrées antérieurement dans le noyau. Ils concrétisent la signification de la représentation selon celui-ci, et agissent à la manière d'une interface entre le noyau et la réalité, comme un traducteur des concepts essentiels de la représentation ancrés dans son noyau central.

[133] ROUQUETTE M.-L. et FLAMENT C., *op. cit.*, 2003

La théorie du noyau central permet ainsi de voir la représentation sociale comme un concept dynamique et actif dans l'organisation, et non figé et passif comme on a pu le penser. Chaque représentation prend corps autour d'éléments essentiels constituant son noyau, et d'éléments secondaires formant sa périphérie. Elle reste stable tant que ce ne sont que ses éléments périphériques qui changent. Elle ne le sera plus en revanche si son noyau central change. Finalement, deux représentations sociales sont distinctes si leurs noyaux sont différents, pas si leurs éléments périphériques sont dissemblables. Deux représentations d'apparence identique peuvent en fait cacher des informations fondamentalement opposées. Or celles-ci sont souvent difficiles à connaître : cela nécessite un acte d'information et/ou d'apprentissage généralement approfondi concernant l'objet de la représentation.

Illustrons notre propos par l'exemple du métier de vendeur. Tous les commerciaux peuvent partager une représentation apparemment identique de leur métier. Jouir d'une forte autonomie, rencontrer des clients, faire des affaires, gagner plus d'argent si l'on travaille mieux, etc., peuvent composer l'enveloppe périphérique de la représentation sociale « vendeur ». Pourtant, certains commerciaux pensent que leur métier est fondamentalement une source d'excitation et de changement qui les oblige à se dépasser pour répondre à leur goût de la réussite, voire du pouvoir. Les situations de prospection et de négociation sont pour eux autant de défis personnels que leur ego ne peut laisser passer, quitte à prendre plus de risques et à essuyer plus d'échecs. Mais ils considèrent que cela fait partie de la vie et que globalement, ils en ressortent grandis.

D'autres en revanche ont développé une image dominante très différente de leur métier. Il est pour eux l'un des plus stressants qui soit, ce pour quoi ils ne pourront pas l'exercer toute leur vie. C'est une expérience enrichissante, source de développement personnel qui leur procure surtout l'occasion d'une progression de carrière rapide, à un poste de cadre de préférence. Ils pensent manquer parfois de moyens pour agir face à des clients toujours plus exigeants et à des conditions de travail dictées par la rentabilité. Ils préfèrent considérer que, dans l'ensemble, ils sont professionnels, mais sans prendre de risques particuliers, étant réguliers dans leurs résultats. A leurs yeux la vente et l'argent ne sont pas les valeurs primordiales, leur développement personnel et, finalement, un mode de vie confortable sont plus importants.

On constate donc que si l'on reste en surface, un vendeur ressemble a priori à un autre vendeur. Mais dès que l'on étudie leurs représentations en profondeur, les individus peuvent se distinguer les uns des autres tout en conservant une apparente similitude.

– CONCLUSION DE LA SECTION 1 –
Le poids des représentations sociales pour l'acteur organisationnel.

Comprendre comment une personne conçoit sa place et ses actes dans l'existence conduit à employer le concept de représentation sociale. Sous l'angle individuel comme sous l'angle collectif, les chercheurs insistent sur le fait que les comportements dépendent pour une grande part des représentations qui les guident. Celles-ci tiennent notamment compte de la situation de chacun, de ses relations, de son expérience, de ses valeurs, de ses souhaits, bref, de nombreuses caractéristiques personnelles.

De plus, une réalité sociale commune permet plus facilement de se comprendre mutuellement. Les représentations sociales partagées résultent de la communauté d'intérêts et d'activités, et en même temps constituent un ancrage individuel et social. La vie ne serait qu'une perpétuelle rencontre d'inconnus sans cela. Des positions asymétriques dans la société ou dans un groupe n'empêchent pas de partager de nombreuses représentations, sur son métier ou sur son entreprise, comme sur ses loisirs ou sur la famille. Mais en suivant notamment l'analyse de Willem Doise, on voit que des positions et des valeurs sociales différentes peuvent susciter en second plan d'autres représentations, qui seront elles spécifiques à chacun[134].

Plusieurs auteurs affirment en définitive que les représentations sont les clés du changement dans les organisations. Y compris dans le cadre de la vie professionnelle, les émotions et les représentations sont étroitement liées[135]. Entre la perception d'une situation et les comportements qui s'ensuivent, les représentations jouent un rôle anticipatoire, réduisant les émotions désagréables et renforçant les plus positives. Elles conditionnent l'action, et l'action réalisée influence en retour les représentations.

Ce processus montre en particulier que le phénomène d'auto-renforcement est important dans le processus cognitif : l'individu est le premier à agir sur ses propres représentations et, partant, sur l'origine de ses actes. Penser que l'on peut facilement l'influencer de l'extérieur reste illusoire. Modifier les schémas cognitifs et les représentations d'une personne pour l'amener à changer de comportement implique vraisemblablement de l'immerger

[134] DOISE W., 1997

[135] ALBERT E. et EMERY J.-L., 1998

profondément dans de nouvelles situations, et de lui faire vivre les succès que l'on escompte de tels changements[136].

Il est donc nécessaire de lier l'apprentissage théorique et les représentations à l'apprentissage pratique si l'on envisage de repositionner des représentations capitales. Dans cet ordre d'idées, l'une des meilleures manières d'apprendre une langue consiste à faire un séjour dans le pays concerné tout en suivant un cours intensif. Cela permet d'adopter des schémas cognitifs, des comportements automatiques et des routines qui sont celles qu'ont acquis les natifs du pays depuis leur prime enfance. Dans la plupart des cas, la volonté et la motivation de l'individu ne sont pas suffisantes[137].

Les représentations sont par conséquent une clé qui permet de savoir comment une personne comprend et maîtrise son environnement. Elles ne sont ni vraies ni fausses, mais sont valides dans un certain contexte, celui qui compte pour l'individu, et non celui de l'observateur. L'ethnologue Claude Levy-Bruhl faisait d'ailleurs remarquer que deux hommes, l'un « primitif » et l'autre « civilisé » selon les conceptions occidentales, ne se comprennent pas parce qu'ils ne partagent pas les mêmes représentations du monde qui les entoure. Alors que le premier voit dans l'orage une force naturelle ou divine, le second observe un phénomène climatique banal. La connaissance scientifique ou supposée telle ne présente aucune valeur dans la vie courante du « primitif », alors que les croyances anciennes ne représentent plus rien pour le « civilisé[138]. ».

Les écarts que l'on peut constater entre plusieurs représentations d'un même objet peuvent provenir de leur processus particulier de construction, de l'expérience individuelle, de la position sociale ou organisationnelle, ou encore du contexte environnemental dans lequel elles existent. L'expérience génère une forme « d'idéologie pratique » constituée de représentations personnalisées. Un manager autodidacte expérimenté ne voit pas forcément les choses comme un jeune cadre récemment diplômé. Le premier semble mettre l'accent sur les thèmes sociaux et les jugements moraux, tandis que le second développe une vision plus pragmatique et fonctionnelle. L'apport majeur de la théorie du noyau central tient à ce qu'elle aide le chercheur à découvrir et à définir en quoi deux représentations d'apparence semblable sont en fait distinctes, comme nous venons de le faire pour les représentations de deux cadres.

[136] BANDURA A., *op. cit.*, 1980

[137] ALBERT E. et EMERY J.-L., *op. cit.*, 1998, p. 136

[138] LEVY-BRUHL L., 1997

C’est pourquoi il nous paraît nécessaire de comparer les représentations des dirigeants et des salariés concernant le rôle de ceux-ci. Si toute une population doit en effet agir selon les mêmes directives, mais que leurs interprétations ne sont pas celles que l’on supposait, cela constitue probablement un frein majeur au bon fonctionnement de l’organisation.

Nous traitons sous cet angle le thème très actuel, dans le domaine du management, du rôle de l’encadrement, plus spécifiquement de l’encadrement intermédiaire dans les forces de vente. En comparant les représentations de ce rôle entre les cadres concernés d’une part, puis avec leurs dirigeants d’autre part, des écarts longtemps négligés se font jour.

« Toutes les cultures et toutes les époques ont leurs modèles préférés de perception et de connaissance et elles ont tendance à les imposer à tout et à tous. »

(McLUHAN M.)

– SECTION 2 –
La pertinence du concept de représentation pour comprendre les rôles dans l'entreprise.

Le concept de rôle est l'un des nombreux concepts que les sciences sociales ont procuré aux sciences de gestion en général, et à la gestion des ressources humaines en particulier. Des chercheurs tels que Elton Mayo ont par exemple mis en lumière le rôle du facteur humain dans les organisations, et nous ont familiarisé avec des concepts comme le besoin d'appartenance sociale ou la motivation[139]. D'autres, comme Kurt Lewin, ont développé les notions de leadership, de rôle, de perception, de norme, de prise de décision, de résolution de problèmes[140].

Grâce à leurs travaux, les entreprises peuvent envisager le développement organisationnel de façon plus approfondie. Ils montrent que les structures, le fonctionnement et la culture de l'organisation interagissent avec le comportement des individus ou des groupes qui les composent. Ces recherches permettent *« l'apparition d'une nouvelle façon d'appréhender l'univers organisationnel (qui) viendra bouleverser les rapports entre les individus (normes, rôles, etc.) en entreprise »*, dont on prend surtout conscience ces dernières années[141].

C'est pourquoi nous leur empruntons certaines analyses pour mieux définir, dans un premier temps, le concept de *rôle*, relativement courant en sciences de gestion. Dans un second temps, nous précisons la notion de *rôle professionnel* dans le contexte de l'entreprise, qui est la base de nos travaux. Grâce à ce cheminement, nous pourrons voir en quoi un rôle peut être considéré comme une représentation sociale dont il possède les caractéristiques essentielles.

[139] AMBLARD H., 1988

[140] LEWIN K., 1964

[141] BOUTIN B., HARVEY .MN. et WOODROUGH M.E., 1999

1. Les notions essentielles du concept de rôle.

Dramaturges et philosophes antiques bâtissent, en concevant les règles du rôle au théâtre, une première grille de lecture de ce concept. Les psychologues et psychosociologues modernes leur ont emboîté le pas pour l'affiner dans un contexte moderne, avant que les chercheurs des sciences de gestion ne l'adaptent à l'environnement économique et organisationnel.

Nous allons donc voir ce que signifie un rôle dans un contexte théâtral, signification que l'on peut lier au sens que le rôle reçoit dans la vie courante. On ne peut parler alors de rôle sans parler de statut et d'identité, pour arriver enfin à la notion de rôle professionnel dans le cadre de l'entreprise.

A. La notion de rôle en sciences sociales.

La lecture d'une pièce de théâtre du répertoire classique montre souvent des personnages jouant le rôle d'autres personnages, afin de mettre en lumière les travers de ces derniers, et, partant, les défauts de notre société.

I. La représentation théâtrale du rôle.

Dans *Les bonnes* de Jean Genet[142], deux domestiques singent l'une le rôle de la maîtresse de maison, l'autre le sien propre. Or, lorsque Claire incarne « Madame », elle en adopte et représente les vêtements, les intonations, les gestes, les tics même de « Madame », surtout les plus prestigieux et les plus distinctifs de cette personne et de son statut, tandis que par instants sa sœur Solange représente elle-même Claire. Le spectateur s'aperçoit, face au miroir qu'est le comédien, de la fascination exercée par le rôle symétrique de l'autre, celui qui est différent de soi.

« Placé dans un rôle défini, l'homme est amené à adopter des idées, des attitudes, un comportement qui transforment sa propre identité[143] *»* : son langage, ses gestes, ses

[142] GENET J., 1978

[143] BREMOND J. et GELEDAN A., 1990, p. 15

valeurs sont changés, soulignent Brémond et Geledan. Le rôle joué, en particulier en société, devient une seconde nature, une façon étudiée de se comporter dans un certain environnement.

Quelques exemples courants illustrent aisément ceci. On imagine le juge de paix droit et rigoureux derrière la morgue avec laquelle il représente sa charge, plutôt que jouant sur la moquette de son appartement avec son enfant, ou devisant devant un verre en compagnie de ses amis. Sartre souligne lui-même certains comportements symbolisant certains rôles. Il montre la manière dont le garçon de café parisien sourit, son amabilité, son obséquiosité, sa démarche adaptée au port du plateau lourdement chargé, attributs devenus inséparables de l'individu qui tient ce rôle ; il décrit, plus généralement, le corps humain dont *« le rôle est de porter, comme un mulet, une relique cireuse*[144]*. »*

Dans un autre contexte, une hôtesse de l'air déclare : *« L'uniforme, c'est un rôle. Ce n'est pas un déguisement, c'est un rôle que j'ai à tenir. Parce que quand je n'ai pas l'uniforme, je ne me vois pas du tout devant 300 personnes. Quand je l'ai, je me tiens debout, je les regarde droit dans les yeux. C'est un rôle qu'on joue. (...) Ça doit protéger, cela met certainement une barrière entre les passagers et nous. Cela nous donne des responsabilités, un certain pouvoir sur eux. Ce sont des responsabilités qu'il faut assumer, on est donc obligé de se prendre en main, et de se mettre devant les 300 personnes, cela fait partie du rôle*[145]*. »*

Un rôle professionnel ou social est par conséquent lié à une certain apparence ou à certains gestes, à l'usage spécifique d'outils, au port d'un uniforme, ou encore à une élocution particulière. On se représente mal l'hôtesse sans son tailleur, le pompier sans son casque et son blouson, le commercial sans sa cravate et son attaché-case. Ces symboles très distinctifs d'un rôle échappent souvent aux descriptions de fonction formelles, étant considérés comme évidents et « allant de soi ». Ils appartiennent à un ensemble officieux et imprécis de prescriptions qui s'ajoutent à la description du métier elle-même. Ils sont nécessaires pour exercer son rôle en tant que signes de reconnaissance, pour la seule raison que la société les réclame afin d'identifier instantanément celui qui les arbore.

La raison d'être de cette sorte de symboles est parfois oubliée, ou échappe à l'observateur, mais il semblent indispensable au rôle auquel ils sont associés. Asimov met ceci en lumière dans le cas du métier d'acheteur de coton dans le Sud des Etats-Unis :

« Nul chimiste textile ne sait exactement ce que l'acheteur teste lorsqu'il examine une touffe de coton. Il s'agit probablement de la longueur moyenne des fibres, de leur texture, de

[144] SARTRE J.-P., 2002, p. 61

[145] BARNIER L.-M., 1999, p.25

l'étendue et de la nature de leur souplesse, de la manière dont elles adhèrent les unes aux autres et ainsi de suite ... Plusieurs douzaines de conditions différentes, inconsciemment appréciées, à la suite de nombreuses années d'expérience. Mais la nature quantitative de ces tests n'est pas connue ; peut-être la nature de certains d'entre eux est-elle impossible à déterminer. C'est pourquoi nous n'avons rien à fournir à la Machine. Les acheteurs ne peuvent pas davantage expliquer leur propre jugement. La seule chose qu'ils puissent dire c'est : regardez cet échantillon ; il est clair qu'il appartient à telle et telle catégorie[146]*. »*

Finalement, qu'est-ce qu'un rôle ? Du latin rota, littéralement *« rouleau »*, il désigne tout d'abord le rouleau sur lequel s'inscrivaient les actes officiels, tel que le rôle des affaires judiciaires. Mais le terme de rôle porte, depuis lors, de nombreux sens différents[147]. Il correspond à la fonction d'une personne ou d'un objet dans un ensemble, le rôle du verbe dans la phrase, par exemple. Il s'agit ici de l'usage possible, ordonné, voire chronologique, des objets visés.

Dans un second registre, le théâtre marque profondément le sens courant du terme de rôle. Le rôle d'un comédien est la partie du texte qu'il doit déclamer sur scène lors de la représentation d'une pièce de théâtre. Il apprend son rôle. Par extension, c'est le personnage que l'artiste représente sur scène : son rôle est celui de Sganarelle ou d'Othello. Le rôle est ici considéré sous l'angle des attitudes, des comportements et des paroles par lesquels une personne doit s'exprimer si elle accepte d'endosser l'identité désignée d'une autre, celle de son personnage imaginaire. Il s'agit d'une fausse identité : elle n'est pas naturelle puisqu'elle est prescrite dans le détail. L'art du comédien est de donner une dimension nouvelle au personnage en interprétant d'une manière originale son rôle, en lui donnant en fait une autre représentation que celles jouées jusqu'alors, en explorant une facette laissée dans l'ombre.

Cette notion de jeu a rapidement glissé dans le contexte de la vie quotidienne, comme le soulignent les définitions suivantes du rôle. Il peut signifier :

- La conduite sociale de quelqu'un qui joue un personnage (par exemple, se donner un rôle de censeur).
- Agir ou être dans une position où l'on paraît à son avantage (avoir le beau rôle).
- Etre impliqué dans une situation ou dans une action sociale (jouer son rôle de père).
- Un jeu de stratégie où chaque joueur incarne un personnage qui doit réagir aux événements du jeu (jeu de rôle).

[146] ASIMOV I., 1990, p. 441

[147] Les définitions suivantes sont tirées du PETIT LAROUSSE, 1972, p. 813, du ROBERT ILLUSTRE, 1996, p.1252, et du PETIT LAROUSSE ILLUSTRE INTERACTIF, Version 1.0, 1997.

On retrouve là l'idée que l'on peut, selon les circonstances, se donner l'apparence physique et comportementale d'une personne que l'on n'est peut-être que partiellement. En exerçant son rôle de cadre, on peut exiger de ses collaborateurs qu'ils fassent leur travail selon les directives données. Ce rôle peut s'exercer de manière très variée : en étant plutôt délégatif ou plutôt directif, en formalisant strictement les comportements de ses subordonnés ou en ayant uniquement des exigences de résultats. En revanche, sans que rien ne change dans le contexte professionnel, le rôle change avec ses clients : changeant d'interlocuteur, le rôle de manager devient celui de fournisseur. Il tend à s'appuyer sur l'échange, la négociation, le pouvoir partagé, la conviction ou la séduction, plutôt que sur l'autorité exprimée en tant que hiérarchique.

Ce simple exemple montre qu'une identité comporte socialement différentes facettes, à la fois subies et contrôlées, partiellement et partialement. Ce sont des rôles sociaux. Si l'on compare dix individus, tous cadres dans la même organisation, il est possible qu'ils exercent ce rôle de dix manières différentes, bien que cherchant à exprimer des valeurs similaires : faire progresser l'entreprise, gagner des parts de marché, etc.

Plus largement, de nombreux chercheurs ont mis en perspective l'importance de la notion de rôle dans différents groupes sociaux. Grâce à eux, nous pouvons mieux comprendre ses implications sur les choix et sur les comportements.

II. Le rôle dans un contexte social.

Le concept se démarque à présent de celui d'un rôle endossé pour l'occasion et donnant vie à un personnage imaginaire. Pourtant, il reste encore une part de jeu sur les apparences, sur l'image que l'on veut donner de soi, ou que les autres nous imputent malgré nous dès lors que l'on vit en société.

Le rôle d'un individu dans la société dépend en premier lieu des relations qu'il entretient avec autrui. On peut le définir de plusieurs manières. Il s'agit de :

- L'influence d'une personne due à sa fonction, comme le rôle social du médecin.
- L'emploi, la fonction, tel que le rôle d'un cadre.
- Chacun à son tour, au rang qui est le sien : à tour de rôle.

Le rôle matérialise le pouvoir que l'on peut exercer sur les autres du fait d'une certaine position ou d'une certaine situation. Tel rôle prédispose la personne qui doit l'assumer à avoir plus d'importance qu'une autre : on tend à écouter le médecin plutôt que le balayeur. Il permet de faire des choses non autorisées à d'autres : le médecin peut nous demander de nous

déshabiller sans que cela ne nous surprenne. Le rôle implique donc certains comportements, certaines apparences, et certaines attitudes.

La notion d'attitude semble d'ailleurs essentielle pour certains chercheurs dans la définition du rôle[148]. Il s'agit d'un *« état d'esprit ou (d')une prédisposition générale psychologique envers quelque chose. (…) (On parle du) rôle joué plus ou moins volontairement dans une situation interhumaine*[149]*. »* Autrement dit, outre l'apparence et l'influence que le détenteur d'un rôle a sur les autres, on lui attribue également des raisonnements particuliers. Dans l'esprit de la plupart des gens, à un rôle donné correspondent des idées, des gestes, ou des séquences de conduites qui les aident en fait à mieux le définir.

À titre d'illustration, voici en quelques mots une description du rôle de détective, sur laquelle tous peuvent s'accorder :

« Quand il se fut assis, Baley regarda droit devant lui ; il était très mécontent de lui-même (…). Sa faiblesse – il s'en rendait bien compte – c'était de ne pas être intégralement le parfait détective répondant à l'idée que le public se faisait de cette fonction. Il n'était pas immunisé contre toute surprise. Il ne pouvait constamment demeurer imperturbable. Il y avait toujours une limite à sa faculté d'adaptation ; enfin, sa compréhension des problèmes qui lui étaient soumis n'était pas toujours aussi rapide que l'éclair. Tout cela, il le savait depuis fort longtemps, mais jamais encore il n'avait déploré ces lacunes et ces imperfections, inhérentes à la nature humaine. Or, ce qui maintenant les lui rendait pénibles, c'était de constater que, selon toutes les apparences, R. Daneel Olivaw personnifiait véritablement ce type idéal de détective[150]*. »*

Bien que le policier Baley soit un excellent professionnel, il sait qu'il est encore loin de la représentation idéale du rôle de détective tel que le conçoit le public, ou tel que lui-même se le représente. Il s'agit bien d'une question d'apparence physique et/ou comportementale.

D'une manière générale, le rôle dépend en apparence des symboles émis ou arborés par son détenteur. Mais ils correspondent à notre interprétation du rôle en question, et non à une conception universelle. Ces symboles sont des vêtements, des comportements, des gestes, des paroles, des objets : un enseignant donne son cours habillé d'un costume, il s'exprime à l'aide d'un vocabulaire plus riche que celui d'un menuisier, le menuisier est meilleur bricoleur que le professeur, etc. Ce sont autant d'a priori liés au rôle que l'on souhaite attribuer aux gens, ce que l'on pourrait appeler des *« signes extérieurs de rôle »*. Chacun les utilise pour soi. Mais posséder les signes extérieurs d'un rôle ne garantit pas d'en posséder les capacités. La

[148] DOISE W., *op. cit.*, 1997

[149] MUCCHIELLI A., *op. cit.*, 1994, p 13

[150] ASIMOV I., *op. cit.*, 1990, p. 555

Bruyère décrivait ainsi les rôles de ses contemporains, souvent encore très actuels tant les attitudes et les comportements qu'il détaille ont de force de visualisation :

« Il n'est pas hors de sa maison, qu'il a déjà ajusté ses yeux et son visage, afin que ce soit chose faite quand il sera dans le public. (...) » ; « Ils sont bas et timides devant les princes et les ministres ; (...) muets et embarrassés avec les savants ; vifs, hardis et décisifs avec ceux qui ne savent rien. (...) » ; « Toute son énergie physique est tendue vers la possibilité de jouer sa manière d'être (...). Il va alors, pour arriver à cette fin, développer des stratégies qui le conduiront à obtenir ce rôle[151]*. »*

Les comportements se révèlent utiles pour imposer un certain mode de relations sociales. Tenir son rôle d'une certaine manière permet de guider les conduites d'autrui, voire de les manipuler pour finalement pouvoir continuer de jouer ce rôle à sa guise. Il s'agit bien là d'une représentation théâtrale et personnelle du rôle, comme le comédien adopte certains comportements susceptibles de faire rire ou pleurer son public. Une situation sociale est l'occasion de contrôler plus ou moins fortement l'impression inspirée à ses semblables[152]. Les relations sociales sont une forme de jeu dramatique, une représentation dans laquelle nous jouons un ou plusieurs rôles en public, générant des jeux d'influence réciproque.

Dans ce cadre, le rôle joué est individuellement « un modèle d'action préétablie » qui sert de base au rôle social s'il se pérennise. Un certain nombre de définitions vont dans ce sens. Elles se ressemblent par certains points et divergent par d'autres. Le rôle désigne en effet selon les auteurs :

- *« L'ensemble des comportements relatifs à une certaine position, fixés par la société, et que l'on s'attend à voir jouer par ceux qui la détiennent*[153]*. »*
- *« L'ensemble de normes et d'attentes qui régissent le comportement d'un individu du fait de son statut social ou de sa fonction dans un groupe*[154]*. »*
- *« Le modèle de comportement imposé par la société à des individus ou adopté par des personnes ayant le même statut. Les rôles sont déterminés en vertu de la structure sociale et de la nature attribuée aux rapports des individus, qui reposent tour à tour sur la coopération, la concurrence et le conflit*[155]*. »*

[151] LA BRUYERE J. de, 1993.
[152] GOFFMAN E., 1973, p. 23
[153] GRAWITZ M., *op. cit.*, 1991, p. 342
[154] PETIT LAROUSSE INTERACTIF, Version 1.0, 1997
[155] ENCYCLOPEDIE MICROSOFT ENCARTA, 1997

- *« L'actualisation de droits et de devoirs attachés à un statut donné, (et qui) recouvre plusieurs rôles. (…) L'acteur peut présenter chacun de ces rôles, dans toute une série d'occasions*[156]*. »*
- *« L'ensemble diffus ou explicite des droits et des obligations d'un individu dans un groupe social, en rapport avec son statut juridique ou sa fonction dans ce groupe*[157] *»*, tels qu'un rôle de leader d'opinion, ou le rôle de chacun dans une entreprise.
- *« L'ensemble des comportements que les autres attendent de l'individu*[158]*. »*
- *« L'ensemble des modèles culturels associés à un statut donné », qui comprend les « attitudes, valeurs et comportements que la société assigne à une personne et à toutes les personnes qui occupent ce statut*[159]*. »*
- L'ensemble des *« comportements appris par l'individu sur la base de ses statuts actuels ou futurs. Ils correspondent à une attente sociale à laquelle l'individu doit se conformer pour valider sa présence dans le statut considéré*[160]*. »*
- *« Un modèle impératif idéal autour duquel s'organise les attitudes et les comportements individuels, pour qu'ils soient effectivement compatibles avec ceux de tous les autres participants à l'application du même modèle*[161]*. »*
- *« Un modèle de comportement affiché par certains membres d'une société, qui produit un effet sur les autres membres*[162]*. »*

Le schéma suivant synthétise l'ensemble de ces définitions :

[156] GOFFMAN E., ibid., p. 24
[157] PETIT LAROUSSE, 1972, p. 813
[158] BEITONE A. et alii, 1997, p. 114
[159] LINTON R., 1945
[160] DURAND J.P. et WEIL R., *op. cit.*,, p. 93
[161] BUSINO G., 1993, p. 82
[162] WILSON M., cité par BUSINO G., *op. cit.*, 1993, p. 82

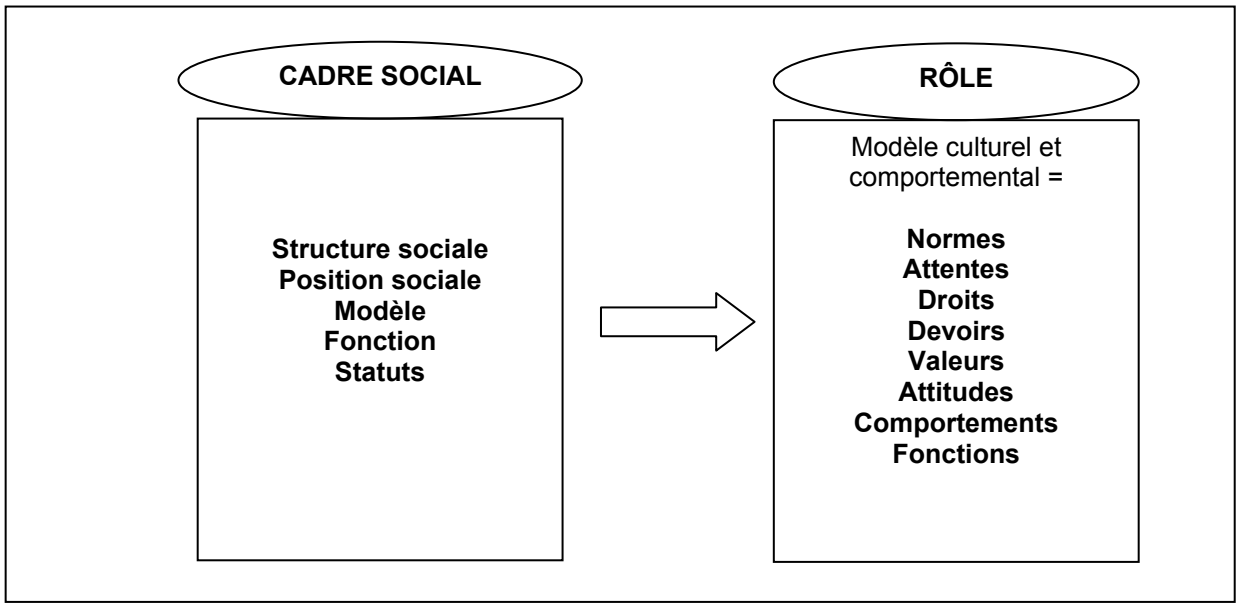


Figure 1.01. Définition du rôle dans un cadre social. (Source : auteur).

Le rôle tel que le définit la société, et plus seulement tel que le définit un individu, se rapproche de nos préoccupations. Finalement, nous pourrions retenir cette définition du rôle :

> ***Le rôle est l'ensemble des raisonnements, des décisions, des actes et des comportements que doit pouvoir mettre en œuvre un individu en relation avec sa position et son statut dans un groupe social donné.***

Elle cerne relativement bien notre champ d'investigation, mais il s'agit d'une définition théorique : le rôle reste difficile à observer dans les faits. Seuls les comportements sont observables. Les pensées et les opinions restent du domaine du supposé ou du déclaratif. On peut demander à une personne sa manière de voir les choses. Il est plus difficile d'être sûr qu'il s'agit de son raisonnement sincère. C'est pourquoi nous affinons la définition sous la forme suivante dans le cadre du modèle que nous cherchons à valider :

> ***Le rôle est l'ensemble des actes et des comportements cohérents d'un individu eu égard à sa position et à son statut dans un groupe social donné.***

Le rôle peut être décrit concrètement par les activités et les comportements observables que l'on attend de la part de ceux qui occupent une position donnée dans un système relationnel. Mais au-delà de cette définition, un rôle social est un objet complexe source de complexité.

III. Le rôle social, source de complexité.

Au delà de l'aspect psychologique[163], nombre d'auteurs à la suite de George Mead soutiennent que le comportement individuel dépend du rôle tenu dans un contexte social. Cela signifie que les attentes personnelles, qu'elles soient latentes ou exprimées, ainsi que les rôles pris comme références dans la société influencent les actes[164]. Comprendre comment quelqu'un conçoit son rôle implique par conséquent de connaître ses attentes et ses références.

De plus, les rôles et les statuts de chacun sont faits de nombreux signes distinctifs, employés dans les relations interpersonnelles. Plus on acquiert d'expérience, plus on sait interpréter et anticiper ces signes. Il s'agit d'une activité cognitive telle que nous l'avons décrite précédemment au sujet des représentations. Pour Busino, cette expertise est une *« compétence de rôle »*, *« un processus continu »* qui passe par des niveaux sans cesse plus abstraits et plus complexes de *« représentation des rôles »*. Ils doivent en définitive permettre de jouer un rôle de manière fine et maîtrisée en toute circonstance[165]. Pour une personne expérimentée, bien tenir son rôle revient à savoir utiliser ces signes, sous contrainte des normes en vigueur dans son contexte social, pour répondre aux attentes de son entourage comme aux siennes.

Une telle analyse est à mettre en regard avec le fait qu'un même individu tient généralement plusieurs rôles distincts puisqu'il participe à plusieurs contextes sociaux. Selon qu'il se trouve dans un environnement public ou privé, professionnel ou familial, des attentes et des exigences différentes l'amènent à se comporter de manière très variée. Un homme d'affaires concrétise son goût du pouvoir dans son entreprise en y exerçant son autorité. Dans son équipe de rugby le samedi, il accepte en revanche les instructions de son entraîneur et de son capitaine. A son domicile, il souhaite peut-être que son épouse tienne le rôle de chef de famille, pour se « reposer » de ses responsabilités professionnelles, et pour qu'elle-même satisfasse ses attentes en tant que co-responsable de la cellule familiale. Des contraintes diverses s'exercent donc sur un rôle :

- Les attentes des individus avec qui l'on est en relation de près ou de loin,
- Les attentes personnelles,
- Les attentes du groupe dans lequel le rôle s'exerce et qui fixent des normes au comportement de chacun de ses membres[166].

[163] Les attitudes, les motivations et la personnalité
[164] MEAD G.H., 1963
[165] BUSINO G., *op. cit.*, 1993, p. 83
[166] VALLERAND R.J., dir., *op. cit.*, 1998, p. 39

Ces contraintes plus ou moins normatives prennent la forme de valeurs, d'attitudes et de comportements, dont R. Linton met en évidence les liens de causalité[167] :

- Le système [**valeurs – attitudes**] exprime le contenu affectif du rôle tenu par l'individu,
- **L'attitude** est le raisonnement général appuyant une valeur particulière,
- Les **conduites** sont les expressions concrètes d'une attitude en termes d'actes.

Dans ce système, chaque niveau d'expression est la base du suivant :

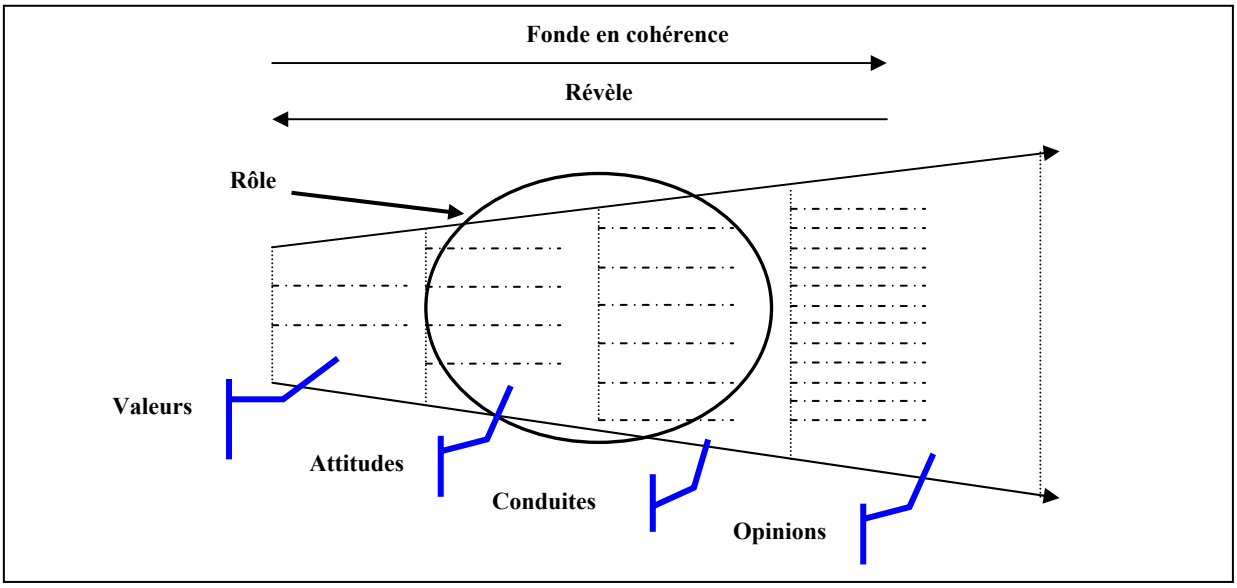


Figure 1.02. Le système valeurs-attitudes. (Source : Mucchielli A., 1994)

Concevoir son rôle consiste à s'appuyer sur son propre système de valeurs, d'attitudes et de comportements. Au plan supérieur, chaque groupe structuré fait de même. La difficulté est de faire coïncider les deux plans : le membre d'un groupe doit en partager les valeurs, les attitudes et les comportements, afin de pouvoir y tenir son rôle. Tout acte qui irait à l'encontre du système de l'individu ou de celui du groupe crée un trouble affectif. Dans cet ordre d'idées, la représentation d'un conseiller financier le montre généralement vêtu d'un costume strict. S'il s'habillait d'un jean et d'un polo, il est probable que sa hiérarchie le lui reprocherait, par crainte de l'attitude trop désinvolte que pourrait en déduire ses clients. Inversement, de nombreux séminaires de formation professionnelle demandent à leurs participants d'adopter une tenue vestimentaire décontractée, signe de leur état d'esprit.

[167] LINTON R., *op. cit.*, 1945

L'aspect pratique n'est pas en question : il s'agit de l'aspect moral et affectif de normes mises en place dans la société, qui définissent des rôles et leurs limites en même temps.

Pour prendre tout son sens, le rôle dans un contexte social « réel » s'éloigne du rôle théâtral. En exerçant un rôle de père, de capitaine d'équipe, ou de professionnel, on ne cherche pas à jouer à être à la place d'un autre, ce qui est propre à la comédie. Il s'agit d'occuper efficacement sa propre place, telle qu'on l'a choisie et simultanément telle qu'elle nous est imposée[168]. Chacun des rôles que nous exerçons a du sens dans un groupe donné et doit respecter les normes de ce groupe. Le détenteur du rôle doit s'y conformer pour obtenir des autres membres, voire des personnes extérieures, des jugements de valeur positifs. Le côté théâtral n'a pourtant pas totalement disparu, en ce sens que le sentiment d'être observé suscite la composition du rôle d'un personnage, une façade si possible sans prise aux reproches, offerte à la vue des autres[169].

Le rôle social est finalement un modèle d'attitudes et de comportements qu'attend de voir respecter l'environnement social. Mais au-delà du concept général, il est fréquent d'observer des tensions entre plusieurs de ces rôles. Entre un rôle de père dans la sphère familiale, un rôle de mari dans la sphère du couple et un rôle professionnel dans l'entreprise, tout individu peut être confronté à des problèmes d'ajustement. Il tient presque simultanément plusieurs rôles qui ont peu de points communs. A cela s'ajoute la pression des attentes de son entourage, enfants, conjoint, clients, collègues, etc. Entre les rôles qu'il veut exercer, ceux qui lui sont officiellement prescrits, ceux que l'entourage attend qu'il joue, et ceux qu'il exerce réellement, comment être totalement cohérent ? Comment adapter parfaitement ses priorités, ses comportements, son emploi du temps ?

Dans la société contemporaine, il importe d'assumer des rôles plus nombreux et plus complexes qu'auparavant. Il convient de savoir en changer rapidement et souvent, et d'adapter sa personnalité sociale pour être jugé digne d'exercer chacun de ces rôles. Un système de rôles contraignant que l'on peut schématiser ainsi se met en place :

[168] MEAD G.H., *op. cit.*, 1963
[169] GOFFMAN E., *op. cit.*, 1973

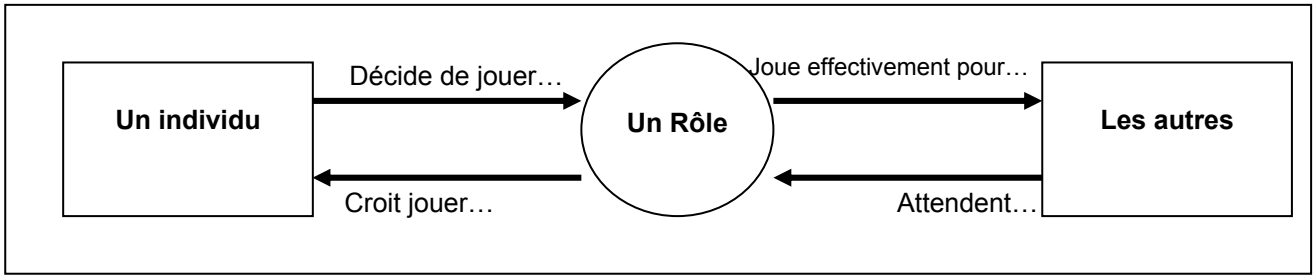


Figure 1.03. Le système de rôles. (Source : auteur).

La personnalité se construit en s'appuyant sur l'ensemble de ces rôles que l'on peut jouer, et sur l'aptitude à assumer celui qui convient à chaque situation. Elle peut cependant se figer dans l'expression de rôles « chroniques » qui risquent alors de devenir oppressants. Ils agissent comme des freins à la mise en œuvre du rôle qui serait adéquat à l'instant *t* et dans la situation *s*.

Par définition, le rôle s'insère dans la structure d'un groupe. Or, une organisation hiérarchique et fonctionnelle officialise et rend obligatoire les rôles qu'elle a définis. Chaque membre occupe une place précise au sein d'un système de rôles, dans le(s) rôle(s) qu'il s'est implicitement ou explicitement engagé à tenir, et par rapport à des valeurs d'efficience supposées acceptées. Intégrer un groupe implique de recevoir à la fois une position sociale, un statut officiel, et un rôle. Il est plus juste de dire des rôles.

Cela conduit certains auteurs à souligner la bipolarisation progressive des rôles susceptibles d'être exercés selon le contexte ou selon l'intérêt individuel de chaque rôle[170] :

[170] BUSINO G., *op. cit.*, 1993, p. 81

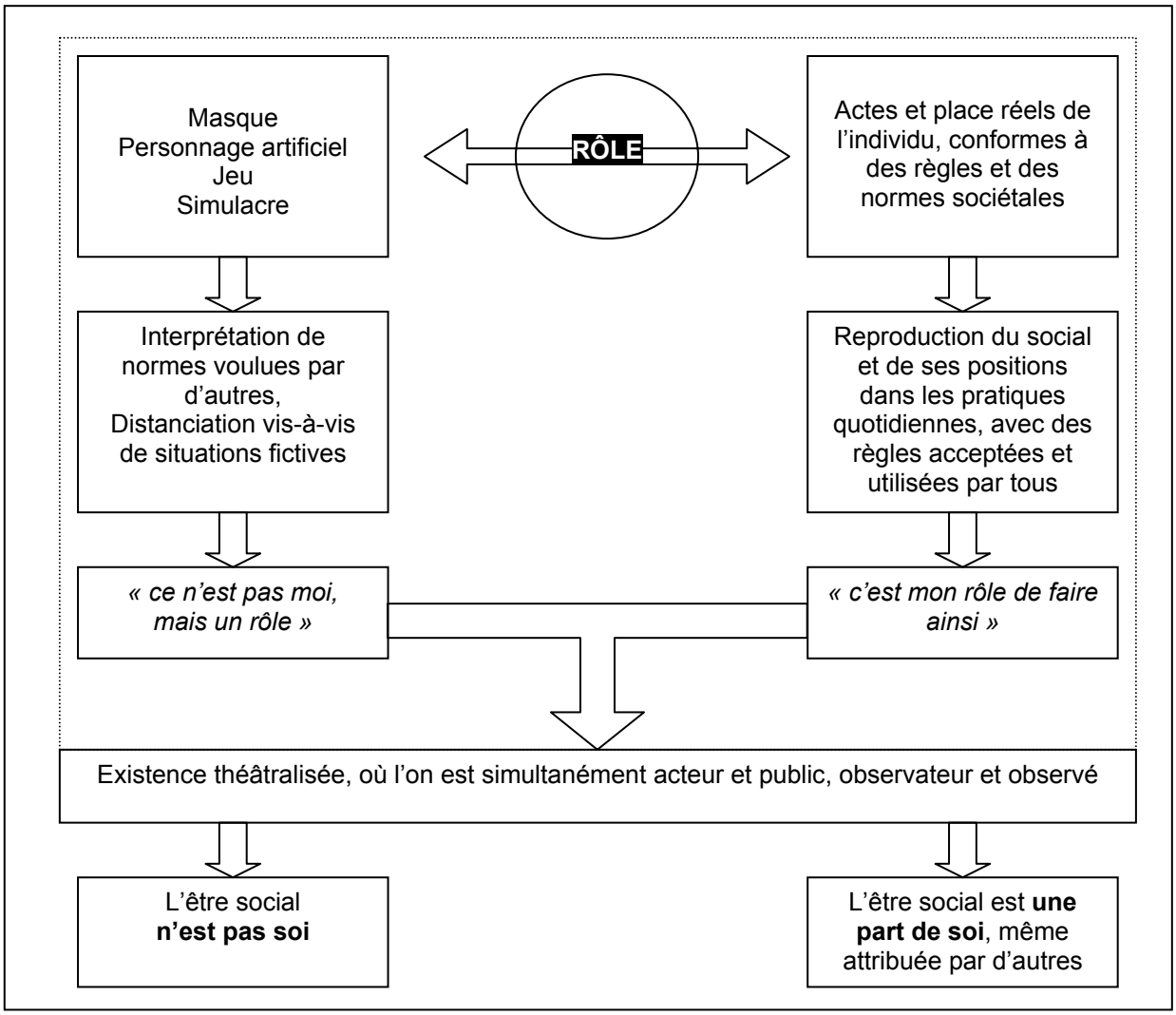


Figure 1.04. Bipolarisation des rôles à l'égard de l'être social. (Source : auteur).

Selon les circonstances, le rôle peut protéger comme un objet indépendant de soi, pour justifier son acte par exemple. Une réaction du type *« mon rôle, c'est d'appliquer le règlement, et de faire respecter la loi »* peut correspondre à cette attitude. Le rôle peut aussi valoriser l'acte, se traduisant par exemple en *« c'est bien parce que c'est vous, mais je devrais appliquer le règlement ; vous en êtes bien conscient, n'est-ce pas ? »*.

Cette bipolarisation **[c'est moi-c'est mon rôle]**, ou **[c'est ce que je veux-c'est ce qu'on m'impose]** engendre elle aussi des problèmes de choix et de priorités dans les pressions subies dans l'exercice des rôles. Elle nourrit les tensions issues des nombreux rôles et des multiples attentes qu'il est nécessaire d'assumer dans la vie sociale. Le système de rôles place finalement l'individu en situation d'ambiguïté, dans laquelle il manque d'information claire pour faire ses choix, ou de conflit, dans laquelle il constate des contradictions entre les choix possibles.

Le système de rôles échappe ainsi à sa fonction : exprimer de manière limpide ce que doit être et faire un individu dans une position donnée au sein d'un groupe donné. Les notions de position sociale et de statut tendent à servir cet objectif. Mais elles ne sont pas suffisantes : la complexité et les dysfonctionnements semblent souvent provenir des rôles plutôt que des statuts ou des positions formalisées dans la société. Rôle et statut sont comme deux frères ennemis, inséparables mais souvent objets de tensions.

B. Les statuts et les rôles : des représentations parfois incompatibles.

Nous avons parlé de position sociale, par laquelle les statuts et les rôles prennent leur sens. La position sociale est, selon nous, l'ensemble des droits, des devoirs, des pouvoirs et des responsabilités dont le caractère contraignant est constitutionnellement et pratiquement garanti par l'organisation, en référence à sa structure formelle. Elle fournit un cadre de référence aux rôles et aux statuts, qu'il est nécessaire de définir à présent.

I. Définition du statut.

Là encore, plusieurs définitions du statut existent. Cela peut être :

- *« La place qu'un individu donné occupe dans un système donné à un moment donné*[171]*. »*
- *« L'ensemble des comportements d'autrui auxquels un individu peut s'attendre », du fait de la position que lui-même occupe*[172]*.*
- *Les droits et devoirs liés à un modèle normatif dans une structure sociale*[173]*.*

Il apparaît que rôle et statut sont parfois confondus par certains auteurs. Busino constate que *« les deux termes appartiennent à la catégorie de ces concepts polyvalents qui peuvent réunir des choses disparates, qui mélangent, confondent, assimilent en une sorte de nébuleuse insaisissable des abstractions et des constatations de fait, des jugements, des hypothèses*[174]*. »*

Pour être plus précis, le statut formalise un rang et une position dans un groupe social donné. Il reflète plus justement ces deux notions que celle de position juridique, à laquelle il

[171] LINTON R., *op. cit.*, 1945

[172] BEITONE A. et alii, *op. cit.*, 1997

[173] D'après BUSINO G., *op. cit.*, 1993, pp. 77-100

est pourtant souvent lié. Il définit avant tout les droits et les devoirs que l'organisation a su formaliser pour celui qui le possède. La position juridique n'est qu'une conséquence logique qui contractualise le statut, mais aussi qui le rigidifie.

Un statut définit a priori des caractéristiques liées à une position donnée dans une structure sociale donnée, tandis que le rôle définit des rapports a priori ou a posteriori entre les individus de cette même structure. Il convient en effet de distinguer, d'une part, le rôle que souhaite exercer une personne et celui que son organisation souhaite qu'elle exerce, qui sont tous deux définis a priori, et, d'autre part, le rôle réellement exercé, qui est connu a posteriori.

Dans tout groupe structuré, des normes de comportements interpersonnels et interfonctionnels se mettent en place à l'aide des statuts et des rôles. Elles peuvent être vécues comme une morale annihilant une part de liberté, ou au contraire comme une source de sécurité. Le statut formalise généralement les normes les plus explicites, sous forme de droits et de devoirs réciproques. De ce fait, il contraint en partie l'individu, mais le protège aussi derrière son masque social – le moi. Le rôle défini par le groupe comporte plus souvent des normes implicites, surtout liées aux valeurs et aux comportements. Nous pourrions dire que le statut définit des normes de position tandis que le rôle définit des normes d'action. Les deux sont liés : l'absence de statut clair et formalisé fragilise l'individu même si un rôle fort s'exerce. Cela l'oblige à se protéger pour résister aux pressions des autres personnes et des autres statuts, qui tendraient à empiéter sur ses attributions ou sur ses droits.

L'usage classique du statut le restreint souvent à trois dimensions visibles dans nos sociétés : la profession, le revenu et l'habitat. Ce sont les signes observables du statut social, mais qui nous éloignent du sens original. Le statut inclut pourtant la notion d'autorité, qui est le droit d'exercer a priori un certain pouvoir dans un certain contexte. L'autorité exercée de facto se manifeste quant à elle dans la manière particulière d'exercer un rôle. Le statut est légitimé par la structure sociale déléguant l'autorité, alors que le rôle effectif légitime l'individu dans sa manière d'exercer réellement cette autorité. Les rôles et les relations de pouvoir dépendent des personnes sur qui on les exerce, dans une certaine liberté de conduite des interrelations sociales[175]. Lorsque ce pouvoir est celui d'un groupe au lieu d'être celui d'un individu, on parle de contrôle social, qui est *« la capacité d'un groupe social à rendre effectives ses normes et ses règles, à faire en sorte qu'elles soient appliquées par ses membres*[176]*. »* Il vient conforter le rôle de chacun des membres du groupe.

---

[174] BUSINO G., *op. cit.*, 1993, p. 77

[175] TOURAINE A., 1973, p. 280

[176] MUCCHIELLI A., *op. cit.*, 1994, p. 48

On voit donc qu'en raison notamment des relations de pouvoir qu'ils engendrent, les rapports humains nécessitent le repérage et la reconnaissance des statuts et des rôles sociaux. Mais il peut exister des écarts significatifs entre les aptitudes d'une personne et les exigences du statut et des rôles qu'elle convoite ou qu'elle possède.

II. La complémentarité problématique des statuts et des rôles.

Il semble naturel de vouloir redéfinir un rôle pour qu'il nous corresponde plutôt que de s'adapter au rôle assigné par d'autres. Le statut n'est en général pas facilement remis en cause : il est formalisé et stable dans le temps dans la plupart des groupes sociaux structurés. En revanche, l'impossibilité d'aménager et de faire évoluer ses rôles crée un malaise et des tensions de rôle chez l'individu.

L'analyse se complique encore lorsque l'on sait qu'en fait il n'y a pas *un* mais *des* statuts : le statut assigné au départ de la vie, le statut acquis par l'évolution personnelle, le statut actuel, les statuts latents, sont les principaux. C'est pourquoi de nombreux rôles accessibles sont attachés à chaque statut. L'un de ces rôles est joué tandis que les autres sont mis en « vacance », suivant le statut et la situation qui lui correspondent à un instant *t*. De la même façon, les rôles peuvent s'ajuster entre eux pour tenter d'éviter les conflits inter-rôles. Ces conflits proviennent surtout de bouleversements rapides introduits par des tiers, par des changements technologiques ou par la mobilité spatiale[177].

Au bout du compte, rôles, statuts, attentes et normes se multipliant dans nos sociétés modernes, des conflits de rôles de diverses natures apparaissent nécessairement. Devoir assumer plusieurs rôles peut provoquer des incompatibilités entre les exigences de chacun d'eux. On parle là de *conflits interrôles*. C'est le cas lorsque, devant tenir ses rôles de père et de dirigeant, un responsable d'entreprise se reproche de ne pas consacrer assez de temps à sa famille. Si, en revanche, le rôle tenu dans un contexte donné conduit à devoir répondre à plusieurs attentes incompatibles entre elles, on parle de *conflits intrarôles*[178]. C'est ce qui se passe lorsqu'un professionnel doit appliquer la consigne donnée par son hiérarchique alors qu'il est persuadé qu'elle sera refusée par ses subordonnés.

Merton va plus loin dans le lien statut-rôles. Il existe pour lui un ensemble de rôles associés à un statut donné (*« role set »*). Grâce à lui, on peut exercer des rôles différents selon le partenaire concerné par ce statut[179]. Cet ensemble de rôles n'est pas assimilé à la

[177] DURAND J.P. et WEIL R., *op. cit.*, 1969

[178] Ce sont ces types de conflits qui sont plutôt pris en compte dans les études de gestion que nous verrons plus loin.

[179] MERTON R.K., 1965

multiplicité des rôles évoquée précédemment : ceux-ci sont cohérents entre eux, du fait de leur lien à un seul statut, ce qui n'empêche pas qu'ils entrent en conflit.

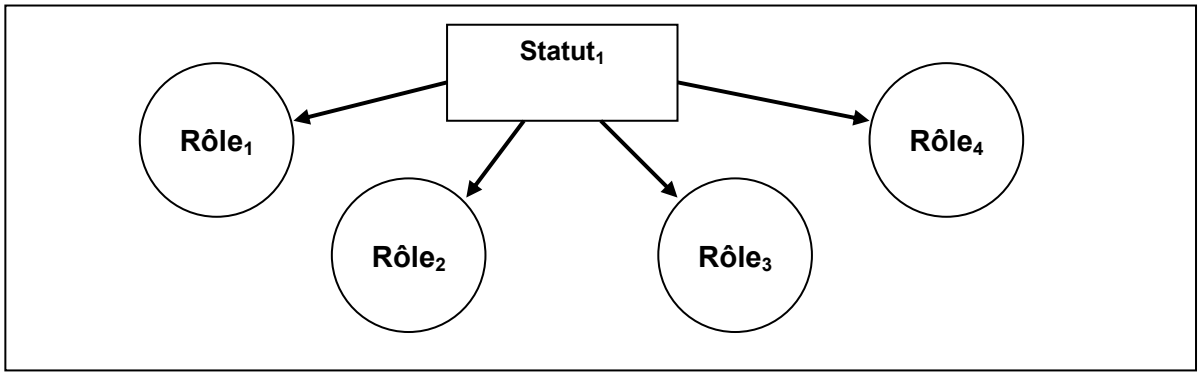


Figure 1.05. L'ensemble statut-rôles associés. (Source : Merton R.K., 1965)

Par exemple, un directeur d'agence a un statut de cadre dans une banque. Du fait de ce statut et de cette position, il a un rôle d'animateur d'équipe auprès du personnel de l'agence. Il a aussi un rôle de veille commerciale et de transmetteur d'information auprès de sa hiérarchie. Il a un rôle de notable dans la ville ou le quartier où est implantée son agence, etc.

L'agencement des rôles et des statuts d'un individu constitue sa structure sociale. Il lui faut parvenir à l'ordonner harmonieusement, en triomphant des nombreuses tensions possibles entre ses différents rôles. Dans cet ensemble, plusieurs partenaires expriment des attentes différentes, éventuellement dans des situations changeantes. Les relations de pouvoir changent selon l'interlocuteur, mais aussi en fonction des situations avec un même interlocuteur. Ainsi, on ne se comporte pas de la même façon avec son supérieur hiérarchique selon que l'on est dans son bureau ou en train de faire du sport avec lui.

Entre elles, les personnes de même statut peuvent chercher à harmoniser leurs rôles afin de réduire les tensions de rôles qu'elles subissent. Les conflits résiduels d'un ensemble de rôles sont cependant quasiment inévitables[180]. En revanche, dans les relations sociales, ne pas se conformer au rôle attendu de soi risque de ramener son détenteur à la stricte exécution du rôle initial, sans initiatives possibles. Autrement dit, on peut tenir son rôle en lui associant certains comportements tant qu'ils sont conformes, dans leur forme et/ou par leurs résultats, aux attentes de l'environnement.

Le groupe de référence est l'un des plus importants facteurs d'influence des rôles, notamment avant la prise de possession d'un nouveau statut. *« L'individu se déplace continuellement le long d'une séquence de statuts »*, et par là même de la séquence de rôles

[180] DURAND J.P. et WEIL R., *op. cit.*, 1969, p. 94

qui leur sont liés, chacune de ces séquences *« n'étant pas très différente de la précédente : on pourrait parler de gradation des rôles*[181]*. »* Les rôles et les statuts se construisent dans le temps en interaction avec le vécu et les expériences, dans le cadre des positions sociales occupées. Ce processus explique certains préjugés : l'origine d'une personne peut nous laisser croire qu'elle a telle façon de penser avant même de la connaître réellement et de s'en assurer.

Parfois, rôles et statuts sont valorisés de manière inexplicable, sauf peut-être par ce que Parsons appelle *« la fonction d'accomplissement des tâches utiles à la société*[182]*. »* Les critères de valorisation des rôles et des statuts sont souvent d'ordre culturel. Ces dernières années, elles font que le vendeur, le manager ou l'entrepreneur tiennent des rôles mieux perçus par la société. Les valeurs qui ont cours donnent leur signification aux activités, aux situations, aux attributs, aux rôles et aux statuts. Leur valorisation comme leur dépréciation varient dans le temps, quels que soient les compétences, les qualifications, le métier ou les habiletés effectivement requis. En résumé, un rôle définit concrètement un modèle d'action et de comportements pour l'individu qui tient une position donnée dans une structure sociale donnée.

En fonction des signaux repérés dans l'environnement, les rôles peuvent être modulés et adaptés[183]. Ils sont définis par le groupe d'appartenance, surtout par ceux qui dirigent le groupe. Il n'empêche que les autres membres du groupe ou que des personnes extérieures peuvent souhaiter définir autrement le rôle exercé. Son détenteur peut avoir une autre perception du rôle qui devrait être le sien dans cette position. De nombreuses difficultés d'ajustement risquent par conséquent de contrecarrer la bonne exécution du rôle tel que l'a prescrit l'organisation dans lequel il s'insère a priori.

Un degré supplémentaire de complexité provient du fait qu'un rôle va toujours de paire avec un statut, qui formalise la position sociale d'où le rôle doit s'exercer. En réalité, le statut est lié à plusieurs rôles possibles, selon le contexte vécu et les personnes auprès desquelles s'exercent les droits et devoirs qui caractérisent le statut. Comment, dans ces conditions, ne pas s'attendre à ce que des ambiguïtés et des conflits divers naissent dans l'exercice d'un rôle donné ? C'est vrai dans l'environnement familial, sportif, ou professionnel. C'est dans ce dernier environnement, celui de l'entreprise, que nous voulons voir précisément comment sont exercés les rôles des différents acteurs et quels dysfonctionnements en découlent. Pour ce faire, certaines approches théoriques sont incontournables.

---

[181] MERTON R.K., *op. cit.*, 1965, p. 293

[182] in BUSINO G., *op. cit.*, 1993, p. 90

[183] DURAND J.P. et WEIL R., *op. cit.*, 1969, p. 248

2. Le rôle des acteurs de l'entreprise : des représentations divergentes.

Exercer un rôle dans une structure sociale donnée risque fréquemment de faire apparaître des tensions variées pour son titulaire, tout comme pour ceux qui sont en relation avec lui. Chacun exprime des attentes diverses à son égard, lui y compris. Chaque interlocuteur peut donc imaginer le rôle de cet individu d'une manière différente des autres. Si cela a des conséquences dans la vie courante, c'est encore plus le cas dans une entreprise. Nombre de conflits éclatent pour des questions de désaccord au sujet du rôle d'un des protagonistes.

Tel atelier a le sentiment que le contremaître joue mal son rôle de relais des doléances auprès de la hiérarchie, alors que le contremaître est persuadé que les ouvriers ne jouent pas leur rôle d'exécutants appliqués de ses instructions. Telle assistante de direction ne veut plus que son patron lui fasse tenir simultanément les rôles de standardiste, de gestionnaire de son planning, d'aide-mémoire et d'évacuatrice de ses rancœurs, tandis que lui la réprimande constamment de ne pas savoir assumer son rôle d'assistante parfaite, qui pense à tout ce qui lui échappe.

Pour comprendre ces phénomènes, il est bon d'observer que l'entreprise, bien que construite en théorie autour d'une structure de statuts hiérarchiques et fonctionnels, vit en pratique par le jeu des rôles qui se sont mis en place, sur son instigation ou à son insu. L'entreprise est un système de rôles qui essaient de s'ajuster mutuellement de façon à agir de manière cohérente entre eux, dans le cadre de la stratégie de l'organisation. C'est ce qu'explique la *théorie des rôles*, et, plus particulièrement, le *modèle épisodique de rôle* de Katz et Kahn (1966), que nous allons décrire à présent.

Une seconde étape nous amène à constater ensuite que ce système est le véhicule de la culture de l'entreprise, grâce auquel elle peut instiller ses valeurs dans chaque poste et auprès de chaque salarié. Cet usage du système de rôles a atteint son apogée ces dernières années, avec la médiatisation de la *culture de l'excellence*, dans et au dehors des entreprises. Or, les salariés ne sont pas naturellement disposés à accepter ces valeurs et ces rôles. De membres passifs, il est indispensable de les voir à présent comme des acteurs à part entière de l'entreprise. Agissant sur la forme et sur le contenu du rôle qui leur est affecté, ils détournent ou font évoluer, selon les cas, le système de rôles instauré dans l'organisation.

Celle-ci peut y voir un formidable outil d'adaptation à son environnement, toujours plus éprouvant et changeant. Elle peut aussi considérer que les rôles effectivement joués en son

sein ne correspondent plus, à un moment donné, à ses attentes, et souhaiter les repositionner dans une direction qui lui paraît plus prometteuse. Dans ce cas, considérer les rôles dans l'entreprise comme des représentations sociales, dont ils possèdent les caractéristiques essentielles, peut lui permettre, d'une part, de mieux comprendre pourquoi plusieurs perceptions d'un même rôle peuvent s'affronter, et, d'autre part, sur quelle base elle peut réussir à repositionner un rôle dans le sens qu'elle vise.

A. La théorie des rôles.

Les organisations peuvent être vues sous l'angle *« d'unités particulières formées pour la poursuite de buts spécifiques dirigés par un pouvoir établissant des formes d'autorité et déterminant les statuts et les rôles des membres de l'organisation*[184]*. »* Les relations sociales qui s'y produisent sont autant d'échanges et d'interactions. Dans ce cadre, les organisations mettent au point des normes encadrant des situations relationnelles « normales ». Cela ne tient pas compte des situations hors normes, imprévues et nouvelles auxquelles doit faire face tout agent pour la première fois, parfois en situation d'urgence, mais de schémas collectifs et systémiques prédéfinis.

I. L'organisation vue comme un système de rôles.

Pour Niklas Luhmann, les organisations peuvent se comprendre par leur système de rôles, bien que la formalisation de l'organisation définisse seulement un système de rôles minimums pour ses membres, sur la base d'attentes de comportements permettant à l'organisation de survivre. Motiver les acteurs nécessite d'aller au delà de ce minimum exigible de la part de chacun. Michel Crozier pose d'ailleurs une question essentielle : *« qu'entend-on au juste en disant que le rôle de tel acteur dans un ensemble est de faire telle chose ?*[185] *»* Soit il s'agit d'un rôle hypothétique que devrait exercer l'acteur, composé notamment d'un certain nombre de tâches à réaliser, avec certaines prescriptions formelles et exigences normatives. Soit on parle du « comportement empiriquement observable » réduit aux prescriptions et aux attentes liées à sa position dans l'organisation. Pour Crozier, l'analyse de l'organisation par son seul système de rôles revient à *« réduire le comportement des individus aux attentes de leur rôle »*, risquant de se réduire à n'être qu'un ensemble de prescriptions formalisées sans effet.

[184] TOURAINE A., *op. cit.*, 1973, p. 280

[185] LUHMANN N., 1970, in CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977, p. 112

Du point de vue de l'entreprise, le rôle qu'elle assigne à ses membres peut être considéré comme *« un système de prémisses prescrites de décision »*. Cela signifie que l'entreprise définit un rôle à l'acteur tel qu'il doit le jouer : *« comment raisonner »* dans telle situation, *« quelles décisions »* il doit savoir prendre en fonction de telle contrainte, *« où chercher (...) les prémisses d'informations et d'objectifs »* qui conviennent à son rôle (incluant les rapports avec ses collègues, et le type de relations entretenues avec eux), voire *« quelles techniques »* employer pour traiter ces prémisses[186].

En ce sens, le rôle professionnel est l'une des composantes structurelles d'une organisation. Il s'insère dans ses valeurs et dans ses normes[187]. Il permet à l'organisation de remplir l'une de ses missions, qui est de définir les obligations de loyalisme qu'elle veut voir appliquées par ses membres envers elle, en particulier en usant de la différenciation issue des statuts et des rôles qu'elle met en place[188]. La perspective structuro-fonctionnaliste indique que le système de rôles qu'est l'organisation s'appuie sur un ensemble de normes et de valeurs intégratives[189].

Nous pouvons parler ici d'un rôle attendu par l'entreprise, ou d'un rôle prescrit. Son origine se trouve dans le *« processus d'habitualisation et d'objectivation*[190] *»* qui sert de base aux institutions : on « doit » faire comme ceci, il « est d'usage » de se comporter comme cela. L'institution « entreprise » est ainsi plus ou moins symbolisée comme un ordre total et stable grâce aux rôles qu'elle définit : des rôles stratégiques et des seconds rôles, tous finalement interactifs. Cette représentation du rôle correspond à *« la prise en main d'une action d'un certain type »*, plutôt qu'à l'effet d'un conditionnement ou d'une dynamique d'ajustement dans l'organisation : *« il est l'exécution d'une partition, une typication de formes d'actions dont le sens est d'abord objectif, propre à un répertoire et à un vocabulaire qui peut être quotidien*[191]*. »*

C'est pourquoi le rôle professionnel au sens de l'entreprise peut aller jusqu'à préciser les connaissances à mettre en œuvre ou les rapports hiérarchiques de l'acteur dans le cadre de l'exercice de sa profession. L'organisation devient un système de rôles tous liés à la profession de l'organisation dans son ensemble, et dans lequel chaque identité professionnelle exprime le rôle organisationnel qui lui est associé. Le rôle de chacun est cohérent avec le rôle

---

[186] SIMON H. A., 1991. Une prémisse est « *chacune des deux premières propositions d'un syllogisme* », PETIT LAROUSSE, p. 738. Par exemple, « *parce que (1re prémisse), et que (2de prémisse), alors (conclusion)* ».

[187] PARSONS T., 1973, p. 37

[188] DURAND J.P. et WEIL R., *op. cit.*, 1969, p. 100

[189] Cf. PARSONS T., *op. cit.*, 1973 ; MERTON R.K., *op. cit.*, 1965 ; KATZ D. et KAHN R.L., 1966

[190] Cf. la *théorie pragmatique de la socialisation*, MEAD G.H., *op. cit.*, 1963

[191] DURAND J.P. et WEIL R., *op. cit.*, 1969, p. 251

de l'ensemble. Les rôles définis dans l'entreprise sont bien en ce sens des modèles qui guident les attitudes et les comportements individuels pour les rendre compatibles avec les rôles des autres participants impliqués dans ces modèles.

Dans cette approche, le rôle donné à un membre de l'organisation induit implicitement que tout comportement appartient à un système d'interactions prédéterminé pour être opérant. Les comportements individuels doivent être cohérents avec le contexte dans lequel ils s'exercent. Les relations sociales sont alors compatibles entre elles, les différents rôles le sont entre eux. Le rôle apparaît ici comme *« le chemin le plus commode et le plus court pour arriver à comprendre comment et pourquoi les individus et les groupes sont en mesure d'interagir et d'entretenir des relations*[192] *»*. Grâce à lui, l'entreprise attend de tout acteur occupant telle position sociale et tel statut qu'il agisse d'une façon prédéterminée.

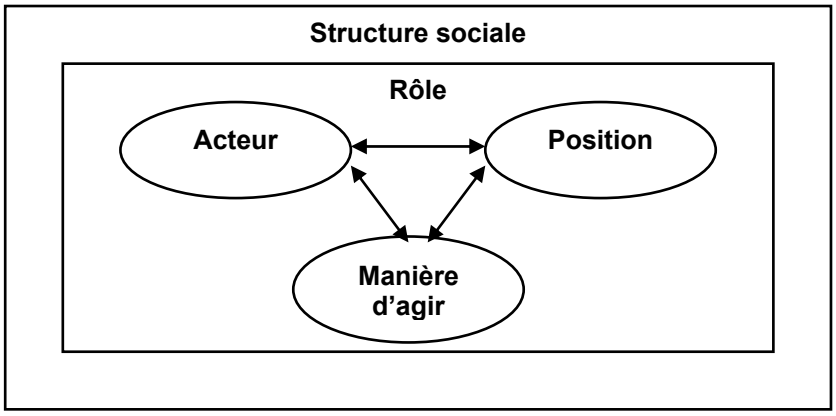


Figure 1.06. Le rôle dans la structure sociale de l'entreprise. (Source : auteur)

Les attentes individuelles exprimées dans la structure sociale qu'est l'organisation permettent à l'acteur d'anticiper les comportements des tiers et d'orienter les siens. Tous peuvent en attendre un gain d'efficacité immédiat et une moindre insécurité. Dans ce cadre, on appelle *compétence de rôle* la capacité d'utiliser de manière adéquate les normes d'interactions définies par le système de rôles. A tel rôle sont attachées telles qualifications et telle identité. A telle catégorie de rôle sont attribués telles attitudes, telles conduites, tels droits et tels devoirs.

Cette approche nous permet d'enrichir la définition du rôle que nous avions retenue préalablement. On remarque en effet que, le plus souvent, les auteurs des sciences de gestion ne définissent pas le terme de rôle qu'ils emploient cependant volontiers. Ainsi Gassé intègre-

[192] BUSINO G., *op. cit.*, 1993, p. 83

t-il le rôle professionnel dans son modèle de l'entrepreneurship, utilisant tantôt *« rôle »* tantôt *« fonctions*[193] *»* :

Profil ➔ **Fonctions de l'entrepreneur**
Comportement + Activités

Figure 1.07. Modèle de l'entrepreneurship. (Source : Gasse Y., 1976)

Le rôle est-il synonyme de fonctions exercées ? Gassé l'exprime en tous cas comme la façon de faire vivre ses fonctions : *« nous ne nous sommes pas préoccupés des activités proprement dites des fonctions de gestion de l'entrepreneur, (mais) à chaque rôle correspondent des activités (...) prédominantes*[194]*. »* Le rôle serait ici une représentation particulière d'un poste et des fonctions qui y sont exercées selon un style et une manière spécifiques. Loubès, dans des travaux plus récents, conçoit quant à elle le rôle professionnel comme un *« ensemble des tâches et des comportements attachés à un poste donné*[195]*. »* Nous voyons là qu'un poste, décrit en particulier par la liste des tâches à réaliser, ne définit pas le rôle qui lui est attaché : l'un est le support de l'autre, dont l'identité est une représentation globale.

Pour être plus complet, le rôle professionnel d'un individu peut être considéré comme l'ensemble des raisonnements, des décisions, des comportements et des actions que doit pouvoir mobiliser un acteur pour mener à bien les tâches et les objectifs propres à son poste.

Afin d'utiliser une définition plus concrète du rôle, il s'agit finalement pour nous de ***l'ensemble des actes et des comportements cohérents attendus de l'individu qui occupe une certaine position et un certain statut dans l'entreprise***.

Au delà de ces définitions somme toute assez strictes, de nombreux exemples montrent que le rôle d'un professionnel s'identifie et se matérialise notamment par certains symboles, matériels ou non. Ils sont l'instrumentation du rôle. Ils représentent en même temps le métier, le rôle et la personne qui les exerce : le tailleur de l'hôtesse de l'air ou l'attaché-case du commercial sont parfois aussi importants pour représenter leur rôle aux yeux des autres que

[193] GASSE Y., 1976, p. 16
[194] GASSE Y., *op. cit.*, 1976, p. 27
[195] LOUBES A., 1995

les compétences distinctes qu'ils possèdent. Cela illustre, ainsi que le soulignent différents auteurs, le coté normatif du rôle que définit l'employeur.

Le rôle est en effet un concept qui permet à l'entreprise de normer et de normaliser ses agents autour de symboles sociaux forts. Il est le support politique et idéologique de l'organisation, générant des modèles de comportements et d'attentes plus favorables à certains groupes sociaux qu'à d'autres, selon les circonstances : les dirigeants, les ingénieurs, les financiers, etc. Les travaux de Daniel Katz et Robert L. Kahn (1966) décrivent en détail ces processus.

II. Le modèle de rôle de Katz et Kahn.

Dès les années 60, les chercheurs se sont penchés sur le problème des conflits inhérents à des perceptions différentes d'un même rôle. Cela a conduit certains à penser que le concept de rôle est un cadre théorique pertinent pour l'analyse des fonctions managériales.

En particulier, le *modèle épisodique de rôle* de Katz et Kahn a été la source de très nombreuses études portant sur les rôles commerciaux et managériaux. Ces fonctions constituant le cœur de notre recherche, nous avons choisi d'emprunter également cette voie.

1. Un assemblage de sous-systèmes de rôles.

Daniel Katz et Robert L. Kahn ont mené des recherches sur les relations interindividuelles dans les organisations, d'après les travaux de Rensis Likert (1956 à 1961), travaillant essentiellement sur des questions de motivation, d'efficacité ou de leadership[196]. A partir de concepts empruntés à la psychologie, ils ont interprété les relations interpersonnelles dans le cadre de *« construits systémiques »*, que sont les entreprises, conceptualisant les comportements professionnels et expliquant leur origine. Ils conçoivent la vie des organisations comme des ensembles d'interactions complexes qui prennent forme au sein de systèmes de rôles[197].

Pour ces deux auteurs, les approches économiques de l'entreprise sont insuffisantes pour expliquer de tels mécanismes, qui concourent à l'efficacité organisationnelle. Il faut dès lors faire appel à des apports issus de la psychologie sociale, dans le but d'étudier les systèmes sociaux que sont les organisations modernes.

[196] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. VII
[197] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 4

Le concept prédominant, parmi ces apports, est celui de *rôle*. Il est notamment emprunté aux travaux de Linton (1936), de Newcomb (1950) sur le transfert du concept de l'anthropologie à la psychosociologie, de Parsons (1973) ou de Merton (1965) concernant l'analyse des actions et des structures sociales[198]. Une organisation humaine est un *système de rôles*. En s'appuyant sur la *théorie des systèmes* de Boulding (1956), les deux chercheurs soulignent la nature de *systèmes contraints* des structures organisationnelles[199], construits humains imparfaits au ciment fondamentalement psychologique. Elles sont donc fondées sur *« des attitudes, des perceptions, des croyances, des motivations, des habitudes et des attentes de développement humain »*. Parmi les composantes principales de tels ensembles, on retrouve des rôles, des normes et des valeurs[200].

Le *rôle organisationnel* d'un individu, tel qu'il est prescrit par l'organisation, est un canevas de comportements standardisés exigibles de toute personne active au sein d'un système de relations fonctionnelles donné. Cela ne doit pas dépendre, dans sa définition, des attentes individuelles ni des contraintes relationnelles, en théorie et sous sa forme « pure », à tout le moins. Les *normes* fixent les règles et les critères d'appréciation en vigueur au niveau du système de rôles ou de ses sous-systèmes. Enfin, des *valeurs* fournissent un environnement de *« justifications idéologiques »* ou d'aspirations généralisables à l'ensemble des membres du système et/ou des sous-systèmes.

Le degré d'abstraction des rôles, des normes et des valeurs semble conditionner la nature des attentes exprimées à l'égard d'un rôle donné, et la manière dont les actes se concrétiseront. Ainsi, des instructions précises et factuelles laissent peu de place à l'interprétation personnelle d'une tâche, tandis que des échanges verbaux informels sont traduits relativement librement au travers des perceptions de chacun.

Les comportements observables dépendent également du système de valeurs qui a cours dans l'organisation, selon qu'elles justifient ou sanctionnent telle ou telle attitude. Par exemple, l'honnêteté implique, dans telle entreprise, que pour atteindre ses objectifs, l'on ne vende un placement financier qu'au segment de clientèle auquel il est destiné (un PEL à une frange de population âgée de 18 à 40 ans), tandis que dans telle autre, cette même valeur autorise pourtant qu'il soit vendu à d'autres cibles de clients (à des ménages âgés de plus de 60 ans, en l'occurrence).

Il convient finalement de se poser la question du respect des valeurs morales, ainsi que celle de la légitimité des exigences du système de rôles, pour savoir si les attentes de

[198] LINTON R., 1936 ; NEWCOMB T. M., 1950 ; PARSONS T., *op. cit.*, 1973 ; MERTON R. K., *op. cit.*, 1965

[199] "contrived systems", BOULDING K. E., 1956

[200] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 37

l'organisation, en terme de performance, peuvent se traduire par un certain niveau de normalisation des comportements attribués a priori aux rôles organisationnels[201].

On voit que les rôles sont des clés permettant à l'individu de s'intégrer dans un système, en raison de l'interdépendance fonctionnelle des rôles exigés et/ou exercés. Le degré d'intégration de l'entreprise, précisent Katz et Kahn, est lié à sa capacité à faire réussir son personnel. En contrepartie, chaque salarié est à même d'accepter la coercition intrinsèque au système de rôles, s'il en retire un certain niveau de satisfaction dans l'exercice de son propre rôle. Le rôle est un élément de cohésion systémique. Globalement, plus une structure sociale contiendrait de sous-systèmes de rôles élaborés, moins un code moral, un système de valeurs, de normes et de rôles prédéfinis auraient de chances de s'imposer uniformément à tous les membres de l'organisation. Dans le même temps, les pratiques normées au niveau de chaque sous-système auraient plus de poids sur les pratiques avérées des salariés. Ceci peut expliquer que la performance soit appréciée d'une certaine manière par un comptable, d'une autre par un vendeur. Il en découlerait une interdépendance plus efficace des rôles, au plan organisationnel. Les sous-systèmes de rôles présentent par conséquent un intérêt certain pour une organisation de grande taille.

Parsons (1973) évoque l'existence de sous-systèmes techniques ou productifs, notion que Katz et Kahn ont développée en plusieurs autres types. Il existe des *structures supports*, tels que des services de recrutement, de logistique, etc., qui permettent la survie du système global, en assurant la pérennité des ressources productives. Les *sous-systèmes de maintenance* contribuent à la cohésion et au bon fonctionnement de l'infrastructure de l'organisation. Les *sous-systèmes adaptatifs* sont chargés de procurer à l'organisation tous moyens susceptibles de garantir une réponse idoine aux changements environnementaux. Enfin, des *sous-systèmes managériaux* se justifient par la nécessité de coordonner, d'ajuster, de contrôler et d'animer ce système complexe de groupes sociaux qu'est une entreprise. Ils représentent *« une partie intégrante d'un cadre de comportement social élaboré et durable*[202]*. »* Les équipes placées sous la responsabilité des managers intermédiaires et des supérieurs constituent ce type de sous-système. Deux mécanismes participent à la coordination horizontale de l'organisation et, par là, à son adaptation : un mécanisme de régulation, et une structure d'autorité.

[201] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 38
[202] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 39

a. Un mécanisme de régulation.

Il est indispensable pour renvoyer à l'organisation un feedback quant à sa capacité d'action, eu égard aux inputs affectés et aux exigences environnementales. La tendance générale est, y compris lorsque Katz et Kahn écrivent, à la complexification de tels mécanismes, alors même que l'on observe la réminiscence de mécanismes simplistes dans les structures les plus élaborées. Ce sont autant de tableaux de bords ou de procédures de contrôle qui ne sont pas nécessairement aussi efficaces que leur fonction d'indicateur de régulation l'exigerait. Ils résultent du progrès technologique, d'une part, et de la densification des flux d'information, d'autre part. Pour autant, ils cohabitent avec des systèmes sociaux qualifiés de « féodaux », construits sur la prééminence du statut, face à des attentes de rôle toujours plus pointues, à toutes les strates de l'organisation. Ceci conduit au constat que *« les systèmes de rôles modernes ont besoin d'une fonction "intelligence" pour se maintenir*[203]*. »*

b. Une structure d'autorité.

Elle est une *« forme définitive et établie de prise de décision pour les questions organisationnelles »*, et correspond à *« la manière dont le système managérial est organisé pour respecter les sources de prise de décision et leur implémentation*[204]*. »*

Dans un système de rôles donné, les directives et les instructions sont acceptées si elles sont considérées comme légitimes. Elles fondent alors cette structure d'autorité, en tant qu'émanation formelle du système. Elles sont donc censées être acceptées et respectées par tous les membres de l'organisation. Cependant, les faits montrent que la personnalité des individus entre en ligne de compte pour l'attribution de l'autorité, des statuts et des rôles à telle ou telle personne.

La structure d'autorité se matérialise au travers de la structure hiérarchique, chargée de l'encadrement et de la « législation » organisationnels. Pour Katz et Kahn, il convient de distinguer d'ailleurs deux types de hiérarchie, ce qui a un impact notable sur le rôle de l'encadrement intermédiaire : une hiérarchie démocratique et une hiérarchie autoritaire. Comment les distinguer ? *« La différence essentielle entre un système démocratique et un système autoritaire n'est pas tant que les cadres opérationnels consultent leurs subordonnés pour agir que dans le pouvoir de légiférer, dont l'encadrement ou (seulement) le management supérieur sont investis*[205]*. »* La définition des rôles, le poids coercitif qui les modèle, et donc la latitude d'interprétation laissée aux détenteurs des rôles dépendent de cette distinction.

---

[203] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 44

[204] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 44

[205] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 45

En définitive, une organisation sociale, telle qu'une entreprise, est un développement relativement abouti de ce que peut être un système de rôles inter-reliés. Théoriquement, les rôles ne sont pas censés s'exercer en fonction de statuts sociaux ni de traits de personnalité spécifiques. La prescription des activités dont ils sont porteurs doit être comprise comme autosuffisante, et comme capable de s'imposer à tous. Le maillage des rôles standardisés dans le système de rôles constitue une structure formelle et opérationnelle pour l'organisation. Pour les deux auteurs, plus un système de rôles est formalisé, plus les positions systémiques sont explicitement décrites et plus les sanctions sont clairement formulées et utilisées pour renforcer les règles en usage dans le système. Bien qu'à des degrés variés, *« l'individu dans une organisation a moins de liberté pour transformer son rôle et le faire coïncider à l'expression de sa personnalité que dans d'autres groupes sociaux »*, tels que la famille ou la nation, par exemple[206].

2. Des concepts déterminants.

Dans le cadre du modèle de rôle, Katz et Kahn définissent le rôle selon plusieurs points de vue, d'une part, puis les tensions inhérentes à la confrontation de ces points de vue, d'autre part.

a. Le rôle sous plusieurs angles de vue.

Un rôle est a priori indépendant des attentes et des caractéristiques individuelles. Il est conçu pour s'absoudre de toute contingence personnelle ou interpersonnelle. Les deux auteurs illustrent ce principe par l'exemple de l'affection mutuelle que peuvent se porter un esclave et son maître, affection interférant avec le fonctionnement du système de rôles qui structure une société esclavagiste[207].

Les rôles *« décrivent des formes spécifiques de comportements associées à des tâches données*[208]*. »* Cela donne sa nature coercitive à l'organisation, et des propriétés contraignantes à une structure constituée d'actes et d'évènements prédéfinis. Ainsi, les sous-systèmes managériaux sont censés, quels qu'ils soient, développer des activités de contrôle, de coordination et de direction des autres sous-systèmes de la structure, telles qu'elles sont conçues par celle-ci.

---

[206] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p.49

[207] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 50

[208] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 37

Chaque rôle dessiné par l'organisation correspond à un poste, voire à un bureau, dans une vision sédentaire de l'entreprise. Il s'agit, dans les deux cas, d'un point précis de l'espace organisationnel. Chaque poste se voit donc attacher un ensemble d'activités et de comportements attendus : *« ces activités constituent le rôle à exercer, au moins approximativement, par toute personne occupant le poste*[209]*. »*

Cependant, au-delà de cette définition relativement idéaliste, il apparaît plusieurs formes de rôles, ou, plus exactement, plusieurs interprétations.

(1) Le rôle émis.

C'est la première forme de rôle à laquelle on peut penser, celle qui est prédéfinie par l'organisation à l'intention de ses membres. Dans le vocabulaire correspondant au modèle de rôle, schématisé plus loin, il s'agit des *attentes de rôle* exprimées par les membres de l'ensemble de rôle, qui possèdent un pouvoir de prescription, en vue d'influencer plus ou moins la *« personne focale »*, le destinataire du rôle[210].

(2) Le rôle reçu.

Cette seconde forme du rôle correspond aux perceptions et aux cognitions du rôle émis, du point de vue de la personne qui le reçoit. Les deux formes sont-elles identiques, une fois le rôle émis puis reçu ? C'est là une question empirique qui concerne chaque personne focale et chaque ensemble d'émetteurs. Il est nécessaire, en effet, pour comprendre la réponse factuelle d'un acteur de l'organisation à l'égard des attentes qui lui sont adressées, de se placer de son point de vue. Cela peut conduire à étudier la manière dont il réalise, strictement ou en l'interprétant, le rôle qui lui a été transmis. Or, chacun répond en fonction de ses perceptions ; les organisations humaines ne sont pas des organisations objectives mais bien un cadre psychosociologique donnant lieu à de multiples représentations des informations qui la parcourent. L'organisation objective et sa représentation correspondent-elles, dans l'esprit de chacun de ses membres ? Cela dépend fortement de leurs capacités de perception, et des opportunités à les exercer. De nombreux facteurs entrent ici en jeu, chacun étant susceptible d'éloigner le rôle reçu de sa forme transmise : les caractéristiques individuelles, tant des émetteurs que des récepteurs du rôle, le contenu du rôle transmis, la clarté de la communication, la relation interindividuelle, etc. Bien que ce soit par le rôle tel qu'il est émis que l'entreprise indique ce qu'elle attend de la part de ses salariés, en termes de

[209] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 173
[210] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 182

comportements, c'est *« le rôle reçu, quoi qu'il en soit, qui est l'influence immédiate (du) comportement (de la personne focale) et la source immédiate de sa motivation pour la performance de son rôle*[211]*. »*

(3) Le comportement de rôle (role behavior).

Il s'agit du rôle tel qu'on peut l'observer dans sa concrétisation par l'acteur organisationnel. Katz et Kahn le définissent comme l'ensemble des actions récurrentes observées chez l'individu, inter-reliées convenablement aux activités répétitives des autres, de manière à aboutir à un résultat prévisible[212]. C'est la réponse de la personne focale à l'ensemble complexe d'informations et d'influences qu'elle a reçu[213]. On pourrait aussi le nommer *rôle observé*, *rôle réalisé* ou *rôle exercé*. Il intègre des comportements effectifs et interdépendants, les plus persistants et les plus généraux pour être constitutifs du système social voulu. Il convient par conséquent d'identifier dans ce système les évènements et les actes récurrents qui convertissent les inputs en outputs tels que la conversion soit de nature et de valeur au moins équivalentes à celles souhaitées, et que l'organisation entend voir reproduire par tout détenteur du rôle concerné. Dans l'idéal, le comportement de rôle est identique au rôle souhaité a priori par l'organisation. Dans la réalité, il en va souvent autrement, ce qui est à l'origine de tensions dites de rôle.

b. Les tensions de rôle.

Daniel Katz et Robert L. Kahn distinguent deux catégories de tensions de rôle : les *conflits de rôle*, d'une part, les *ambiguïtés de rôle*, d'autre part.

(1) Les conflits de rôle.

Il s'agit de *« l'occurrence simultanée de deux (ou plusieurs) émissions de rôle telle que l'accomplissement de l'une rend difficile l'accomplissement de l'autre*[214]*. »* A l'extrême, répondre à une attente empêche de répondre à une autre, du fait de leur contradiction intrinsèque. Il s'agit de cas typiques, pour les deux chercheurs, des *« problèmes de l'encadrement de premier rang »*, cités par d'autres avant eux comme étant le cas de *« l'homme du milieu »* ou le problème d'être *« maître et victime d'un double langage. »*

[211] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 177
[212] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 174
[213] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 182
[214] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 184

Les conflits de rôle peuvent prendre eux-mêmes plusieurs formes [215] :

- Les conflits de rôle « intra-émetteur » (*intrasender role conflict*) : ils caractérisent le cas d'attentes de rôle provenant d'une même personne émettrice, mais incompatibles entre elles dans leur concrétisation. Par exemple, ordonner à un subordonné d'acquérir un matériel indisponible chez un fournisseur référencé par l'entreprise est incompatible avec le fait de lui reprocher de s'adresser à d'autres fournisseurs pour répondre à la première instruction.
- Les conflits de rôle « inter-émetteurs » (*intersender role conflict*) : ils apparaissent lorsque les attentes exprimées par un émetteur de rôle entrent en conflit avec celle(s) émises par un autre au moins. C'est le cas lorsqu'un manager intermédiaire se voit ordonner de diriger fermement son équipe, tandis que ses subordonnés exigent de lui plus de liberté.
- Les conflits « inter-rôles » : dans ce cas, les attentes émises concernant un rôle donné entrent en contradiction avec celles transmises pour un autre rôle que doit également exercer la même personne. Ainsi, la hiérarchie qui attend de son employé qu'il passe plus de temps à son poste de travail crée une situation de conflit inter-rôle pour celui-ci, à l'égard de son rôle de père de famille, pour laquelle il est bon qu'il soit présent plus souvent au foyer.
- Les conflits « personne-rôle » : ceux-ci prennent corps lorsque les exigences du rôle vont à l'encontre des besoins, des valeurs ou des capacités perçus par la personne focale. On peut dire que c'est le cas si un cadre estime devoir se montrer humain et convivial, mais que son rôle hiérarchique le pousse à être le plus souvent directif, exigeant et autoritaire.
- La surcharge de rôle *(role overload)* : il s'agit là en fait d'une forme complexe de conflit de type inter-émetteurs. Elle se distingue par la légitimité des attentes exprimées par l'ensemble de rôle, additionnée à leur incompatibilité logique. La personne focale estime ne pas pouvoir y répondre dans le temps qui lui est imparti, et au niveau de qualité requis. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un cadre doit à la fois passer plus de temps avec chacun des membres de son équipe, transmettre un nombre élevé de documents administratifs, se former à de nouvelles techniques, et assurer l'atteinte de ses propres objectifs commerciaux. Cette situation peut se traduire par des conflits de priorités ou par des conflits entre la qualité et la quantité de travail effectuée. Elle peut alors générer un conflit personne-rôle, l'individu se sentant incapable de bien exercer son rôle, ou *ce* rôle ainsi défini.

[215] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 184-185

Pour Katz et Kahn, la typologie des conflits de rôle n'est pas ce qui prime ; le fait que de telles tensions existent est l'information majeure. Or, déjà dans les années 60, c'est une forme de reproche adressé, de manière impersonnelle, à « l'organisation », ou au « management », en particulier à l'encontre des grandes structures[216].

(2) L'ambiguïté de rôle.

Cet autre type de tension de rôle caractérise *« le manque d'information concernant l'évaluation du hiérarchique au sujet du travail, des opportunités de carrière, du niveau de responsabilité et des attentes des émetteurs de rôle »* qui touchent la personne focale[217]. On peut la définir comme *le manque d'information nécessaire à la bonne exécution du rôle transmis*.

Les deux auteurs soulignent que cette forme de tension de rôle est significative des positions situées près des frontières organisationnelles, positions soumises à des situations de stress émotionnel et relationnel plus souvent que la moyenne de la population. Ce serait aussi le cas pour les rôles demandant des méthodes innovantes de résolution de problèmes, ainsi que pour les niveaux les plus élevés du management intermédiaire[218].

Au-delà de l'énumération de concepts constituant les systèmes de rôles organisationnels, il importe d'expliciter les mécanismes propres à mieux nous permettre d'en appréhender la complexité. Daniel Katz et Robert L. Kahn se sont penchés sur cette question, en proposant d'analyser et de modéliser le processus de prise de rôle.

3. Processus et modélisation de la prise de rôle.

Contrairement à un organisme biologique tel que le corps humain, auquel on compare parfois les organisations sociales, les entreprises ne sont pas constituées de « cellules » totalement prises dans leur rôle prédéfini naturellement. Allport a développé la notion d'*inclusion partielle* pour expliquer l'implication segmentée des individus dans les groupes qu'ils construisent[219].

Il peut paraître difficile de ne s'engager que partiellement dans son rôle professionnel. Les entreprises recrutent le plus souvent en demandant un investissement maximal de l'individu dans son activité, afin que celle-ci soit génératrice de succès. Pourtant, les tensions de rôle que

[216] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 186
[217] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 190
[218] KAHN R.L. et alii, 1964, in KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 192
[219] ALLPORT F. H., 1933, in KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966

nous venons d'évoquer sont issues d'affrontements entre le rôle que l'entreprise attend de ses acteurs et la personnalité de ces derniers, entre les contradictions que portent les injonctions managériales diverses, entre les souhaits individuels et les objectifs collectifs, etc.

La manière dont se conçoit le rôle finalement mis en œuvre permet vraisemblablement de faire la lumière sur de tels dysfonctionnements, tout en constituant le socle d'un modèle expliquant le « cycle de vie » du rôle organisationnel.

a. Le processus de prise de rôle.

Lorsqu'une organisation souhaite définir et communiquer son rôle à l'un de ses membres, elle entre dans un *« processus cyclique continu par lequel chaque personne est socialisée dans un rôle organisationnel, informée de l'acceptabilité de son comportement de rôle, et corrigée si nécessaire*[220]*. »* On s'extrait volontairement d'un lien simpliste *émetteur-récepteur* de rôle, pour prendre en compte un feedback permanent entre les protagonistes. Il n'y a pas symbiose, au sens biologique, au sein de l'organisation, étant donné que les comportements individuels et groupaux ne sont pas motivés par un résultat physiologique immédiat ni par l'instinct. Il se développe tout un processus d'apprentissage des attentes des autres, d'acceptation de ces attentes et de réponse comportementale. Plusieurs phases doivent être distinguées.

(1) La phase de transmission du rôle.

Un ensemble de rôle est constitué pour tout rôle organisationnel. Cet ensemble regroupe les personnes qui ont, peu ou prou, une influence sur la définition a priori du rôle de l'individu concerné. Il ne s'agit pas particulièrement d'un groupe défini de manière formelle, mais d'un « cercle » de personnes ayant un poids sur la personne détentrice du rôle. Katz et Kahn les nomment les *émetteurs de rôle* (*role senders*)[221].

Comment procèdent-ils pour émettre ou transmettre un rôle a priori à une personne donnée ? Au préalable, chacun de ces émetteurs de rôle perçoit la performance souhaitable du rôle à sa façon, selon des critères personnels. Il en attend des conséquences de diverse nature, et jugera de la bonne tenue du rôle en fonction de l'obtention de ces conséquences. Autrement dit, chaque émetteur de rôle construit des représentations de ce que doit être le rôle en question, qui sont des *attentes de rôle*[222]. Elles comprennent des préférences en termes de comportements, de manière d'agir, de résultats atteints, de caractéristiques personnelles

[220] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 172
[221] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 175
[222] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 175

développées. Elles ne se restreignent pas à la description du travail concerné, tel que le décrit formellement l'organisation, mais sont plus générales. Elles peuvent par exemple inclure les récompenses que pourrait obtenir le détenteur du rôle, sous forme de progression sociale, de développement personnel, etc.

De telles attentes de rôle sont communiquées de plusieurs façons. Il peut s'agir d'instructions formelles, telles qu'une définition de poste, de discussions entre plusieurs personnes, avec des collègues par exemple, etc. Il peut aussi s'agir d'actes de communication plus variés, et qui ne sont pas de type informationnel. Cela peut être par voie d'influence comportementale, d'exemplarité dans les gestes, etc.

En fait, les modes de transmission du rôle envisagé et des attentes qui lui sont attachées varient à l'aune de critères qui permettent la mesure de la communication et de l'influence, d'une manière générale : on peut mesurer le *signe* (prescription ou prohibition), la *magnitude* (ou force d'influence), la *spécificité* (concret ou abstrait, global ou détaillé) ou encore *l'intensité* (liberté de choix ou rigidité imposée à la personne cible).

Pour Katz et Kahn, l'un des points cruciaux du processus est que, par delà le mode ou le canal de communication, les activités définies par un rôle émis soient effectivement soutenues par les attentes des émetteurs, qui en sont donc la source. Seules les attentes effectivement communiquées à la personne visée constituent le *rôle émis* (*sent role*)[223].

(2) La phase de réception du rôle.

Dans un second temps, il semble que l'individu concerné, nommé la *personne focale*, prenne en compte ces attentes émises sous forme de rôle à condition qu'elles soient exprimées clairement. Cela signifie qu'elles doivent être transmises sous forme de comportements à adopter, et non en terme d'injonctions visant les idées ou les cognitions[224]. Formulé de manière simple, on pourrait dire que « agissez comme ceci » l'emporte sur « pensez comme cela ». De plus, l'expression de l'attente doit être continue et persistante, de manière à susciter un processus d'apprentissage pour être admise et se matérialiser en actes.

Intervient également la notion de *légitimité* dont est porteur l'émetteur de rôle. La personne focale peut plus ou moins accepter que soit émettrice de son rôle telle ou telle personne. Elle peut ainsi l'admettre d'évidence de la part de son hiérarchique, mais ne pas accepter qu'un collègue lui prodigue des conseils sur la manière de réaliser ses tâches. La légitimité est l'une des sources substantielles de la capacité de commandement d'un individu : *« la force de*

[223] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 175, d'après les travaux de ROMMETVEIT R., *Social Norms and Roles*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1955

[224] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 176

l'émission du rôle avec les possibilités de sanctions sont une base majeure pour obtenir l'accomplissement des attentes d'une organisation formelle[225]*. »*

Cela signifie que si les attentes exprimées au travers du rôle émis sont perçues comme illégitimes ou trop coercitives, elles peuvent engendrer de fortes résistances, en lieu et place de l'accord tacite du salarié. Les résultats seront différents voire opposés à ceux souhaités par l'organisation[226]. Répété sur de nombreuses personnes un grand nombre de fois, un tel processus est à l'origine de nombreux comportements non souhaités par elle, mais qui n'en sont pas moins persistants, et considérés parfois comme acquis, au même titre que des usages ou des règles informelles.

Sur un autre plan, la perception par la personne focale du rôle émis est soumise à plusieurs facteurs : les caractéristiques objectives de la situation au moment de la réception, la nature des tâches à accomplir, l'expérience acquise par l'individu, etc. En effet, une personne expérimentée peut par exemple « importer » ses pratiques d'une organisation à l'autre ; cela peut être un biais, cela peut aussi rendre opérationnel plus rapidement le salarié en question.

Doivent également être pris en compte le processus de socialisation inhérent à l'organisation, la nature de l'organisation, les conditions de son appartenance, ainsi que le « bagage cognitif » de l'individu (formation, culture, etc.), ou encore l'ensemble des valeurs et des attentes qu'il a accumulé. Un individu a une représentation de lui-même en tant que personne et en tant que professionnel. Il est donc naturellement enclin à agir dans un sens qui nourrit cette identité bipolaire, voire multipolaire. Pour ce faire, il s'inscrit dans un parcours professionnel, accepte un poste en fonction du fait qu'il pense être à même d'en tenir le rôle efficacement, et en fonction du potentiel perçu du poste à répondre à ses attentes. Il est alors prêt à accepter l'autorité légitime, à répondre à ses attentes, quand bien même d'autres personnes ne comprendraient pas l'intérêt ou la nature de ses actes, au regard de leurs propres valeurs. Les célèbres expériences de Milgram (1963), montrant la soumission de volontaires aux injonctions données par un scientifique d'administrer des chocs électriques à d'autres personnes, en est une parfaite illustration[227].

b. Le modèle épisodique de rôle.

Finalement, les deux auteurs rassemblent les concepts qu'ils ont décrits en un modèle qualifié d'épisodique, en ce sens qu'il se renouvelle régulièrement, et qu'il convient de le considérer à un moment donné, dans le « cycle de vie » du rôle. Il se présente ainsi :

[225] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 176
[226] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 178
[227] in KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 179

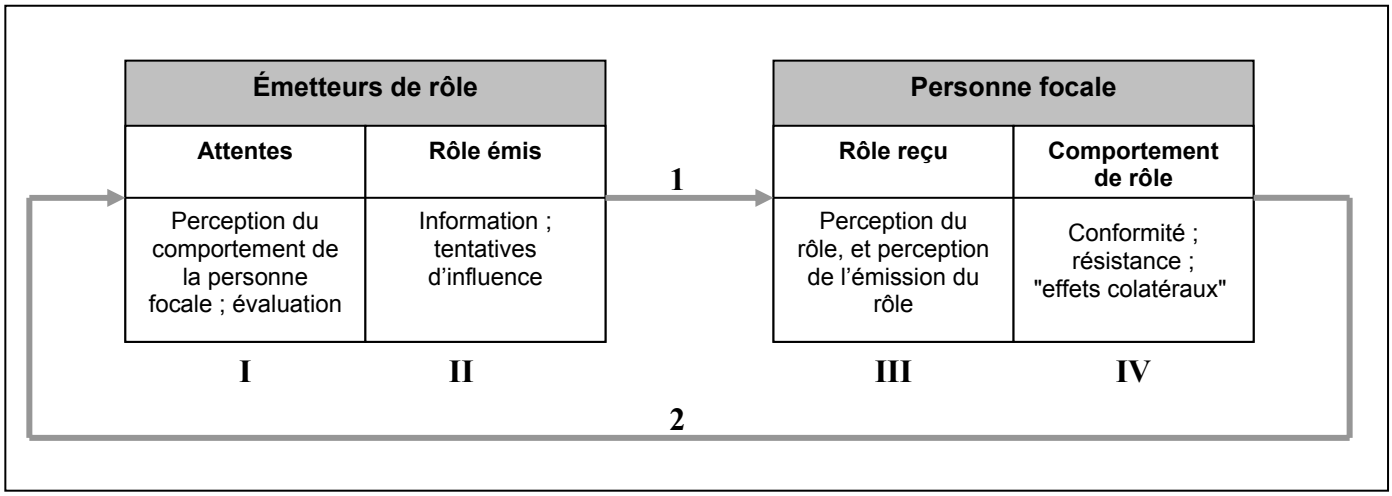


Figure 1.08. Le modèle épisodique de rôle de Katz et Kahn (1966, p. 182).

Dans ce modèle, l'ensemble constitué des émetteurs de rôle se bâtit une série d'*attentes de rôle*, autant de standards d'évaluation appliqués au comportement de la personne focale quant au rôle qui lui est destiné. Ces attentes correspondent à un rôle finalement émis, mais perçu sous une autre forme éventuelle par la personne cible, ce que les auteurs nomment le *rôle reçu*, et qui inclut les émissions de rôle de la personne envers elle-même. Enfin, elle retraduit en comportements cet ensemble complexe d'informations.

Il s'agit d'une *« séquence ou d'un épisode de rôle »* complet. Les concepts notés « **I** » et « **II** » dépendent des cognitions, motivations et comportements des émetteurs de rôle ; les deux suivants dépendent de la personne focale. On constate également la symétrie entre les phases complémentaires de cognition (« **I** » et « **III** ») et de comportement (« **II** » et « **IV** ») des deux parties en présence : *« les phases **I** et **III** représentent des processus de perception, de cognition et de motivation, des processus internes à la personnes »*, tandis que *« les phases **II** et **IV** représentent des actes et des comportements »* consécutifs aux phases **I** et **III**, respectivement[228].

La flèche « **2** » représente, quant à elle, *« le processus par lequel l'émetteur de rôle (a) estime le degré d'adéquation qu'il a apparemment induit de la part de la personne focale, et (b) se prépare à initier un autre cycle*[229]*. »* Il s'agit donc d'un feedback concernant la conformité du rôle réalisé par rapport aux attentes exprimées, à un moment donné, et qui peuvent affecter lesdites attentes par la suite.

[228] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 182
[229] KATZ D., KAHN R.L., *op. cit.*, 1966, p. 183

Daniel Katz et Robert L. Kahn tiennent, à propos de leur modèle, à préciser plusieurs points importants à leurs yeux. Tout d'abord, leur modélisation ne représente qu'une abstraction réductrice de processus plus complexes et récurrents qu'ils n'apparaissent ici. Le traitement des attentes de rôle est également simplifié : il n'existe pas dans les faits un émetteur ni un ensemble homogène d'émetteurs, cohérent dans leurs attentes, dans leur capacités d'influence ni dans leur expression. Enfin, on exclut les effets du contexte organisationnel, qui affecte nécessairement l'émission comme la perception des rôles.

Ceci justifie qu'ils ajoutent par la suite trois catégories de facteurs d'influence :

- Les facteurs organisationnels : ils agissent sur les attentes de rôle. Ils comprennent la technologie, la structure, la politique de l'entreprise, le système de récompense, etc.
- Les facteurs personnels : il s'agit, pour eux, de la propension des individus, à se comporter de différentes manières. Certains traits de personnalité facilitent ou bloquent l'évaluation et les comportements des émetteurs de rôle, d'une part, tandis que les perceptions du rôle sont affectées par ces mêmes caractéristiques, d'autre part.
- Les facteurs interpersonnels : la qualité de la relation entre les émetteurs et le récepteur du rôle entre en ligne de compte, tant pour influencer le rôle émis que le rôle perçu. En retour, le comportement de rôle joue sur les relations entre les deux parties.

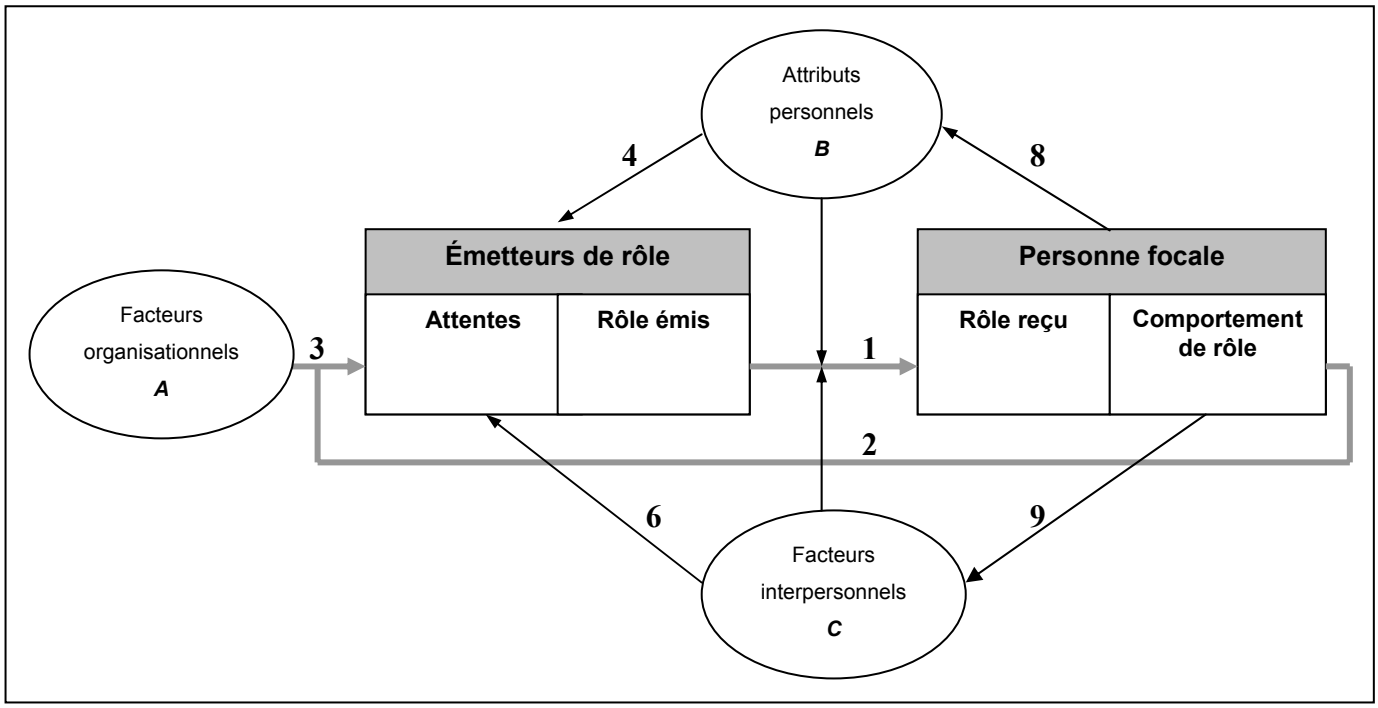


Figure 1.09. Le modèle théorique des facteurs impliqués dans la prise de rôles organisationnels (Katz D. et Kahn R.L., 1966, p. 187).

Dans cette version dynamique du modèle présenté dans la figure précédente, on voit l'influence des facteurs cités ci-dessus. Ils ne représentent pas, selon les auteurs, des événements momentanés, mais des états stables dans le temps, du point de vue de l'individu, de l'organisation, et des relations interpersonnelles. Cette stabilité, soulignent-ils, permet de traiter de tels facteurs indépendamment des personnes constituant l'ensemble émetteur de rôle. Le rôle émis influence le rôle perçu (flèche 1), et le comportement de rôle influence, par une sorte de réaction, les attentes des émetteurs de rôle pour le cycle suivant (flèche 2). Les facteurs organisationnels influent eux-mêmes sur les attentes des émetteurs de rôle, ce que peut modifier le comportement de rôle (flèche 3). Les attributs personnels (flêche 4) ou les facteurs interpersonnels (flèche 6) peuvent agir sur les perceptions des émetteurs de rôle, tandis que le comportement de rôle de la personne focale peut influer sur les attributs personnels ou les facteurs interpersonnels (flèches 8 et 9).

En s'appuyant sur leurs propres travaux et sur les contributions plus anciennes d'autres chercheurs, Daniel Katz et Robert L. Kahn ont pu concevoir un modèle de rôle qui fait encore référence en la matière. Il permet de mieux comprendre comment un rôle organisationnel peut être conçu puis attribué à une personne, ou à un ensemble homogène de professionnels au sein d'une entreprise par exemple. Il met en évidence la prise de rôle par la personne cible, aboutissant à la réalisation d'un ensemble de tâches et de comportements liés au rôle attribué. Il conduit également à tenir compte de différents facteurs susceptibles de modifier les différentes représentations du rôle en question.

L'intérêt du modèle consiste en ce qu'il dessine en quelques traits le canevas des rôles détenus par les uns et les autres dans un système social complexe, comme l'est une entreprise. Les influences réciproques des individus et des groupes, vus comme des sous-systèmes plus ou moins formels, apparaissent alors. Néanmoins, bien qu'elle l'annonce, cette vision de la conception et de la prise de rôle met peu en valeur la capacité des individus à agir sur leur rôle et sur son évolution.

Or, c'est l'apport que peut avoir le concept de représentation sociale que de poser sur cette lecture une interprétation complémentaire à celle-ci. D'une part, une organisation définit des rôles par rapport aux attentes qu'elle exprime, ce qui se traduit par certaines représentations *a priori* des rôles à exercer.

D'autre part, les acteurs organisationnels développent une certaine idée du rôle qu'ils veulent et/ou doivent tenir. Sachant cela, il nous paraît dès lors cohérent de voir en quoi ces deux types d'approches différentes peuvent se confronter ou se compléter, dans la vie quotidienne de l'entreprise.

B. Différentes représentations d'un rôle dans l'entreprise.

Une entreprise n'est pas une construction sociale comme les autres. Elle a mis en place une structure hiérarchique et fonctionnelle spécifique, dont l'étude occupe tout un pan des sciences de gestion. Tel n'est pas notre but. En revanche, nous pouvons dire que, si dans un groupe démocratique il peut se manifester une coalition des membres pour définir les rôles de chacun de façon stable, l'entreprise fonctionne souvent d'une autre manière : les dirigeants définissent les rôles et se font forts de les faire accepter par les salariés de l'entreprise.

Elle est une organisation hiérarchisée et structurée comme telle. Elle met en place un système dominant de statuts et de positions hiérarchiques, et un système de rôles qui lui est soumis. C'est l'occasion ici de voir ce qu'entend l'entreprise par le terme de rôle, l'importance qu'elle peut lui attacher, et le poids que peut avoir chaque acteur dans la conception de son propre rôle ou de celui des autres.

I. Les rôles vus par les dirigeants de l'entreprise : une représentation de l'excellence.

L'interprétation tayloriste ou mécaniste de l'organisation montre la structure de l'entreprise comme un système hiérarchique et fonctionnel de statuts, assimilables dans ce cas aux rôles prescrits à chacun, du fait de la nature rationnelle du système. Dépassant cette vision dans laquelle les salariés n'ont pas d'interactions imprévues entre eux, les théories de type structuro-fonctionnaliste reprennent néanmoins l'idée d'une intégration normative de l'action, au sein d'un système de rôles prédéfinis par les dirigeants de l'organisation. La théorie des rôles suit cette approche, en cadrant la pratique de tout acteur de l'entreprise dans des normes de valeurs et de comportements. Ces normes façonnent le rôle individuel en s'appuyant sur les attentes des partenaires et sur les valeurs intégratives de l'organisation.

Une certaine culture de l'excellence, diffusée largement par la littérature managériale des années 80-90, a eu une influence déterminante sur les managers et les entreprises en général, et sur la fonction commerciale en particulier. Elle montre assez bien tout ce que l'entreprise peut attendre de ceux qui acceptent d'assumer les rôles qu'elle a définis.

Les injonctions orales ou écrites qui s'appuient sur cette culture ont permis de définir dans un certain nombre de cas ce qui serait *« un excellent cadre, (...) un professionnel du management*[230]*. »* Il ne s'agit pas seulement de descriptions formelles des tâches qui

[230] SAIELLI P. et VIGNON C., 1998, p. 1018 et suivantes

fonderaient les rôles des salariés. Ces injonctions sont des formes de pressions socioprofessionnelles. Elles constituent une source importante de légitimité pour l'acteur et pour son identité professionnelle, comme pour son rôle organisationnel. Mais ces démarches plus normatives que prescriptives ne sont pas fondées scientifiquement.

Pour les illustrer, une entreprise dans la grande distribution décrit ainsi ce que doit être un *« bon professionnel »* : *« Pour être reconnu comme professionnel, il est nécessaire de développer une haute qualité de travail, savoir employer des compétences multiples et hétérogènes, atteindre les objectifs tout en "exprimant des qualités esthétiques" (contrôle de soi, gestes spontanés et naturels, etc.), ce qui le différencie de l'agent ordinaire*[231]*. »*

On voit dans cette injonction écrite diffusée au sein d'un grand groupe de services que le rôle attendu par la hiérarchie s'exprime bien par :

- des **tâches** réalisées de façon calibrée,
- des **comportements** plus ou moins normés,
- des **compétences** très larges.

Le modèle de rôle professionnel est devenu dans les années 80 un idéal-type de comportement de l'acteur professionnel[232]. Il s'appuie sur des schémas socio-cognitifs qui délimitent les décisions que les acteurs peuvent prendre au quotidien de façon optimale. Ces schémas sont à l'origine d'un certain nombre d'heuristiques. Ces démarches mentales, synthétiques et habituelles, commandent les décisions et les comportements du professionnel expérimenté. Mais le degré de liberté qui lui reste est extrêmement réduit, même si l'on met en cause la rationalité limitée dudit acteur, qui le contraindrait dans la construction de schémas nouveaux et complexes[233].

Selon V. Degot, un personnage de fiction personnifie ce rôle idéal de manager, à la fois dilettante et expert talentueux, bardé de connaissances tout autant que d'expérience au plus haut niveau : le héros de roman et de cinéma *James Bond*. L'image que le public en a cristallise toutes les qualités et capacités que l'on pourrait souhaiter posséder en tant que professionnel. Il est l'archétype d'un tel rôle : il sait constamment décider et *« agir dans un espace de multi-finalités »* face à un environnement des plus turbulents, qu'il affronte avec

[231] D'après DEGOT V., *op. cit.*, 1990
[232] DEGOT V., *op. cit.*, 1990
[233] SIMON H.A., 1976

des formes de réponses prescrites, sans subir aucune des tensions de rôles diverses sous lesquelles croulerait l'individu moyen, dont le tort essentiel est justement d'être moyen[234].

Tout professionnel se représente ainsi dans une sorte de réalité virtuelle et idéalisée, sans que cette représentation ne soit une construction objectivement élaborée. Elle dépend de sa situation psychologique et sociale. Il tente dans ce contexte d'être cohérent entre sa conduite et ses rôles[235]. Il cherche aussi à s'affirmer et à reproduire son identité en exerçant ses rôles.

L'une des tâches de la hiérarchie est de diffuser ces modèles de rôles comme autant de véhicules d'excellence, d'expertise et de performance. Ils sont, en tant que modèles, autant d'interprétations de la « bonne » manière d'agir. Ce sont des représentations d'une réalité subjective et incomplète de l'organisation, circonscrite à chaque poste. Les contradictions et les ambiguïtés sont masquées par des idées simples et normatives du type : « un bon professionnel doit … ». Elles sont orientées vers l'action, sans contenir systématiquement les éléments de mise en œuvre et de méthode nécessaires. Elles sont donc plutôt des signes idéologiques de mobilisation à destination des salariés, sur un modèle prédéterminé[236]. Mais elles ne sont pas exprimées sous la forme : « voilà comment il faut faire pour réussir ». Elles sont du type : « voilà ce qu'il faut obtenir pour être considéré comme quelqu'un qui réussit ». Ces modèles servent à la « bonne » socialisation de chacun par ses rôles, agissant comme un repère permanent. Ils induisent une certaine idéologie de la performance, de la flexibilité, du pouvoir des chiffres et de la gestion[237].

La faiblesse de cette idéologie tient à ce qu'elle n'a pas vu se creuser l'écart entre un idéal de consensus des modèles qu'elle veut imposer, et la réalité de fonctionnement de l'organisation et des acteurs qui la composent. D'une manière générale, les salariés de l'entreprise ne suivent pas cette voie. Cette divergence est particulièrement manifeste de nos jours, en une période où l'on oppose si aisément la recherche de l'excellence et celle de l'identité personnelle, comme si cela constituait deux rôles qui ne peuvent s'accorder.

II. Les rôles vus par les salariés de l'entreprise : une représentation de l'identité.

[234] DEGOT V., *op. cit.*, 1990. L'auteur indique que le modèle type de la société professionnelle est incarné par ce personnage, archétype du savoir approfondi et varié, du savoir-être hyper adaptable, et d'un savoir-faire universel.

[235] MARCH J.G. et OLSEN J.P., 1990

[236] MINTZBERG H., 1986

[237] THEVENET M., 1992, pp. 68-71

Dans le cadre conceptuel précédent, l'acteur semble n'être que passif ou déviant s'il ne comprend pas son rôle ou s'il le détourne à son profit. Or, l'individu est reconnu aujourd'hui comme un facteur actif dans la définition et dans l'évolution de son propre rôle professionnel.

C'est pourquoi il peut y avoir échange et négociation sur le contenu et sur la forme de ce rôle : l'employeur veut ceci, l'employé veut cela. Il n'y a rien d'étrange à présent à considérer que l'on peut négocier en partie la forme et le contenu d'une activité, sous des contraintes données, mais peut-être également négociables. Ce point de vue est plus favorable au salarié ou au subordonné, bien que l'employeur ou le hiérarchique ne souhaitent pas la remise en cause de leur propre définition du rôle de chacun des individus placés sous leur responsabilité.

1. Le modelage du rôle par son détenteur.

Dans l'exercice de son rôle, l'acteur apprend quotidiennement : il développe un apprentissage de rôle par lequel il peut améliorer son efficacité. Cela lui permet de devenir un être à la fois différencié et intégré, un acteur à la fois conforme et non conforme. Le rôle, dans cette acception, est libératoire : il permet d'aller au-delà de ce qui a été prescrit par l'entreprise.

Les acteurs sont donc façonnés par leurs rôles et par les attentes de leurs partenaires. Leurs comportements montrent cette évolution de leur existence dans l'organisation. Mais ils montrent aussi des évolutions non programmées, car ils détiennent un certain degré de liberté. Chaque acteur transforme ses rôles et biaise de ce fait les fonctions qui lui sont prescrites. Il cherche par ce moyen à échapper au déterminisme des rôles prescrits, aux pressions des rôles attendus et aux attentes des autres acteurs.

Au regard de ceci, le système de rôles apparaît comme une vision trop rationnelle de l'organisation, dont la cohérence n'est pas si parfaite dans son fonctionnement courant. Il n'existe pour aucune organisation cette problématique univoque par laquelle l'organisation impose et l'individu s'adapte[238]. L'individu peut trouver un équilibre en prenant de la distance vis à vis de ses rôles ou en limitant ses pratiques à certains contextes. Etre le chef au bureau, mais pas au domicile est un exemple d'équilibre entre deux rôles opposés, selon les circonstances. Sans cette possibilité, des déviances peuvent effectivement apparaître.

Pour les auteurs de l'analyse stratégique tels que Crozier, Friedberg ou Thompson, l'organisation subit des incertitudes nombreuses, dues aux interactions qui matérialisent le jeu entre les acteurs. Dans le jeu des relations interpersonnelles, chaque rôle prédéfini est ainsi plus ou moins contraignant. Les acteurs peuvent laisser l'incertitude perdurer concernant la

[238] BOUDON R. et alii, 1997

façon dont ils vont remplir leurs rôles. La théorie des attentes de rôles est ici inversée : les acteurs peuvent imposer leurs rôles et constituer de facto un certain système de rôles, que l'on retrouvera a posteriori dans l'histoire de l'entreprise[239].

Les attentes personnelles de chaque acteur modèlent son rôle. Celles des autres individus et groupes avec qui il est en relation le font également. Ces attentes variées, voire contradictoires, ne génèrent pas la représentation uniforme d'un rôle professionnel qui cristalliserait sur elle un certain consensus. Elles sont à l'origine de plusieurs représentations d'un même rôle, celles de chacune des parties concernées. Ces représentations risquent d'être souvent différentes, de même que les modèles de rôles auxquels elles se réfèrent, que chaque partie aimerait voir se réaliser.

Cependant, dans un contexte fait de relations de pouvoir comme celui des organisations, les salariés n'ont pas tous le même degré de liberté. Certes, on ne peut plus aujourd'hui les considérer comme passifs face aux rôles prescrits par leur employeur. Bien sûr, chacun s'efforce plus ou moins de se conformer aux rôles qu'on lui assigne. Tant que cela ne dérange pas des valeurs ou des objectifs personnels significatifs, la plupart des gens ne voudront pas se compliquer l'existence en entrant en conflit avec d'autres. Mais ils cherchent aussi à s'écarter des attentes et des normes qui leur sont imposées pour satisfaire les leurs. La convergence des intérêts et des attentes des uns et des autres étant difficile, les risques de tensions conflictuelles sont d'autant plus élevés.

Chacun possède en effet une part d'opportunisme dans ses comportements. Les ambiguïtés, les tensions diverses et les incohérences du système de rôles peuvent être exploitées par l'acteur à son profit. Il ne s'agit pas de *« situations de conflits de rôle »* que certains auteurs appellent des *« signes de situations "anormales", sinon pathologiques[240]. »* Il s'agit pour Crozier de l'usage normal et habituel qu'un individu peut faire des situations de tensions de rôle qu'il rencontre, au bénéfice de son pouvoir ou de sa liberté. Il peut même être enclin à provoquer de telles situations. Cela n'a rien de pathologique : un environnement compétitif tel que nous le connaissons aujourd'hui n'est pas à même d'inciter à mettre en sommeil nos comportements opportunistes.

Les systèmes de rôles peuvent permettre de réduire la complexité de l'environnement qui entoure les entreprises et dans lequel elles s'efforcent de se mouvoir et de persister. C'est une des raisons d'être de tels systèmes, même si certains chercheurs posent la question de l'origine : des rôles qui se sont structurés empiriquement dans le temps, ou une structure réfléchie qui a généré des rôles[241] ? Michel Crozier propose plutôt de voir l'organisation dans

---

[239] DURAND J..P. et WEIL R., *op. cit.*, 1969, p. 391. ; THOMPSON J.D. et McEWEN W.J., 1958, in CROZIER M. et FRIEDBERG E., *op. cit.*, 1977

[240] CROZIER M. et FRIEDBERG E., *op. cit.*, 1977, p. 99

[241] LUHMANN N., 1970, in CROZIER M. et FRIEDBERG E., *op. cit.*, 1977, p. 112

un contexte de *« jeu »*, et le rôle comme *« un état d'équilibre relativement stable entre, d'une part, une stratégie dominante et majoritaire, et d'autre part, une ou plusieurs stratégies minoritaires*[242]*. »* Le comportement formel de l'acteur devient alors une pièce dans son jeu : il peut en jouer, expérimentant des « comportements de rôle » à l'intérieur des stratégies possibles, définies par ou avec l'organisation pour sa survie et son développement.

Les relations institutionnalisées au sein de l'entreprise impliquent également des situations de contrat, avec des rôles et des attentes de rôles prédéfinis. Les zones d'incertitude sont de fait laissées à l'interprétation des rôles par leurs détenteurs. Ceci réduit pour eux l'incertitude mais l'accroît pour l'entreprise : elle ne sait pas par avance comment ils vont résoudre le problème qui leur est posé, puisqu'elle ne l'a pas prescrit[243]. Les écarts constatés dans les rôles peuvent alors être, non plus des déviances, mais l'expression d'une marge de liberté, un choix de l'acteur permis et compris par l'organisation, l'un n'allant pas sans l'autre.

2. Le rôle source d'identité professionnelle.

Le rôle organisationnel pose pour l'individu la question de l'identité dans sa facette liée à l'organisation, l'identité professionnelle, représentation individuelle du rôle professionnel. L'identité est *« la conception de soi organisée dans des règles qui associent l'action aux situations*[244]*. »* Il s'agit d'une représentation du rôle dans certaines situations, dans lesquelles on doit agir de telle manière sous contraintes de règles acceptées.

Certains auteurs soulignent effectivement qu'un rôle professionnel s'exprime au travers de l'identité professionnelle qui lui est affectée par celui qui l'exerce, mais aussi par ses partenaires, au cours d'un certain processus d'identification. Une telle approche a été nourrie de travaux récents dans le domaine des métiers du management[245].

Si elle est une représentation du rôle, l'identité professionnelle est donc une représentation des attitudes et des comportements professionnels de l'acteur. Sur la base de telles représentations, des typologies identitaires peuvent apparaître et s'installer dans un contexte professionnel donné. L'identité professionnelle est alors observable au travers des pratiques professionnelles qui montrent les dimensions qui la caractérisent, comme par exemple les connaissances requises et la nature des relations hiérarchiques.

L'identité professionnelle se révèle ainsi être le produit d'un processus cognitif, le processus d'identification, qui intègre l'expérience de l'acteur concerné d'un point de vue

---

[242] CROZIER M. et FRIEDBERG E., *op. cit.*, 1977, p. 120

[243] DURAND J..P. et WEIL R., *op. cit.*, 1969, p. 118

[244] MARCH J.G., 1999, p. 61

[245] BALANCHE O., *op. cit.*, 1998

« interne ». De façon synthétique, ce processus de construction de l'identité professionnelle suit quatre étapes qui mettent fortement en jeu les représentations de son rôle[246] :

- L'acteur se représente ses *aspirations*, ce qu'il conçoit lui être dû s'il tient son rôle professionnel (cette démarche est liée au statut et aux avantages intrinsèques).
- Il porte un jugement sur lui-même et sur ses *capacités* pour évaluer son degré de connaissance des dispositions nécessaires pour exercer ce rôle efficacement.
- Il évalue la *contribution* personnelle active qu'il est prêt à apporter dans son rôle.
- Il évalue enfin le degré de *réussite* qu'il obtient dans l'exercice de celui-ci.

L'acteur se représente son rôle en fonction de ses attentes, de sa croyance dans ses capacités à l'exercer, et de sa perception de sa performance dans le rôle exercé. L'individu développe une *« transaction subjective »* entre son rôle et la représentation qu'il a de lui-même. Il cherche à relier l'identité générée par son parcours professionnel, tel qu'il se le représente à un moment donné, et son identité en devenir, issue d'une projection de lui-même dans le futur[247].

Outre ce point de vue « interne », que nous pouvons qualifier d'intime, l'individu développe également une approche « externe » de son rôle et de son identité professionnels. Il se positionne en effet par rapport aux représentations qu'il se construit de lui-même dans le passé et de sa projection dans le futur. Il se positionne aussi en se comparant continuellement à ceux qu'il côtoie. Il s'agit d'une *« transaction objective »* entre le rôle professionnel et autrui (l'organisation, les institutions, etc.). Elle est déterminée par sa profession, ce qui fait que *« la profession alimente l'identité*[248]*. »* L'identité professionnelle d'un acteur est reconnue par autrui au travers de la profession qu'il exerce. Elle représente *« ce que je sais et ce que je sais faire objectivement, hors du contexte de mon entreprise et de mon travail*[249]*. »*

Ce processus permet finalement à chacun de mieux définir son rôle et ses relations sociales, et finalement son identité professionnelle. Il fait ressortir deux composantes essentielles de l'identité professionnelle[250] :

---

[246] D'après BALANCHE O., *op. cit.*, 1998, p. 17

[247] BALANCHE O., *op. cit.*, 1998, p. 23

[248] BALANCHE O., *op. cit.*, 1998, p. 21

[249] D'après DUBAR C., 1991. D'après T. PARSONS (1973), la profession peut être définie comme un *savoir particulier au sein de l'activité d'une organisation spécifique*. Elle est la somme des savoirs pratiques, des compétences spécialisées, et de l'intérêt détaché inhérent à son exercice.

[250] MUCCHIELLI A., *op. cit.*, 1994

- **L'identification d'autrui** : l'acteur classe les autres individus en catégories culturellement significatives pour lui, ce qui lui fait prendre *« conscience de son statut et de son rôle »*.
- **L'identification à autrui** : l'acteur se représente lui-même et se différencie par une succession de modèles (acteurs dignes d'être pris pour modèles, dans la tenue de leur rôle respectif, notamment le même que le sien a priori).

Par ce processus, tout membre d'une organisation se trouve confronté à la légitimité de ses rôles tels qu'il les perçoit, à ceux des autres tels qu'il les voit également, pour se positionner finalement dans le système de rôles de l'organisation.

Les tensions de rôle viennent ensuite de la nécessité de jouer différents rôles dans l'organisation, et des marges de liberté personnelles qui existent[251]. Une variance dans le rôle, c'est à dire une marge de liberté sur la façon d'exercer un rôle donné, existe souvent, même si chaque rôle est défini par un système de normes propres à chaque société[252]. L'individu est souvent apte à se donner cette liberté d'interpréter le rôle qu'il pense devoir exercer. Il est susceptible, pour cela, d'aller à l'encontre de certaines règles ou de certaines normes, en se justifiant ou pas. L'évolution de la société contemporaine entre pour une bonne part dans l'autodétermination des individus à interpréter leurs rôles. On peut y trouver la source des tensions inhérentes à l'exercice des rôles de chacun.

En résumé, l'exercice d'un rôle donné dans une organisation ne va pas de soi, étant soumis à quantité de tensions et d'attentes. Il est alors probable qu'il se distingue rapidement du rôle qu'a prescrit l'entreprise à l'origine. Dans la construction progressive de son identité professionnelle, l'individu arbitre sans cesse entre ses aspirations, celles qu'il pense percevoir d'autrui, et les contraintes qui lui font face.

Comment réussir dans l'exercice de rôles aujourd'hui nombreux, complexes, contradictoires même, au sein d'organisations pour lesquelles les tâches intellectuelles, donc impalpables et difficilement mesurables, sont prépondérantes ? Les rôles de tous les membres de l'entreprise se sont multipliés, intellectualisés, pour finalement déstabiliser beaucoup d'entre eux.

La question se pose à chacun : « qu'attend-on de moi au juste ? ». Entre le rôle que l'on demande à quelqu'un d'exercer, celui qu'il croit que d'autres attendent de lui, et celui qu'il veut réellement tenir, de nombreux écarts peuvent se faire jour et engendrer des frictions plus ou moins fortes avec ses collègues. Les rôles et leurs écarts, pour être mis à jour et analysés

[251] GRAWITZ M., *op. cit.*, 1991

[252] BEITONE A. et alii, *op. cit.*, 1997

avec plus de justesse, peuvent alors être étudiés au travers de la *théorie du noyau central*, qui s'applique aux représentations sociales, ce que sont finalement les rôles.

C. Transposition de la théorie du noyau central au rôle professionnel.

Les changements brutaux, la complexification des échanges entre individus et organisations, la « tertiairisation » généralisée des relations de travail nous amènent à constater que les représentations de l'organisation et de ses rôles sont plus nombreuses et complexes que jamais. Force est de convenir que *« la qualification des phénomènes dépend de la vision du monde, souvent implicite, de ceux qui sont amenés à en juger et des actions qu'ils entreprennent en raison de cette vision*[253]*. »* Chacun voit midi à sa porte, pourrions nous dire. Investi de toute une panoplie de rôles à exercer successivement ou simultanément, l'acteur s'efforce de trouver la place qui lui convient dans son organisation et dans la société, sachant qu'il ne pourra pas éviter des frictions avec les autres, du fait même de l'exercice de ses nombreux rôles.

I. Des représentations variées d'un rôle dans l'entreprise.

Chaque professionnel peut aujourd'hui jouer dans son entreprise plusieurs rôles, tels que celui de manager, de coach, d'animateur, de formateur, de subordonné, d'intermédiaire, etc. Son métier de base, qui n'est pas directement lié à ces rôles, peut se décomposer lui-même en plusieurs représentations[254] :

- **Son métier perçu**, qui est l'image qu'en ont les autres, liée à l'activité initiale ou centrale du poste occupé que définit l'organisation.
- **Son métier apparent**, défini par sa visibilité dans la structure et dans la hiérarchie, selon une carte de qualifications, un cursus ou une formation-type.
- **Son métier réel**, qui se décompose lui-même en trois parties, *l'activité* (les actes accomplis), *les savoir-faire* (les compétences) composés de facteurs distinctifs, des principes régissant le poste, et des changements l'influençant, et les *façons de faire* (les

[253] KOENIG G., 1996

[254] D'après THEVENET M., *op. cit.*, 1992

méthodes et comportements), dont les rapports humains, hiérarchiques, commerciaux, techniques, les outils et les méthodes.

Cette typologie faite par Thévenet amène la question suivante : pour qui le métier est-il « perçu », « apparent » ou « réel » ? Il apparaît peu de différences entre le métier visible par des tiers, celui qui est visible dans une structure, ou celui qui est visible dans des pratiques. Par ailleurs, on remarque dans de nombreux domaines que le rôle attribué ou exercé par un individu n'est pas en rapport direct avec son métier tel qu'il l'a appris.

La question de l'importance des concepts de rôle et de statut pour comprendre la place des individus dans une organisation n'est donc pas anodine. Tels qu'ils sont définis et employés du point de vue de l'entreprise, ils peuvent paraître artificiels et normatifs, si l'on en croit Dahrendorf (1958). Il fait remarquer que l'homme est fortement imprévisible. En instituant des systèmes de rôles, on risque donc de bureaucratiser, voire de rendre totalitaire la société et ses organisations, en généralisant ces concepts ainsi définis. Deux représentations de l'individu coexistent : celle du quotidien, relativement libre et hors des normes ; celle du scientifique, qui répond à des lois sociales basées sur ces concepts.

Rôles et statuts ne sont plus à même de rendre compte strictement de la société, ou d'une organisation spécifique : ils tentent plutôt d'imposer des normes, des comportements considérés comme « les bons », à l'encontre du libre arbitre individuel, et accompagnés de sanctions diverses en cas de transgressions.

Si l'on se place du point de vue d'Atkinson (1971), en revanche, on peut accepter les fondements logiques des deux concepts. Mais il faut en modérer la portée idéologique, pratique et politique. La liberté et l'inventivité humaines, sans avoir d'attentes excessives à leur sujet d'ailleurs, ne trouvent pas leur place dans des rôles et des statuts trop figés. L'auteur propose plutôt de voir le rôle comme un mécanisme de régulation et de conditionnement des comportements, et le statut comme un instrument pour convaincre l'individu d'occuper une seule position fixe à la fois dans l'espace social.

Dans l'esprit de Pareto, cette vision place tout individu dans une situation pour une tâche donnée (son rôle), et le signale aux autres par une « étiquette » spécifique (son statut). Le statut et le rôle peuvent dans les faits se trouver alors en contradiction. Busino prend cet exemple : *« l'étiquette d'avocat indique un homme qui devrait s'y connaître en droit, et qui souvent s'y connaît, mais qui quelquefois n'y connaît rien*[255]*. »*

[255] BUSINO G., *op. cit.*, 1993, p. 82

Parce que dans la pratique le rôle échappe aux normes auxquelles il est censé être lié, il s'éloigne des attributs attachés au statut qui lui fait référence. La pratique effective d'un individu dans un rôle donné est ce que l'on nomme *le comportement de rôle*, qui peut fréquemment s'écarter du comportement attendu et de la compétence de rôle tels que nous les avons décrit plus haut. En étant normatifs, le rôle social et ses attentes poussent à adopter des comportements standardisés. Les normes fixent des prescriptions de rôles conformes au type de personnalité que l'on attend dans un certain système socioculturel. Les divergences qui se manifestent entre les comportements effectifs et les attentes attribuées au même rôle peuvent alors provenir de l'impossibilité ou du refus de l'individu de se conformer au système de normes dans lequel on l'insère. Plusieurs causes à ce phénomène sont identifiées :

- Des ambiguïtés ou une inadaptation du rôle et/ou des attentes à la situation,
- Des attentes jugées incompatibles pour un même rôle,
- Une contrainte considérée comme insupportable pour l'exercice du rôle.

La quantité et la complexité des rôles à tenir par un même individu dans les sociétés modernes rendent ces tensions inévitables. Elles peuvent amener à redéfinir le rôle concerné en profondeur. L'organisation cherche le plus souvent à éliminer ces tensions pour faire perdurer ou pour retrouver l'harmonie apparente de son système de rôles. Elle souhaite le plus souvent parvenir à faire coïncider le rôle qu'elle prescrit et le rôle effectivement exercé par l'individu.

De plus en plus de chercheurs font le constat qu'il s'agit souvent là d'un vœu pieux. Les changements les plus profonds affectent l'exercice des rôles professionnels. Le nombre de professions tertiaires a explosé. Les activités intellectuelles se sont généralisées, diversifiées et complexifiées. Les rôles purement intellectuels s'en trouvent dévalorisés, tandis que tous les rôles s'intellectualisent partiellement.

Autrement dit, tous les rôles se dématérialisent et se confondent en partie les uns avec les autres. Leur homogénéisation va de paire avec des formations et des compétences de rôles souvent interchangeables. Où existe-t-il encore un profil type radicalement prédominant sur les autres pour accéder à telles fonctions et tenir tel rôle ?

Dans le même temps, on constate une hétérogénéité jamais atteinte des modes d'existence, des attitudes, des conduites individuelles dans toutes les circonstances de la vie sociale. On ne peut par conséquent que conclure à une rupture profonde entre les rôles attendus et les rôles tels qu'ils sont assumés dans de nombreux cas.

Les rôles clairement codifiés deviennent obsolètes, les groupes professionnels perdent leur sens, la spécialisation fractionne les compétences pour les disséminer dans toutes les

fonctions, et déstabilise les normes censées les mesurer. Les systèmes de rôles et leurs prescriptions sont contestés, comme le sont leurs fruits, l'autorité, le pouvoir et la légitimité.

Essentiellement fondés sur le travail ou sur le pouvoir, les systèmes de statuts et de rôles s'affaiblissent, tandis que les modèles liés à l'usage du temps personnel renforcent encore leur désintérêt. Le travail n'est plus systématiquement perçu comme une valeur liée à l'accomplissement individuel : il peut représenter un frein à cet épanouissement.

En quelques années, certains rôles ont totalement disparu alors même que d'autres ont jailli des nouveaux secteurs d'activités et des nouveaux courants sociaux. Les contenus des rôles actuels correspondent à des attentes peu claires, car de moins en moins bien définies, faute de repères stables. Les inquiétudes quant à son identité professionnelle, quant à son rôle et quant à l'appréciation que l'on subira dans son exercice, font se généraliser des sentiments tels que l'insatisfaction professionnelle ou l'opportunisme accru, au détriment de l'efficacité de chacun.

Des valeurs émergentes suscitent l'apparition de rôles nouveaux, dont les références sont plus diffuses et basées sur le court terme, comme les besoins hédonistes, le risque, l'imprévu ou l'absence de contraintes. La caution idéologique du système socioculturel n'est pas recherchée par les individus. Ils veulent agir sans lui au lieu de le suivre, créant de manière involontaire et informelle des « tribus », des « clans » ou des « communautés ».

De nouveaux rapports de rôles s'établissent actuellement qui échappent à un système normé de statuts. Dans ces rapports, les règles se fondent consensuellement ou sous l'impulsion de leaders reconnus mais plus informels, dont la position n'a rien de figée. Le développement du télétravail, les modes de consommation et d'échanges liés à l'Internet sont significatifs de ces changements profonds de la société, déstabilisant les salariés et les entreprises.

II. Les conséquences déstabilisatrices de la variété des rôles.

L'entreprise tente de répondre à ce phénomène de déstabilisation des systèmes de rôles. Elle met en place divers mode de management, selon les tendances et les « gourous » du moment.

La Direction par Objectifs est une manière de dire : « si nous sommes d'accord sur ce que vous devez atteindre, nous seront globalement d'accord sur la manière de s'y prendre, et sur votre rôle pour y parvenir ». Le management participatif tente de matérialiser le principe d'échange et de négociation des conditions d'exercice du rôle de chacun.

Dans les faits, ces modes de management ne s'avèrent pas être des solutions idéales au problème de l'inadéquation entre les rôles prescrits par l'organisation et les rôles exercés par ses membres. Dans le cas du management participatif, qui semble très prisé actuellement, chaque rôle comprend le partage de responsabilités avec d'autres rôles hiérarchiques ou fonctionnels. Ce type de management fragilise particulièrement le rôle des échelons intermédiaires. Les injonctions qu'il contient sont une source potentielle de conflits entre exécutants et dirigeants[256]. Comment se positionner dans son rôle et dans ses relations de pouvoir si l'on est deux à pouvoir les exercer ? Que doit-on conserver de la hiérarchie d'autorité (ancien « modèle ») en passant à la hiérarchie d'animation (nouveau « modèle » du rôle des managers[257]) ?

Ce mode de management peut toucher en profondeur les représentations de tous les acteurs, mais pas nécessairement dans le sens souhaité. Partager son rôle peut en effet générer de l'ambiguïté et des conflits inter-rôles. Les solutions généralement envisagées sont deux types de systèmes managériaux :

- L'un de type coopératif, fait de nombreux et successifs consensus,
- L'autre de type « contrôle social accru » basé sur des discours mobilisateurs[258].

L'une des conséquences observables du management dit participatif est le développement d'une personnalité plus individualiste et plus agressive chez les différents acteurs. Ils sont plus axés sur la réussite, avec, sous-jacente, une peur permanente de l'échec et du rejet social[259]. Les conflits inter-rôles sont déplacés vers la sphère de l'intra-rôle puis vers le psychique. Les dérèglements constatés, tels que le stress ou le surmenage, en forte croissance chez les cadres ou les commerciaux par exemple, en sont l'illustration.

Un cadre socio-cognitif mal défini peut donc être à l'origine de tensions que subissent les salariés dans l'exercice de leur rôle. Dans ce contexte, les modèles diffusés servent de vecteurs relativement concrets à l'idéologie et aux valeurs que l'organisation souhaite instaurer comme références. L'individu qui vise à s'intégrer et à progresser dans la structure n'a guère que ces modèles pour pouvoir, en s'appuyant sur eux, légitimer sa place et sa pratique dans l'organisation, en particulier en s'investissant et en se mobilisant plus et mieux pour elle.

---

[256] ROJOT J., 1992, pp. 83-94.
[257] HERMEL P., 1988
[258] LOUART P., 1992, pp. 95-104 ; ENRIQUEZ E., 1983
[259] THUDEROZ C., 1995, pp. 325-354.

Les compétences managériales sont la nouvelle référence professionnelle contenue dans ce cadre. Elle sont actuellement plus valorisées que les compétences techniques : il faut mobiliser. Ceux dont c'est le rôle sont complémentaires des instruments de gestion, dans un cadre interprétatif de leur réalité professionnelle[260].

Les rôles modélisés par l'organisation risquent pourtant d'être une forme d'enfermement idéologique : ils donnent une représentation normative, réductrice et d'apparence universelle de la réalité. Celle que vit chaque salarié peut-elle être vue efficacement au travers de cette lunette-là ? Cela comporte le risque d'assimiler cette représentation et la réalité elle-même, et d'aboutir à un « burn-out » professionnel, où l'on constate que le sentiment de la difficulté ou de l'échec est confondu avec la difficulté ou l'échec véritable. L'employé tend alors à en faire plus, n'améliorant pas sa vision et se considérant finalement comme vaincu, comme « nul[261] ». L'environnement socio-cognitif décrit ici est en quelque sorte « gadgetisé ». Son but est de créer de l'image, celle de la réalité et de la place de chacun dans celle-ci, au travers de rôles prescrits « clés en mains[262]».

La croyance en une *« harmonie naturelle*[263] *»* dans la réalisation des valeurs essentielles de l'individu et de l'organisation, croyance indissociable du système de rôles, fait qu'il n'y a pas de place pour le conflit ou le débat intérieurs. Les tensions de rôles sont de ce fait considérées comme anormales et dues à l'individu, fautif de les ressentir. Sa quête identitaire ne peut se réaliser que par une raison qui lui est extérieure (motivations extrinsèques), qui doit supplanter ses propres raisons, égoïstes finalement[264]. L'acteur-sujet de l'organisation est séparé ainsi d'une partie de ses représentations personnelles[265]. Par ce biais, il risque une cassure identitaire sous forme de comportements dits « déviants » - on dit alors d'un individu qu'il est, par exemple, devenu « ingérable » - ou par épuisement psychologique – on le considère alors comme n'étant plus motivé[266].

L'intériorisation des rôles, par laquelle chacun s'approprie les règles du système de rôles et crée son identité sous leur contrainte, a longtemps été considérée comme sûre. Elle s'appuyait sur des normes et des attentes supposées connues de tous et admises par tous. Cela paraît illusoire à présent. L'observation montre que toute organisation fonctionne mieux et s'équilibre grâce aux différences imprévues, aux coopérations spontanées ou longues à mûrir,

---

[260] SAIELLI P. et VIGNON C., *op. cit.*, p. 1024
[261] AUBERT N. et de GAULEJAC V., 1991
[262] GALAMBAUD B., 1994
[263] LIPOVETSKY G., 1992
[264] ZARIFIAN P., 1995, pp. 187-207.
[265] CARPENTIER-ROY M.C., 1996, pp. 17-24.
[266] SAIELLI P. et VIGNON C., *op. cit.*, 1998

aux dissensions et aux compromis, voire aux conflits[267]. Les rôles et les statuts érigés en systèmes immuables ont été surdéterminés. Les individus ne sont pas passifs sous leur emprise. L'activité de chacun apparaît comme un facteur déterminant de la structure même des statuts et des rôles sur lesquels peut s'appuyer l'organisation pour grandir[268]. Le succès d'approches telles que celle de l'organisation apprenante tend à le montrer.

La remise en cause des systèmes de statuts et de rôles remet finalement en cause l'interprétation classique du concept de représentation sociale. On ne peut plus les considérer comme des systèmes de représentations globalement admis et immuables. En revanche, il est possible d'imaginer une autre lecture du système de rôles que souhaite instaurer l'entreprise face au repositionnement nécessaire des rôles qu'elle doit exercer. Si la notion de représentation est rafraîchie, celle de rôle, qui en découle, doit l'être aussi.

C'est pourquoi nous proposons une autre approche du rôle professionnel. Il peut être vu comme une représentation sociale, dont il a les caractéristiques, mais dont on a jusque là négligé les plus intéressantes, celles du noyau de la représentation qu'est le rôle professionnel.

III. La théorie du noyau central appliquée au rôle d'un salarié.

Dans le développement qui précède, nous venons de voir que s'opposent globalement deux conceptions du rôle des acteurs d'une organisation : celle des dirigeants, et celle des salariés concernés. D'autres existent : celle des subordonnés de ceux-ci, celle de leurs clients, celle de personnes qui ont des rapports extra-professionnels avec eux, etc.

Les deux premières conceptions sont pour nous les plus importantes : ce sont celle des détenteurs du pouvoir et celle des détenteurs du rôle. C'est pourquoi nous ne retenons qu'elles dans le cadre de cette recherche.

Si la déchéance plus ou moins avérée des systèmes de rôles et de statuts remet en cause la notion de représentation, c'est parce le rôle et le statut sont eux-mêmes des représentations sociales. Or on s'est rarement préoccupé de ce fait, tant en sciences de gestion que chez les praticiens d'entreprise. Pourtant, si l'on reprend le concept de rôle en lui appliquant les caractéristiques d'une représentation, il peut être plus aisé de comprendre pourquoi des divergences de vue entre dirigeants et exécutants ne pouvaient que se creuser, dans le contexte

[267] BUSINO G., *op. cit.*, 1993, p. 98

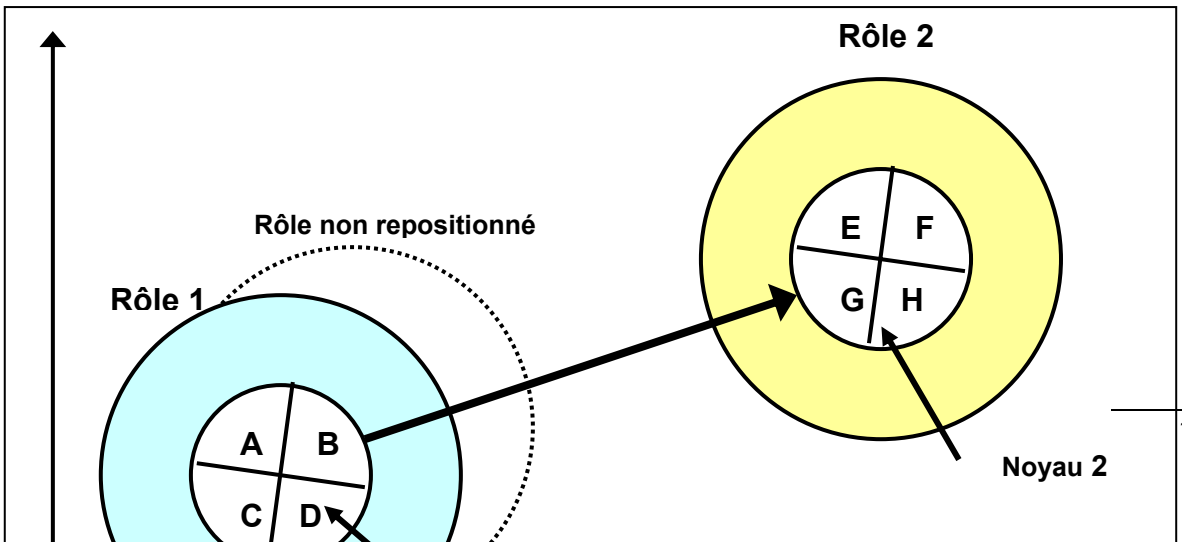
[268] Cf. *l'individualisme méthodologique* de Raymond BOUDON (1997) ou la *théorie de l'acteur* d'Alain TOURAINE (1973)

actuel. Mais au delà du constat, cette approche permet surtout de visualiser les moyens qui sont à notre disposition pour réduire de telles divergences.

Autrement dit, nous pensons qu'en considérant le rôle d'un salarié sous l'angle de sa représentation sociale, cela permet de voir en quoi la représentation du dirigeant diverge de celle de l'employé. Il est possible d'intégrer la notion de représentation sociale et celle de noyau central au principal modèle de rôle utilisé depuis déjà de nombreuses années en sciences de gestion. D'après la théorie du noyau central exposée dans la section précédente, on doit considérer le rôle d'un professionnel dans l'entreprise comme constitué d'un noyau central et d'éléments périphériques. Si l'on veut alors repositionner un rôle donné, il est nécessaire de s'assurer que le noyau central de ce rôle a été repositionné. De quel rôle s'agit-il ? Dans les faits, plusieurs représentations du même rôle se côtoient :

- L'entreprise veut que son employé assume un rôle différent de celui exercé dans le passé : c'est le *rôle transmis* par elle.
- L'employé a une représentation du rôle qu'il veut exercer : il s'agit de ses *attentes personnelles en terme de rôle*.
- De plus, il perçoit d'une manière particulière le rôle que lui prescrit son employeur. Cette représentation, qui est le *rôle perçu*, est susceptible de différer significativement du rôle prescrit par l'entreprise.
- Enfin, l'employé exerce son rôle au quotidien après avoir subit l'influence de facteurs nombreux et variés, après avoir assimilé de façon subjective et personnelle toutes ces données. Il s'agit de son *comportement de rôle*.

Ces quatre concepts sont en fait quatre représentations différentes du même rôle. Elles diffèrent par les fonctions considérées comme essentielles et constituant le noyau central de chaque représentation du rôle. Autrement dit, si l'entreprise veut repositionner le rôle de son salarié, elle doit veiller à en repositionner les représentations, et non simplement leurs conséquences, c'est-à-dire les actes de l'employé, comme le schématise la figure 1.13 :



Temps

Figure 1.10. Le repositionnement des représentations par le repositionnement des noyaux. (Source : auteur)

Des injonctions du type : « faites ceci et non cela » ne suffisent généralement pas. L'individu veut rattacher à ses représentations les choses qu'on lui demande de changer. Il a besoin d'en connaître les causes, de les justifier, et de les intégrer à ses représentations de son rôle. L'entreprise doit par conséquent amener l'individu à penser que les fonctions centrales de son rôle ont changé. Le noyau repositionné du rôle de l'individu est la base sur laquelle peut se concrétiser le nouveau rôle que l'entreprise veut le voir tenir. Pour Mihaylova (1999) il s'agit d'une fonction essentielle des dirigeants que de repositionner ainsi le noyau central des rôles de leur organisation. Dans ce but, ils peuvent s'y prendre en trois étapes complémentaires :

- **Détruire l'ancien noyau du rôle** : il leur faut utiliser les contraintes environnementales pour mettre en évidence les changements majeurs qui sont survenus, les difficultés à pouvoir atteindre les objectifs que ces changements provoquent, les nouvelles redistributions des tâches et des rôles de chacun, etc. Il leur faut aussi matérialiser le passage de l'ancien au nouveau noyau, sans quoi les employés ne verront pas en quoi et comment changer. Ils tendront à rejeter le changement qu'on veut imposer à leur rôle.
- **Générer de nouveaux éléments centraux du rôle** : ces nouveaux éléments doivent permettre de réduire les anciennes pratiques habituelles, le manque de visibilité en l'avenir (pourquoi changer ? quels résultats ? quelles compétences requises ? etc.), le risque d'échec face à des enjeux importants mais méconnus. On constate souvent de la part des dirigeants la faiblesse des propositions en terme de nouveau rôle. Ils peuvent pourtant s'appuyer sur de nouveaux acteurs de l'entreprise (recrues récentes, formées ailleurs, etc.) et sur ceux qui sont plus au fait de la nouvelle représentation du rôle concerné (co-créateurs du rôle repositionné, groupe de travail, consultants, etc.).

- **Défendre et diffuser le nouveau rôle à partir de son noyau central** : si le rôle repositionné ne trouve pas d'écho chez ses destinataires, c'est notamment parce qu'ils n'ont pas une vision claire et argumentée des nouveaux éléments centraux que cela implique. Le nouveau noyau est le fondement du rôle repositionné. Il doit donc apparaître comme essentiel à la bonne marche de l'organisation comme à la réussite de l'individu dans son nouveau rôle. Pour cela, les autres membres de l'organisation (cadres, fonctionnels, etc.) doivent permettre de diffuser, d'expliquer, de contrôler, d'adapter et de valider la mise en place du rôle.

– Conclusion de la section 2 –
L'entreprise, un système complexe de représentations.

Construire une nouvelle représentation est un processus complexe. Lorsqu'il s'agit d'un rôle professionnel, les risques, les enjeux et les contraintes sont importants. Même si les dirigeants de l'entreprise ont pleinement conscience de la représentation du rôle tel qu'ils veulent le repositionner, la rendre effective et finalement la voir matérialisée dans le rôle exercé par les agents est long, difficile, voir déstabilisant pour tous.

Des changements profonds, intimes et massifs à la fois, du fait que l'on est en réseau notamment, sont en jeu. Même un noyau bien construit autour de fonctions et de tâches clés du rôle, telles que les conditions modernes du marché l'exigent, n'implique pas que tous perçoivent la nouvelle représentation dudit rôle comme complète et viable. La période de transition dans laquelle se fait ce passage est aussi celle où les doutes sont les plus forts. Des réactions d'accord sur le principe du changement, mais de rejet des méthodes et des comportements attendus en raison du changement, accompagnées d'un sentiment de manque d'information, sont alors fréquentes. La validité de la nouvelle représentation du rôle repositionné, bâtie sur son nouveau noyau central, doit être partagée par tous. Sans cela, elle reste un souhait des dirigeants, elle ne fonctionne pas, et ne devient pas le rôle exercé quotidiennement par les acteurs concernés.

Repositionner un rôle passe donc nécessairement par la modification de son noyau central. L'une des fonctions-clés de la hiérarchie est par conséquent de créer et de développer des représentations de l'organisation qui soient en phase avec ce qu'elle souhaite faire et obtenir. Les représentations sont un outil indispensable de la GRH, grâce auquel on peut amener les individus à agir autrement : *« manager ce n'est pas autre chose que de faire bouger des acteurs en faisant bouger leurs représentations, en se situant toujours par rapport à leur action, au contexte de celle-ci et aux objectifs collectifs et individuels*[269]*. »* Surtout en période de changement, un ensemble de représentations mouvantes autour de noyaux stables, ou qui évoluent en cohérence, peut être le moyen de faire évoluer réellement les comportements dans une organisation.

[269] TEULIER-BOURGINE R., *op. cit.*, 1997, p. 131

Parmi ces représentations, on trouve les rôles de chacun des acteurs, salariés et dirigeants. Les ruptures et les tensions qui peuvent se manifester à leur sujet proviennent d'une perte de repère par rapport au précédent noyau, jugé comme obsolète, de telle ou telle représentation, de tel ou tel rôle. Chacun doit constater pour lui-même que les nouvelles attentes et obligations qui lui incombent correspondent aux nouvelles pratiques qu'il doit mettre en œuvre, et aux nouvelles représentations sur lesquelles elles se fondent.

Or, on constate généralement que le changement a du mal à se concrétiser en raison des écarts persistants entre les représentations des dirigeants et celles des salariés[270]. Même si l'on peut remarquer que les dirigeants ont effectivement repositionné leur propre représentation de tel ou tel rôle, ils ne prennent pas toujours la peine de travailler au repositionnement de celle des salariés concernés. Ils cherchent à repositionner directement les pratiques, sautant ainsi une étape fondamentale, sans laquelle le changement ne peut pas se produire efficacement.

[270] MIHAILOVA S., *op. cit.*, 1999

– CONCLUSION DU CHAPITRE 1 –
La coexistence problématique des représentations du rôle d'un salarié.

Finalement, le rôle professionnel d'un salarié apparaît comme une notion complexe, évolutive et subjective, et non plus comme un construit stable et enfermé dans un système.

Il s'agit d'une représentation qu'il faut regarder de plusieurs positions : celle des dirigeants de l'entreprise, celle des individus qui doivent assumer le rôle, celle des autres personnes qui sont en rapport avec ces derniers.

Le rôle subit donc des influences variées : les attentes de tous les individus en présence (présence physique, ou poids psychologique), les attentes personnelles du détenteur du rôle, les attentes de son groupe de référence, les facteurs de l'organisation et de l'environnement dans lesquels il exerce son rôle. Sous la contrainte de ces facteurs nombreux et d'importance variable, on se rend compte que l'on a beaucoup considéré les rôles professionnels comme des concepts sûrs, les confondant en fait avec les statuts auxquels ils se rattachent.

Dans certaines conditions, notamment de stabilité de l'environnement, cela présente certains avantages : le statut est défini a priori, il se réfère à une position identifiée dans la structure, à des normes généralement explicites, à des devoirs reconnus et attendus par le plus grand nombre.

Au contraire, le rôle nous apparaît être un concept défini autant a priori (rôle prescrit et rôle voulu) qu'a posteriori (rôle perçu et rôle exercé). Il se réfère à des rapports humains particuliers et à des actions, à des normes souvent implicites, à des droits et à des devoirs ajustables selon les circonstances. Il dépend en fait de l'individu tout autant que de la structure.

La notion de rôle oppose la représentation des dirigeants de l'entreprise et celle des salariés. Les premiers voient dans chaque rôle une certaine représentation de l'excellence qu'ils veulent matérialiser en tous points de l'organisation. Les seconds voient dans leur rôle une représentation de leur identité personnelle mais surtout professionnelle, liée à leurs aspirations sous contrainte des attentes que fait peser sur eux l'entreprise.

Loin d'être une situation statique, cette dualité prend tout son sens en période de changement, lorsque, et c'est son droit le plus légitime, l'entreprise envisage de repositionner tel ou tel rôle de ses agents. Elle considère dans ce cas que le rôle qu'ils doivent tenir demain

n'est plus le même : objectifs, compétences, pratiques, voire profils de recrutement et d'accès au rôle changent. Si cela peut paraître évident aux dirigeants de l'entreprise, au bout d'un certain processus de maturation tout de même, rien n'indique que cela le soit aussi pour les personnels concernés.

C'est pourquoi nous insistons sur l'adéquation nécessaire entre les représentations que tous ont du rôle repositionné et les pratiques et résultats attendus de ce rôle. Cela paraît d'autant plus important que les personnes détentrices du rôle devront avoir un rôle très relationnel, très impliqué dans la réussite de l'organisation, et/ou très stressante. Le nombre et la complexité des relations interpersonnelles engendrent de nombreux risques de tensions de rôles, et des problèmes d'interprétation des rôles réciproques. L'implication dans la réussite financière et commerciale répercute ces risques et ces problèmes directement sur l'ensemble de l'entreprise, et peuvent la mettre en péril plus facilement. Enfin les situations stressantes amènent plus facilement l'individu à être perturbé dans l'exercice de son rôle, à dévier des prescriptions qui lui sont données pour l'exercer, ou à renoncer à l'exercer efficacement.

Or, c'est précisément le cas des catégories intermédiaires d'encadrement commercial, qui ont la particularité de réunir ces caractéristiques. Elles ont un rôle d'interface, directement relié à la source du revenu de l'entreprise, et doivent gérer des situations stressantes voire conflictuelles avec une grande fréquence.

Nous allons à présent nous pencher sur le rôle de ces agents si particuliers de l'entreprise, en l'approchant au moyen des théories du noyau central et du modèle de rôle, adaptées à notre problématique.

CHAPITRE 2

LE ROLE DU CADRE COMMERCIAL INTERMEDIAIRE :

LA COEXISTENCE DE PLUSIEURS REPRESENTATIONS ET SES CONSEQUENCES.

Que l'on soit Directeur Commercial ou Directeur des Ressources Humaines, on ne définit pas le rôle de ses salariés à partir de ses seules idées et de sa seule expérience. Fort d'une certaine formation et d'une certaine culture, chacun intègre d'une manière particulière dans son activité les apports théoriques qui ont successivement marqué le management. Des auteurs de premier plan ont en effet travaillé sur le rôle de l'encadrement commercial intermédiaire, influençant par leurs recherches les praticiens de tous niveaux.

Il convient cependant de distinguer la pensée de la pratique, si l'on suit la réflexion de Pierre Morin, pour qui le management fait l'objet d'au moins deux représentations : *« deux discours forts différents coexistent à propos du management ; les confondre suscite malentendus et ambiguïtés. Les distinguer permet de clarifier débats et vaines polémiques. Premier discours : le management en tant que liste de solutions aux problèmes de management, la* ***pensée manageante.*** *Second discours : celui des managers sur le management qu'ils pratiquent, sur leurs expériences ou leurs conceptions du management, la* ***pensée managériale***[271]*. »*

Dans cet esprit de distinction entre pensée manageante et pensée managériale, le filtre des représentations sociales est un moyen de concevoir le rôle d'un professionnel non plus comme un objet parfaitement et universellement défini mais comme un concept immatériel adapté par chaque individu ou groupe d'individus. Par conséquent, les divergences qui risquent généralement d'apparaître entre deux représentations d'un même rôle ont des répercussions parfois inattendues pour l'entreprise.

Nous avons pris le parti de comparer les représentations que les dirigeants et les cadres commerciaux intermédiaires ont du rôle de ces derniers. Ce faisant, nous laissons de coté les représentations que les subordonnés des cadres, les commerciaux en particulier, peuvent en avoir. Leur point de vue n'est pas négligeable, de toute évidence. Mais nous faisons ce choix délibéré pour plusieurs raisons.

En premier lieu, nous cherchons à mettre en exergue le poids de la relation qu'a le cadre commercial intermédiaire avec son hiérarchique. Celle-ci peut influencer notablement la manière dont il conçoit son propre rôle. En second lieu, d'un point de vue pratique, cela nous permet de circonscrire très précisément la population sur laquelle notre enquête s'appuie. Cela ne nous empêchera pas, toutefois, d'utiliser les nombreux travaux consacrés à l'impact du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire sur les vendeurs, notamment lorsque nous mettrons en place la structure du modèle de recherche.

[271] MORIN P., 1998, pp. 11-14

On peut aussi remarquer l'absence du point de vue des clients. Pour des raisons identiques, nous laissons également de coté les représentations qui émanent de cette population. De plus, il est difficile d'obtenir une vision homogène du rôle que les clients peuvent avoir de l'encadrement de l'entreprise. Quels clients prendre en compte ? Quels segments privilégier ? N'étant pas un travail de sociologie, cette thèse n'a pas pour vocation d'établir une « cartographie » des représentations ayant cours dans l'environnement en général. Notre cadre de recherche se restreint au couple dirigeants/encadrement intermédiaire dans la force de vente, et précisément au binôme hiérarchique/cadre commercial intermédiaire.

La représentation que partagent dirigeants et cadres supérieurs du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire est influencée par les évolutions majeures qui agitent l'environnement des entreprises ces dernières années. L'une de leurs préoccupations-clés est de se réorganiser et de se restructurer pour réorienter leurs métiers et leurs rôles, afin de mieux répondre à la demande dans un contexte de mondialisation accrue des marchés. Elles escomptent ainsi devenir plus fortes, plus pérennes et plus rentables, notamment grâce à la participation active de leurs salariés et, parmi ceux-ci, de l'encadrement de leurs forces de vente. Ces « grandes manœuvres » ne se réalisent pourtant pas sans mal.

Prenons l'exemple du secteur bancaire. On a pu assister ces dernières années aux opérations de concentration de grandes banques à réseaux françaises et européennes. Elles doivent, pour y parvenir, redéfinir le rôle de leurs entreprises et de leurs acteurs. Il s'agit d'un chantier complexe. Des divergences de point de vue entre dirigeants ont d'ailleurs pu se faire jour. Dans le cas du rapprochement BNP/Paribas/Société Générale, on a pu lire que *« M. Pebereau sait que M. Bouton est, comme lui, convaincu qu'il faut concentrer les réseaux bancaires français*[272]*. »* Or ce dernier lui répondit *« que la stratégie de la Société Générale restait la plus pertinente et "procède d'une vision de l'évolution des métiers bancaires différente de celle de la BNP"*[273]*. »*

Néanmoins, si les dirigeants partagent une vision commune du devenir de leur entreprise, on peut s'interroger sur le sens et sur l'intensité avec lesquels elle peut influencer le rôle de l'encadrement. Quels changements touchent effectivement les cadres ? Quels facteurs entrent en jeu, et quelles conséquences ont ces évolutions ?

[272] FAY S. et SANTI P., 1999, p. 16

[273] LA MONTAGNE, 18/8/1999, p. 1

Il paraît donc nécessaire, dans un premier temps, de faire le point sur les représentations que les dirigeants ont aujourd'hui du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire. D'une manière générale, ce rôle est ce que nous nommons le **rôle prescrit**, c'est à dire le rôle que définit la direction de l'entreprise à ses salariés tel qu'elle s'attend à le voir exercé. Il n'est pas le fruit du hasard ni de la seule expérience des entrepreneurs. Les grands courants théoriques du management, et certains auteurs plus que d'autres, ont fortement contribué à faire ressortir quelques représentations types du rôle des managers intermédiaires. Elles visent toutes à satisfaire l'entreprise dans sa recherche de l'excellence, qui les marque de son sceau.

Dans un second temps, nous cherchons à comprendre en quoi les bouleversements évoqués affectent les cadres commerciaux intermédiaires et comment ils les vivent. Effectivement, il ressort que cela se répercute sur les trois dimensions fondamentales de leur rôle, qui sont les dimensions « cadre », « intermédiaire » et « commercial ». Des tensions et des conflits aussi nombreux que variés en découlent.

De tels dysfonctionnements pénalisent l'entreprise et son efficacité, mais aussi les managers intermédiaires et leur recherche d'identité. Ce qu'ils considèrent comme le rôle qu'ils veulent tenir sous contrainte de conditions et d'objectifs acceptés a priori, c'est à dire le **rôle voulu**, a des liens étroits avec le rôle finalement mis en œuvre, le **rôle exercé**, et avec les performances obtenues.

Existe-t-il en définitive un modèle de rôle prédominant ? Nous en proposons un, dans la deuxième section de ce chapitre, qui tient compte des concepts décrits précédemment et de leurs interrelations.

« L'art de diriger consiste à savoir abandonner la baguette pour ne pas gêner l'orchestre. »

(Von KARAJAN H.)

– SECTION 1 –
Le rôle du cadre commercial intermédiaire vu par les dirigeants de l'entreprise : le rôle prescrit.

Des ilotes grecs aux bas officiers[274], du bas clergé à l'enseignant du cours élémentaire, la hiérarchie de proximité a toujours existé pour participer à la structuration des sociétés humaines. Leur rôle était probablement défini de manière très sommaire, tout au moins en comparaison de l'encadrement de proximité moderne. Mais la pensée stratégique a plus que jamais besoin de symboles complexes pour représenter la réalité de ce rôle, tels que peuvent l'être des fiches de description de fonctions.

Il ne faut pourtant pas voir ces signes comme la réalité elle-même, de même qu'en stratégie militaire la carte n'est pas le territoire. La « carte » des rôles des acteurs du management a souvent changé au fil des courants de pensée qui l'ont dessinée. Une lecture rapide sous l'angle de l'encadrement commercial intermédiaire fait apparaître ces évolutions.

On peut en effet constater que plusieurs représentations du rôle prescrit par les dirigeants à l'encadrement prennent forme sur la base des théories du management, et coexistent actuellement avec des bonheurs divers dans les entreprises. Elles visent toutes à contribuer à la recherche de l'excellence qui motive l'entreprise, excellence des processus, des objectifs, des moyens ou des résultats. Mais elles subissent une sorte d'« effet de mode », selon que l'entreprise suit plutôt l'un ou l'autre modèle à un moment donné.

Sur ce point, il est fréquent d'opposer « ancien » et « nouveau » rôle. La raison probable tient dans ce que ces représentations se succèdent chronologiquement. Pourtant, les représentations existantes ne s'opposent pas systématiquement. Il n'y en a pas aussi strictement qu'on peut le penser d'anciennes et de nouvelles. Elles suivent plutôt des logiques différentes dans des contextes différents. Certains rôles jusqu'alors suffisants nécessitent l'apparition d'autres rôles souvent complémentaires plutôt que se substituant à eux.

Ainsi, si l'entreprise suit une *logique de tâches*, elle se demande ce que doit faire un cadre commercial intermédiaire, ce qu'il fait effectivement, et quels résultats il obtient. C'est une

[274] Ancienne appellation des sous-officiers ; autrement dit, s'ils ne sont plus de « basse » extraction, d'où leur carrière les a sorti, ils demeurent « en dessous » de l'ordre supérieur et de ceux qui le détiennent.

vision qui peut paraître simpliste, mais qui a répondu à l'essentiel des besoins en terme de management dans des circonstances passées. La question n'est pas de savoir comment le cadre va procéder : il détient a priori mieux que d'autres le savoir-faire nécessaire, puisqu'il a été promu cadre du fait de son expérience, en général dans son domaine d'activité.

Deux représentations du rôle du management intermédiaire semblent suivre cette logique. Nous les nommons le *rôle d'expert* et le *rôle de superviseur*. Le second peut être considéré comme l'évolution naturelle du premier : certaines activités sont conservées, d'autres sont enlevées. Les priorités changent, en ce qui concerne les fonctions principales, et les tâches se complexifient, notamment sous l'influence de la technologie.

Une *logique de rôles* impose de résoudre d'autres problèmes : qui faut-il affecter à telle activité ? Comment cette activité doit-elle être menée pour être la plus efficace possible ? Dans cette optique, les représentations qui se distinguent sont le *rôle de tuteur* et le *rôle de développeur*.

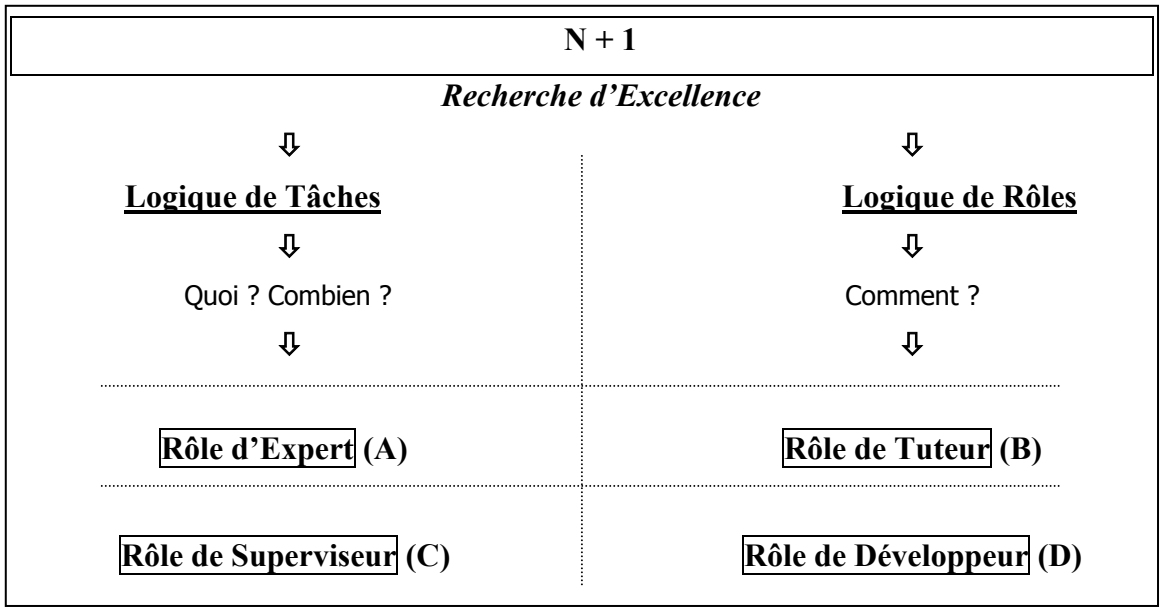


Figure 2.01. Représentations du rôle prescrit selon la logique suivie. (Source : auteur)

Ces quatre représentations du rôle des managers intermédiaires servent de modèle aux dirigeants pour définir le rôle qu'ils leurs prescrivent finalement, d'une manière généralement normative. Bien que différentes d'apparence, elles sont cependant composées des mêmes fonctions, mais dont la priorité et la valeur changent fortement de l'une à l'autre.

1. La représentation classique : le rôle d'expert.

Dans sa représentation la plus traditionnelle, le *rôle d'expert*, le rôle du cadre commercial intermédiaire se fonde sur son autorité et sur sa capacité à diriger les hommes. Cette vision, dans laquelle le salarié est une « excroissance » de l'outil de travail, et le cadre le « bras armé » des dirigeants, peut être rattachée aux travaux de Henri Fayol (1916) ou de Frédérick W. Taylor (1957), et aux situations qu'ont connu les forces de vente dans les années 50.

Jusqu'à la moitié du XX^{e} siècle, en effet, des réseaux commerciaux hiérarchiquement encadrés croissent au sein des grandes entreprises, outils privilégiés de captation de parts de marché. Techniciens et commerciaux s'opposent de plus en plus dans la conquête du pouvoir, les scientifiques affrontant les hommes de marché au sein de la hiérarchie et des services clés. Le manager-type est alors un expert technique ou un vendeur sorti du rang. Il organise la mise en œuvre de l'activité commerciale, et vérifie l'atteinte des buts fixés.

A. Les bases théoriques.

Les premiers à avoir eu une réelle vision théorique du management sont ingénieurs ou techniciens. Sous leur impulsion, tout manager doit rationaliser l'activité pour mieux maîtriser la productivité collective.

A la fin du XIX^{e} siècle, Henri Fayol (1916) reformule la pensée « manageante » des philosophes grecs, eux-mêmes étant les gestionnaires des grandes exploitations agricoles de la noblesse hellénique. Il rationalise l'exercice de la discipline organisationnelle : un chef statutaire représente une hiérarchie reconnue par tous. La tâche de chacun apparaît clairement dans l'organigramme, qui matérialise la *« chaîne de commandement »* à laquelle s'intègre naturellement chaque cadre. La *« surface de contrôle »* de chaque hiérarchique est précise, ses fonctions sont bien déterminées. Chacun doit mettre en œuvre à son niveau les cinq activités essentielles de l'administration de l'entreprise que sont la prévision, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

Avec Frédérick Taylor (1957), le contexte n'est plus celui de la grande structure mais celui de l'atelier de production. Il s'agit d'une autre forme du management de proximité, non commerciale certes mais dupliquée depuis dans tous les domaines d'activité.

Le cadre intermédiaire doit combattre la *« flânerie systématique »* et la baisse de productivité en suivant de près les tâches exécutées par ses subordonnés. Il paraît à cette

époque indispensable de remplacer l'empirisme isolé de chacun par une méthode commune et scientifiquement fondée. Toute nouvelle tâche, toute nouvelle manière de travailler doit démontrer son intérêt pour l'organisation et pour celui qui l'applique. *« L'organisation scientifique du travail »* est déterminée par des experts au bénéfice de l'entreprise. Il n'y a ainsi pas de polémiques ni d'interprétations possibles sur le rôle de chacun. Celui qui conçoit n'est pas celui qui exécute, celui qui encadre n'est pas celui qui fabrique, celui qui produit n'est pas celui qui vend. Les tâches conçues scientifiquement permettent de rémunérer l'effort productif de chaque salarié.

Pour autant, la doctrine tayloriste n'est pas aussi restrictive qu'on a parfois voulu le laisser croire. Pour lui, la collaboration est nécessaire entre les experts et les exécutants, entre les cadres et les employés. Les solutions peuvent être améliorées par celui qui doit en dernier ressort les mettre en œuvre. Cet aspect a souvent été négligé par les successeurs de Taylor.

B. Les contributions récentes.

On retrouve cette représentation classique dans de nombreux travaux des vingt dernières années. Certains auteurs restent très généraux. Ainsi, Dumoulin (1999) compare plusieurs analyses, puis propose un modèle succinct du rôle managérial. Celui-ci consiste à :

❑ Détecter et analyser les situations
❑ Choisir les orientations
❑ Influencer les acteurs pour les mettre en œuvre

Tableau 2.01. Le rôle d'un manager selon Dumoulin (1999).

Gastaldi souligne le rôle traditionnel de chef chez les cadres. Il s'agit selon lui essentiellement d'imposer ses choix et ses décisions[275], tandis que d'autres qualifient ce rôle classique de *« gestionnaire*[276]*. »* De manière plus fine, Guillon et Pirodon constatent que *« la fonction commerciale a une place de moins en moins importante dans les domaines de contribution des cadres, quels que soient leurs profils d'activité »*. Pour eux, deux profils dominent, *« l'évaluatif »* et le *« programmatique. »*

[275] GASTALDI D., 1990, pp. 57-62

[276] AMHERDT C-H. et DUPUICH-RABASSE F., 1999, p.55.

Pour cette représentation, contrôle et gestion sont les fonctions phares du rôle de l'encadrement intermédiaire, vu d'une manière générale, incluant les cadres de la fonction commerciale. Les tâches principalement mises en œuvre sont :

❑ La rédaction comptable
❑ L'analyse de valeur
❑ Le contrôle de gestion
❑ L'analyse comptable
❑ L'analyse économique[277].

Tableau 2.02. Le rôle d'un manager selon Guillon R. et Pirodon F. (1977).

Même si les cadres commerciaux intermédiaires se détachent un tant soit peu de ces profils, l'encadrement privilégie en général une telle représentation d'experts en gestion.

Outre-Atlantique, Bartlett et Goshal montrent que les rôles des cadres demeurent *« quasi féodaux »*, séparant nettement les grands stratèges, les contrôleurs administratifs et les exécutants opérationnels[278]. Même en nuançant cette segmentation, le rôle classique dévolu au cadre commercial intermédiaire reste sous le signe du contrôle, de l'autorité, et de la maîtrise dans un contexte relativement statique :

❑ Il met en œuvre la politique commerciale
❑ Il contrôle la productivité
❑ Il exploite les marchés confiés
❑ Il gère les ressources et les compétences
❑ Il fait atteindre les objectifs
❑ Il contrôle les rapports d'activité
❑ Il suit l'activité de l'équipe
❑ Il suit les demandes de formation
❑ Il programme l'activité
❑ Il diffuse les savoirs voulus par la Direction
❑ Il gère les tensions dans l'équipe.

Tableau 2.03. Le rôle d'un manager selon Bartlett C.A. et Goshal S. (1998).

[277] GUILLON R., PIRODON F., 1977, p. 36

[278] BARTLETT C.A. et S. GOSHAL, 1998, pp. 17-26

L'interprétation des travaux de Max Weber par Hite et Belizzi et d'autres chercheurs américains met en avant le rôle d'expert de l'encadrement commercial intermédiaire selon quatre registres d'activités[279] :

1. La planification	❑ Analyser l'environnement. ❑ Suivre l'évolution du marché. ❑ Rechercher les opportunités. ❑ Prendre en compte ses forces et faiblesses vis à vis de l'environnement. Cette phase concerne le cadre essentiellement en tant que collecteur d'information et qu'exécutant des décisions stratégiques, non en tant que décideur, si ce n'est au plan local.
2. L'organisation	❑ Organiser les ressources disponibles, humaines, matérielles, financières, mises à disposition par l'entreprise.
3. La réalisation	❑ Conduire les actions quotidiennes de l'équipe commerciale. ❑ Les coordonner, les ajuster et les corriger si nécessaire. Les liens relationnels et hiérarchiques se manifestent particulièrement dans cette fonction, face à chaque collaborateur.
4. Le contrôle	❑ Mesurer les écarts entre objectifs et résultats à l'aide de divers outils de contrôle de gestion.

Tableau 2.04. Le rôle d'un manager selon Hite R.E. et Belizzi J.A. (1986).

Dans cette représentation classique encore familière à nos yeux, chaque cadre commercial intermédiaire est supposé rationnel dans un environnement auquel il doit s'adapter, faisant corps avec les autres membres de l'entreprise. Elle ne laisse pas de place aux conflits ou aux divergences d'opinions concernant en particulier le rôle qu'il doit jouer.

[279] D'après HITE R.E. et BELLIZZI J.A., 1986

2. La représentation néoclassique : le rôle de superviseur.

L'évolution du modèle de rôle de l'expert peut se retrouver dans les années 70 et 80. Leur cortège de crises majeures voit naître le mythe du traitement scientifique de l'information dans la complexité. C'est une représentation que nous nommons le *rôle de superviseur*, en raison de la volonté généralisée de contrôler et de prévoir la vie économique par l'intermédiaire de sa représentation scientifique, jugée parfaitement exacte, afin d'en tirer les meilleurs fruits.

Grâce à l'informatique massivement employée, même des données et des paramètres inexacts et trop nombreux aident à quantifier et à minimiser l'incertitude dans toutes les fonctions de l'entreprise. Dans cette vision de son développement stratégique, la place du salarié ne peut être que celle qu'elle lui assigne pour atteindre ses buts. La technologie est un moyen jugé idéal pour aider les entrepreneurs à diffuser une vision commune des rôles, des buts et des tâches. Le rôle du manager de premier rang essentiellement mis en avant est alors celui d'un contrôleur de gestion amélioré, qui analyse les données d'exploitation au plus près grâce à une batterie de ratios.

A. Les bases théoriques.

Outre de développer l'approche classique, cette représentation s'inspire pour une part de l'approche contingente. Celle-ci considère qu'il n'y a pas « un » modèle universel de management, mais plutôt qu'il est nécessaire de mettre l'organisation en accord avec son milieu spécifique. Elle propose une compréhension circonstanciée du management et de ses tâches en mettant en corrélation la structure de l'entreprise et ses variables contingentes.

Le rôle de l'encadrement s'intègre aux variables internes de la structure, parmi lesquelles on compte également l'âge ou la taille de la structure, la qualité des dirigeants, ou la technologie. Une production en série nécessite ainsi une hiérarchie forte et un taux d'encadrement élevé. Les variables externes sont, par exemple, le rythme d'innovation du secteur ou la stabilité de la demande. Un système *« mécaniste »* sera préféré si le progrès technologique est peu rapide et la demande stable, mais un système *« organiste »* l'emportera

si c'est l'inverse, avec une hiérarchie plus souple[280]. Henry Mintzberg synthétise cinq modèles d'organisation adaptés au contexte de l'entreprise :

❑ La bureaucratie mécaniste
❑ La structure simple (petites entreprises)
❑ La bureaucratie professionnelle (structures lourdes)
❑ La structure divisionnalisée (coordination fonctionnelle)
❑ L'adhocratie (très souple).

Tableau 2.05. Les modèles d'organisation de Mintzberg H. (1984).

Quelques fonctions de base doivent être assurées dans tous les cas : la coordination des rôles dans l'entreprise, la mise en œuvre des moyens pour jouer ces rôles avec succès, et le choix des principes d'organisation. Chaque modèle, et leurs adaptations hybrides, convient mieux à tel ou tel environnement.

Précisons néanmoins que ces auteurs se penchent plus sur l'organisation et sur les structures que sur le rôle des salariés en leur sein. Lorsque Mintzberg étudie les tâches du manager, il analyse en fait les journées de travail de neuf dirigeants d'entreprise, ce qui ne peut être assimilé à l'activité des cadres des échelons inférieurs.

B. Les contributions récentes.

La représentation de superviseur du manager intermédiaire est somme toute très présente dans les réseaux commerciaux actuels. La plupart tombent d'accord sur ses missions clés :

- Couvrir efficacement tout le secteur géographique et/ou commercial dont il a la charge.
- Mettre en œuvre le réseau commercial sous la double contrainte des moyens disponibles et des objectifs fixés.
- Animer le réseau commercial pour en optimiser durablement la performance.

Cette vision suit, là encore, une logique de tâches et d'objectifs. L'efficacité est le maître-mot qui préside à la définition du rôle. Deux fonctions majeures et complémentaires en découlent :

[280] BURNS T. et STALKER G.M., 1961

1 - Piloter l'équipe :

Le cadre doit être capable de préciser les méthodes à suivre dans le cadre de ses missions et de ses tâches. La fonction s'exprime en termes d'objectifs fixés, de méthodes à employer, de compétences à acquérir ou à développer, de motivation et d'implication nécessaires dans l'effort.

2 - Gérer l'équipe et/ou le secteur :

Il doit être capable de rentabiliser les moyens confiés, d'analyser les besoins et les potentialités de son outil de travail, de mettre en place des critères, des techniques et des outils de suivi et de contrôle de l'activité, d'analyser et d'évaluer les moyens et les fins de cette activité dans ses réalisations concrètes.

Cette représentation du rôle du manager intermédiaire est celle d'un professionnel garant de la vie et de la mort de l'entreprise au travers de l'exercice de son métier. Elle possède une orientation nettement marketing : le manager pilote son équipe en connaissant parfaitement son marché. Cela implique qu'il l'ait étudié soigneusement, ou tout au moins qu'on lui ait fourni les données nécessaires à l'action. Il gère ensuite l'action de son équipe en vue du meilleur impact possible de l'offre sur ce marché. Cela requiert deux domaines de compétences différents mais maîtrisés de concert par le même individu :

- Des compétences de gestionnaire rigoureux, analytique, objectif, arbitre des choix essentiels.
- Des compétences de meneur d'hommes, visionnaire, motivant, intuitif et communicatif, qui doit vivifier le réseau et en développer les potentiels.

Ces dernières années, certains chercheurs ont, eux aussi, adapté la pensée de Max Weber pour réactualiser le rôle du manager intermédiaire selon cette optique. Quatre activités mettent l'accent sur l'importance des données de gestion qu'il recueille[281] :

[281] D'après BABAKUS E. et alii, 1996

1. Les activités de direction (« *directing* »)	Elles concernent l'encouragement des performances commerciales, la formation, l'accompagnement sur le terrain, les entretiens d'évaluation des méthodes, et le développement des compétences.
2. Les activités d'évaluation/prévision (« *evaluating* »)	Doivent être envisagés le nombre de contacts commerciaux, la contribution au profit, les résultats commerciaux, la qualité des séances commerciales, et le développement professionnel de chaque vendeur.
3. Les activités de contrôle (« *monitoring* »)	On contrôle les contacts commerciaux, les rapports d'activité, les pratiques sur le terrain, les efforts géographiques (kilomètres parcourus), les dépenses engagées, voire les échéances de crédit accordées aux clients.
4. Les activités de sanction/récompense (« *rewarding* »)	Donner un feed-back d'information sur la performance, un jugement sur les commissions acquises, et des récompenses non financières, rémunérer la qualité du travail, récompenser les résultats commerciaux, donner des rémunérations variables.

Tableau 2.06. Le rôle d'un manager selon Babakus E. et alii (1996).

Bien qu'il s'agisse ici d'une démarche de rationalisation de l'activité managériale, il ne se dégage pas toujours de ces travaux une vision parfaitement claire. Mais aujourd'hui encore, le rôle du manager commercial de proximité est souvent représenté d'abord par sa fonction d'objectif, tel que c'est le cas dans ce tableau. Il a pour charge de maximiser le profit sous contrainte des moyens et de la technologie disponibles. Cette dernière lui permet de repousser les limites de ce qu'il est possible de tirer de l'information environnante.

Des exemples pris dans les entreprises ou chez les prescripteurs de la fonction commerciale montrent la prééminence actuelle du rôle de superviseur dans le rôle effectif des managers intermédiaires. Pour l'AFNOR, l'encadrement commercial *« participe à la définition de la politique commerciale et de la stratégie commerciale de l'entreprise. Il gère ou cogère et anime les équipes des systèmes de vente ainsi que l'organisation administrative »*. La gestion et l'organisation priment dans cette définition.

Pour concrétiser ces fonctions, l'encadrement commercial :

- *« met en place la politique commerciale, les objectifs, les procédures commerciales, les plans d'action, la plateforme marketing, les ressources humaines, les ressources financières,*
- *contrôle les résultats,*
- *transforme les connaissances du personnel qu'il encadre en compétences,*
- *gère l'information ascendante, descendante et collatérale, analyse les conditions du marché et en informe l'entreprise,*
- *suscite des modifications ou des orientations de la politique commerciale en fonction des informations recueillies*[282]*. »*

Tableau 2.07. Le rôle d'un manager selon l'AFNOR (1997).

Proposant des définitions de fonctions normées, l'AFNOR décrit les différentes fonctions que l'on peut rencontrer dans la force de vente. Elle distingue dans l'encadrement l'animateur des ventes, l'adjoint commercial, le directeur des ventes, le directeur des opérations, le directeur commercial, et le chef des ventes. C'est ce dernier qui nous intéresse, puisqu'il est le seul cadre commercial intermédiaire dans cette typologie. Sa description de fonctions est la suivante :

*« **1) Définition :***

- *Chargé de conduire sur le terrain la politique commerciale décidée au niveau supérieur.*
- *Met en place les plans d'actions commerciales qu'il dirige de manière opérationnelle.*
- *Organise l'activité terrain de sa force de vente en fonction des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés.*
- *Concrétise le plan tactique défini.*

2) Activités dominantes :

- *Conduite et coordination de l'action, contrôle permanent de l'activité terrain.*
- *Ce métier implique la mise en œuvre sur le terrain des choix tactiques retenus pour réaliser les objectifs commerciaux fixés par la société.*
- *L'activité nécessite, en outre, de mobiliser les ressources indispensables au développement de l'activité terrain.*
- *Elle implique d'assurer la responsabilité directe de l'animation et de la motivation de la*

[282] AFNOR, 1997, p. 221

force de vente.

- *Elle demande, par ailleurs, un suivi et un contrôle réguliers des résultats tant individuels que collectifs.*
- *Le contrôle des résultats s'effectue à court et moyen terme.*

3) Compétences requises :

- *Le seuil de formation est situé au niveau 2-3 de l'Éducation Nationale.*
- *L'exercice du métier requiert un solide niveau de connaissance de l'activité commerciale terrain et des différents indicateurs qui permettent d'en mesurer les résultats.*
- *Un bon niveau de culture générale auquel s'ajoute une bonne connaissance pratique des relations humaines est nécessaire.*
- *Le métier implique une réelle compétence au plan de la productivité commerciale et de la qualité des ventes.*
- *Le savoir-faire dans la conduite de l'activité des hommes et des équipes sur le terrain est déterminant.*
- *L'expérience de la vente est indispensable pour l'accès au métier.*

4) Caractéristiques recherchées :

- *Aisance naturelle sur le terrain, pragmatisme, fort ascendant naturel, goût de l'effort, résistance au stress*[283]*. »*

Tableau 2.08. La description de fonctions du Chef des Ventes selon l'AFNOR (1997).

Il ressort de la définition du poste de Chefs des Ventes que les tâches de gestion, d'organisation et de contrôle sont primordiales. L'animation est au service de celles-ci.

Un autre poste d'encadrement commercial intermédiaire va dans le même sens. Il s'agit du Chef d'Agence Commerciale tel qu'il est défini par l'Agence Pour l'Emploi des Cadres :

« Mission :

Il est responsable de la bonne marche de l'agence considérée, dans un nombre croissant d'entreprises, comme un centre de profit à part entière.

Le chef d'agence a donc quatre missions :

- *Il assure le développement commercial de l'agence qui agit comme un relais de l'entreprise, il négocie avec sa direction ou sa hiérarchie directe les objectifs de son agence compte tenu de la stratégie de son entreprise.*
- *Il choisit les produits sur lesquels se porteront les efforts commerciaux et fixe les marges.*

[283] AFNOR, *op. cit.*, 1997, p. 263

- *Il anime et encadre son équipe de commerciaux pour atteindre ces objectifs. Dans ce cas, c'est lui qui recrute, qui forme et qui évalue ses vendeurs. Par intérêt stratégique, il s'occupe des grands comptes de l'agence, assurant la prospection, la négociation et le suivi de ces contrats qui constituent l'essentiel de son chiffre d'affaires.*
- *Il a en charge la gestion administrative de l'agence. En cas de besoin, il peut être amené à recruter lui-même son personnel ou choisir de nouveau locaux pour l'agence*[284]*. »*

Tableau 2.09. Le rôle du chef d'Agence Commerciale selon l'APEC (1999).

La particularité du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire vis à vis des autres cadres réside dans sa dimension commerciale, qui consiste à faire vendre et à faire générer le revenu de l'entreprise. Mais il convient de mieux distinguer les rôles de l'encadrement intermédiaire et de l'encadrement supérieur.

À cette fin, des définitions de fonctions collectées auprès de plusieurs entreprises, dans des domaines aussi divers que la banque, l'assurance, la vente de produits informatiques, la vente automobile, nous permettent de mettre en évidence plus précisément les tâches du manager intermédiaire.

Nous les listons dans la partie gauche du tableau suivant, tandis que la partie droite rassemble les tâches de la direction commerciale :

Tâches d'encadrement commercial intermédiaire	**Tâches de direction commerciale**
1 – COUVRIR LE MARCHE.	
A - Créer l'organisation.	
o Identifier les marchés-cibles o Organiser la productivité selon chaque marché-cible	o Définir et optimiser le taux de couverture du marché o Définir les critères de productivité o Définir et suivre les paramètres de segmentation des marchés-cibles o Définir l'effort global de vente voulu
B - Définir la structure.	
o Déterminer les territoires de vente par vendeur o Organiser la cohésion de chaque unité o Définir les plans marketing et d'action commerciale (locaux), dont décomposer les plans auprès des unités	o Organiser le réseau en centres de profit o Déterminer les territoires de vente par unité o Organiser la cohésion générale o Adapter taille, structure et moyens du réseau au marché

[284] APEC, 1999, p. 2

2 – METTRE EN ŒUVRE LA FONCTION COMMERCIALE.	
A - Définir les objectifs.	
o Déterminer les objectifs, dont l'adaptation aux vendeurs, et les objectifs de vente par unité	
B - Recruter et former.	
o Rechercher les candidats o Sélectionner les candidats o Insérer les recrues o Suivre les besoins de formation et de compétences o Former sur le terrain o Mesurer l'efficacité des formations, dont les progrès individuels, dont les progrès d'équipes, dont le contenu des formations o Suivre les performances	o Définir les postes et les fonctions o Décider le recrutement externe o Choisir les candidats o Engager les recrues o Définir et décider des plans de formation o Définir les compétences nécessaires, dont les moyens de mesure o Former en théorie
C - Acquérir la clientèle.	
o Organiser la prospection o Analyser l'exploitabilité de la prospection o Prospecter (en plus des vendeurs ; pas systématique) o Vendre (en plus des vendeurs ; pas systématique) o Fidéliser (en plus des vendeurs ; pas systématique) o Connaître l'état du marché o Transformer l'information en information exploitable o Analyser la négociation o Préparer l'activité des vendeurs	o Définir les critères de prospection o Organiser la mise en œuvre de la prospection indirecte (Marketing Direct, etc.) o Définir les méthodes de prospection o Connaître l'état du marché o Définir les méthodes de négociation
3 – ANIMER LE RESEAU COMMERCIAL.	
A - Motiver les vendeurs.	
o Expliquer les objectifs aux vendeurs o Faire adhérer aux objectifs o Exercer un leadership sur les vendeurs o Mesurer les progrès des vendeurs o Informer en amont et en aval o Informer sur l'entreprise et ses marchés o Aider techniquement les vendeurs o Organiser le relationnel dans les équipes	o Expliquer les objectifs aux cadres
B - Stimuler le réseau.	
o Mettre en place les promotions des ventes o Suivre l'application des promotions o Informer sur les opérations de stimulation o Mettre en œuvre les opérations de stimulation o Mobiliser sur les opérations	o Définir les promotions des ventes o Déterminer les objectifs de stimulation o Choisir les opérations o Choisir les événements o Récompenser sur les opérations
C - Suivre et contrôler.	
o Auditer le réseau o Analyser le potentiel des agents o Analyser / diagnostiquer les ventes o Contrôler l'activité	o Rémunérer / récompenser dans un cadre général o Définir les plans de carrière o Promouvoir les agents o Fixer les normes de contrôle

Tableau 2.10. Distinction des tâches d'encadrement commercial intermédiaire et de direction commercial. (Source : auteur)

Cette représentation des fonctions et des tâches du management intermédiaire reste proche de ce que nous avons appelé plus haut un modèle classique, caractérisée essentiellement par sa fonction d'objectif. Elle demeure encore aujourd'hui la représentation dominante chez

beaucoup de dirigeants et dans beaucoup d'entreprises, celle qu'ils veulent voir mise à l'œuvre.

Finalement, le rôle de superviseur insiste sur l'analyse, la rentabilité, le contrôle et la sanction. Il manque dans cette représentation tout l'aspect des relations interindividuelles et collectives. On les retrouve en revanche dans deux autres représentations, les rôles de *tuteur* et de *développeur*. De la même manière que les deux précédentes, elles peuvent être vues comme découlant naturellement l'une de l'autre, suivant ainsi l'évolution de l'environnement dans le temps.

3. La représentation du courant social : le rôle de tuteur.

Alors que l'après-guerre met en exergue des besoins d'organisation de la production et de la vente, et par conséquent d'organisation et de contrôle, la décennie 60 voit la consommation et le bien-être se confondre. Chaque manager devient un gestionnaire du milieu social interne et du milieu sociétal externe à l'entreprise. Les fondamentaux de la Gestion du Personnel restent l'administration de la paye, la gestion des temps de présence et des horaires et la gestion prévisionnelle des emplois.

Mais le manager devient aussi un organisateur du réseau humain et un animateur d'équipe. On voit alors se dessiner une autre représentation du rôle du cadre commercial intermédiaire, axée cette fois sur la relation humaine et sur une logique de rôles plus que sur une logique de tâches.

A. Les bases théoriques.

L'appui conceptuel du rôle de tuteur est à rechercher dans plusieurs courants de pensée. De nombreuses approches peuvent être assimilées au courant social qui prend naissance avec les travaux d'Elton Mayo (1949) et de « l'Ecole des relations humaines » en 1924.

Le paradigme essentiel de ce courant est que le changement des conditions de travail permet d'accroître l'efficacité des acteurs individuels. Il s'agit de *« l'effet Hawthorne »*, qui peut se résumer en trois points :

- L'individu essaie de se comporter comme il pense qu'on l'attend de lui ;
- Les normes informelles du groupe influencent chacun dans sa manière de travailler ;
- Les tensions avec les membres du groupe ou avec le hiérarchique amoindrissent l'efficacité.

Par un tel paradigme, on peut comprendre tout l'intérêt de mettre en place un encadrement de proximité qui sache veiller et améliorer le climat professionnel et relationnel avec ses collaborateurs. Les expériences menées par Mayo soulignent en effet l'influence que peuvent avoir les supérieurs, les collègues, ou les subordonnés d'une personne sur la vision personnelle qu'elle a de son rôle, et partant sur sa manière d'agir et sur son efficacité.

D'autres chercheurs préfèrent s'intéresser aux besoins et aux motivations individuels, comme Abraham Maslow (1910) ou Frederick Herzberg (1987). Ils concluent que chacun prend en compte ses besoins personnels, des plus élémentaires aux plus complexes, et s'efforce d'enrichir le contenu de son travail pour les satisfaire.

Là encore, l'action du manager intermédiaire peut aboutir à une meilleure efficacité des agents en jouant sur l'amélioration du contenu et de l'organisation du travail des commerciaux. Il doit pour ce faire tenir compte des facteurs motivant ou au contraire décourageant ces derniers. Notons cependant que les auteurs précités proposent une hiérarchisation très rigide des besoins. Or, des problèmes psychologiques ne se transforment pas nécessairement en enjeux sociaux, par exemple.

Sous un autre angle, l'Ecole « socio-technique » du Tavistock Institute of Human Relations de Londres décrit l'entreprise comme un système socio-technique, fonctionnant grâce aux interactions des relations sociales et techniques. Cette approche évitant de favoriser le système taylorien ou celui des ressources humaines, le rôle de tuteur du cadre peut se positionner à l'interface de ces systèmes. Il joue à la fois du contrôle des résultats et des actions et de la relation humaine avec ses équipiers. Dans certains cas, des groupes semi-autonomes de l'entreprise peuvent s'autoréguler par eux-mêmes.

Si l'on suit l'approche contractuelle, dont Herbert Simon est l'un des principaux auteurs, les modèles classiques ne peuvent convenir, en raison des limites rationnelles de chaque individu. Sous cette contrainte, le manager recueille et traite des informations imparfaites voire subjectives, provenant du marché, des subordonnés, de la hiérarchie, ou encore des fonctionnels. Ce sont par conséquent autant de sources de biais informationnel qui tendent à conduire à des erreurs de jugement et de management.

Le rôle de l'encadrement est important mais doit montrer sa valeur ajoutée. L'un des coûts, qu'il faut à présent envisager de gérer et de réduire, tient dans les *« déviances »* éventuelles

propres à la nature humaine, qui amoindrissent l'efficacité du personnel. On parle d'opportunisme ou de tricherie cachée, selon les auteurs[285]. Chaque salarié est tenu a priori d'optimiser ses choix mais il a tendance, comme ses semblables, à prendre le premier choix acceptable. C'est pourquoi une structure hiérarchique assez serrée est nécessaire pour éviter le maximum de déviances. Le tutorat du manager intermédiaire vient ici optimiser la manière de travailler des subordonnés dont il a la charge, et réduire les pertes d'efficacité et les coûts qui s'en suivent.

Par ailleurs, chaque acteur de l'entreprise apporte son concours à l'activité commune moyennant une rétribution. Mais la motivation est indispensable pour que sa contribution soit durable. C'est pourquoi elle doit être suscitée, maintenue, pérennisée. L'entreprise confie ces tâches au cadre commercial intermédiaire en ce qui concerne les commerciaux. Il doit maintenir la coalition des acteurs dont il a la charge et leur loyauté envers ceux dont il dépend, ainsi que leur capacité à servir efficacement la clientèle.

Son rôle clé est donc, dans cette optique, de préserver et d'améliorer la relation de l'entreprise avec le marché. Il est responsable du concours collectif des membres de la force de vente et de l'articulation de leurs actes collectifs dans ce but[286]. Un modèle contractuel et comportemental de chacun peut être défini dans toute entreprise performante.

Notons cependant qu'il s'agit d'une vision tournée uniquement vers le fonctionnement humain de l'organisation, a contrario de la vision classique. Or le management ne peut pas être cantonné à l'art de prévenir les détournements et l'opportunisme des collaborateurs, ni à la seule maîtrise des coûts structurels.

La *théorie des systèmes sociaux* souligne elle aussi le poids déterminant des relations humaines. L'entité collective « entreprise » dépend des interactions existant entre ses acteurs. Elle est un ensemble d'entités humaines interreliées, *« a set of unities with relationship among them*[287] *»*, et doit par conséquent maîtriser sa propre *« logique collective et conjecturale »* pour parvenir à réaliser ses buts[288]. L'équilibre organisationnel va de pair avec la qualité des relations entre les acteurs, individus et groupes, et avec leur capacité à assurer le commerce et le service au client de façon durable[289].

C'est pourquoi, si l'on suit cette voie, l'acteur-entreprise dépend notamment de la réussite de ses vendeurs, donc du management de ceux-ci par ses acteurs-cadres. Grâce à eux, elle peut s'imposer sur son marché. Cela met en avant le rôle de tuteur du cadre commercial

[285] Par exemple WILLIAMSON O. E., 1994
[286] MARCH J.G. et SIMON H. A., 1974
[287] VON BERTANLAFFY L., 1968
[288] MONTMORILLON B. de, 1998, p. 19
[289] MARCH J.G. et SIMON H. A., *op. cit.*, 1974

intermédiaire et de son équipe, d'autant plus dans une économie de services, où les échanges sont de plus en plus relationnels, et où il importe de gérer au plus près du marché de nombreuses transactions spécifiques avec chaque vendeur.

Dans son ensemble, le courant social accentue finalement le rôle charnière attendu du management intermédiaire moderne : *« les acteurs-individus interagissent dans des acteurs-organisations qui interagissent entre eux au travers des interactions entre les acteurs-individus qui les composent*[290]*. »* Mais cette vision du management reste une « one best way », une représentation optimale et forcément partagée par tous. Cela a pu inciter d'autres approches à voir le jour.

B. Les contributions récentes.

Les spécialistes du management commercial qui ont réfléchi à la définition du rôle des cadres en soulignant son aspect social se rejoignent sur les activités essentielles que cela implique. Pour certains, il s'agit d'ailleurs d'un *« nouveau rôle »*, voire d'un *« vrai rôle »* enfin donné aux cadres par la redéfinition de leur missions[291]. Cela signifierait donc qu'auparavant, dans l'optique classique, l'encadrement n'avait pas un rôle réel. Nous pensons plutôt qu'il en avait un, qui consistait principalement à mener à bien les activités qui lui étaient assignées, dans une logique de tâches, où le statut était finalement devenu très important, peut-être pour contrebalancer le peu d'initiatives sociales demandées au cadre.

Ce rôle d'animateur ou de tuteur est pourtant évoqué dans un passé plus reculé, à l'adresse des ingénieurs et des cadres d'une manière générale, et bien qu'il ait été éclipsé par les impératifs de performance ensuite. La nouveauté de l'approche sociale est donc toute relative.

Leur rôle social est en effet mis en avant à la fin du XIX^{e} siècle, car il leur incombe de *« mettre en œuvre des institutions dans l'entreprise afin d'intégrer les ouvriers à la vie de la compagnie*[292]*. »* Cependant, il s'agit dans ce contexte d'un rôle lié à l'action sociale en faveur des classes les moins favorisées de l'entreprise et de la société, plutôt que d'une fonction de nature socio-professionnelle.

Celle-ci est précisée par exemple dans les écrits de Henry Mintzberg. Pour lui, le rôle des cadres peut être découpé en trois facettes, elles-mêmes composées de trois *« sous-rôles »* :

---

[290] MONTMORILLON B. de, *op. cit.*,1998, p. 20

[291] BELLENGER L., 1993, pp. 26-27

[292] CHEYSSON E., 1897 ; LYAUTEY L.H., 1935 ; LAMIRAND G., 1954

- **Les rôles interpersonnels :**
  Un rôle symbolique (action de représentation),
  Un rôle de leader (action de motivation),
  Un rôle d'agent de liaison (action au sein du réseau).
- **Les rôles informationnels :**
  Un rôle d'observateur actif (captation de l'information),
  Un rôle de diffuseur d'information,
  Un rôle de porte-parole.
- **Les rôles décisionnels :**
  Un rôle d'entrepreneur (captation des opportunités),
  Un rôle de régulateur (réaction aux événements),
  Un rôle de négociateur (représente l'organisation)[293].

D'autres études mettent ainsi en avant les aspects relationnels du « nouveau » rôle des managers et des cadres. On peut les considérer comme des *« cadres-tampons »*, qui doivent en particulier développer des compétences d'écoute empathique, de suggestion de solutions, d'action « en coulisses » bénéfique pour la réussite collective, d'attraction des confidences, ou encore de recadrage des messages[294]. D'autres affirment l'importance de la communication basée sur la culture de l'entreprise et du *« coaching »* des hommes, amenant à se comporter en *« modèle »* pour ses subordonnés[295].

Ces rôles restent très globaux et imprécis, et s'adressent à tous types de cadres, sans que l'on définisse concrètement les activités concernées. Pourtant, diverses sources du domaine de la formation continue, donnent des exemples pratiques de ce que peuvent être ces activités du *rôle de tuteur* :

- Servir l'organisation en employant l'autorité formelle qu'elle délègue,
- Synchroniser les actions individuelles et les buts collectifs,
- Contrôler les tâches, leur cohésion, leur résultat et leur correction,
- Renseigner les divers acteurs de l'entreprise sur les situations rencontrées et l'adaptation des situations,
- Collecter, mettre en forme et transmettre l'information,
- Diffuser l'idée du client en interne,

[293] MINTZBERG H., 1984, in THEVENET M., 1987, p. 496
[294] FROST P. et ROBINSON S., 1999, pp. 27-36
[295] BEGEER H., 1998

- Évaluer les compétences commerciales,
- Mobiliser l'équipe, etc.

L'apport majeur de la vision sociale du rôle des cadres commerciaux intermédiaires est probablement de permettre de rééquilibrer celui-ci autour de fonctions primordiales. Un article récent en dénombre quatre :

▪ **Le rôle organisationnel** : c'est l'ensemble des comportements permettant d'assumer les tâches de planification et de gestion,
▪ **Le rôle social** : il vise au développement de l'équipe par la formation, l'écoute et la mobilisation,
▪ **Le rôle opérationnel** : il consiste en l'amélioration des processus, leur finalisation, l'innovation éventuellement,
▪ **Le rôle fonctionnel** : il représente le pilotage et le développement stratégique[296].

Tableau 2.11. Les fonctions essentielles du rôle de manager selon Kammoun H. (1999).

Ici encore, les fonctions décrites demeurent essentielles mais peuvent concerner tous types de manager. Trois niveaux d'action caractérisent plus spécifiquement le cadre commercial intermédiaire vis à vis des autres métiers du management :

▪ **Avant l'action commerciale** : Il doit s'informer, évaluer les besoins, et définir les objectifs en terme de vente, de chiffre d'affaires, de volumes, etc.
▪ **Pendant l'action commerciale** : Il doit établir le contact avec le marché, déployer ses moyens avec cohérence, et veiller à la réalisation des actions et des objectifs prédéfinis.
▪ **Après l'action commerciale** : Il doit enfin évaluer les actions et les résultats, corriger / modifier la stratégie et/ou les tactiques.

Tableau 2.12. Les niveaux d'action du manager commercial. (Source : auteur)

Afin de répondre aux exigences de ces trois niveaux d'action, certaines tâches apparaissent alors comme propres à la direction commerciale : la fonction stratégique, par exemple, échappe à l'encadrement intermédiaire. Nous recomposons par conséquent le rôle de celui-ci de la manière suivante[297] :

[296] KAMMMOUN H., 1999, p. 227

[297] D'après CAMUS B., 1991

Gestion	❑ Piloter les objectifs, ❑ Traiter les budgets, ❑ Administrer les ressources humaines, ❑ Planifier et contrôler l'activité, ❑ Prévoir l'avenir.
Commerce	❑ Vendre, ❑ Acheter, ❑ Mettre en œuvre les actions commerciales, ❑ Utiliser et développer les techniques de vente.
Communication	❑ Montrer l'exemple à suivre, ❑ Animer, motiver, stimuler et évaluer, ❑ Récompenser, sanctionner et corriger, ❑ Ecouter et expliquer, ❑ Consacrer du temps au « relationnel » amont et aval, ❑ Informer et former ses collaborateurs, ❑ Responsabiliser et déléguer, ❑ Créer une ambiance positive, ❑ S'informer et se former en permanence.
Organisation	❑ Coordonner activités, hommes et ressources, ❑ Gérer et agir au présent, réfléchir au futur.

Tableau 2.13. Le rôle de tuteur du manager commercial. (D'après Camus B., 1991)

Il est donc fondé de voir le rôle des cadres commerciaux intermédiaires comme un ensemble d'actes interpersonnels guidés à la fois par des objectifs internes et externes, bien que les activités que cela suppose soient le plus souvent peu claires[298]. Elles le sont généralement beaucoup moins que ne le sont les tâches de gestion ou de contrôle, ce qui est peut-être la raison pour laquelle les dirigeants les délaissent au profit de ces dernières, plus faciles à définir, à prescrire et à vérifier.

Pourtant, le rôle de tuteur, qui s'agrège autour des fonctions d'animation, de coordination et de gestion des relations humaines, peut ne plus suffire au regard des contraintes environnementales modernes. Une quatrième représentation survient alors, que nous nommons le *rôle de développeur*.

[298] JANCZAK S. M., 1999, p. 4

4. La représentation proactive du rôle du manager intermédiaire : le rôle de développeur.

Les années 90 ont vu finalement de nombreux groupes sociaux, consommateurs, salariés ou sous-traitants, manifester leur opposition à une vision de la vie économique devenue à leurs yeux trop manichéenne, trop normative, et dont le seul but serait la satisfaction des objectifs des dirigeants et des actionnaires.

C'est aussi l'époque durant laquelle l'entrepreneur voit dans l'aléa une menace systématique pour ses affaires. Pour lui, il est bon qu'une seule représentation du rôle de chacun et du rôle de l'organisation prévale. Sans cela il ne peut attendre que des désagréments des divergences de vue qui opposeraient les acteurs de l'entreprise. L'entrepreneur veut pouvoir mesurer le degré d'incertitude de toute situation. Les dysfonctionnements et les tensions inhérents aux rôles des membres de l'entreprise et à leurs relations quotidiennes font partie des aléas indésirables qu'il doit maîtriser ou circonscrire.

Mais c'est un but difficile à atteindre pour une entreprise que d'obtenir une vision commune de la part de ses acteurs. Le talent de chacun est bon à prendre, s'il s'ajoute au rôle prescrit par elle, mais pas s'il est en deçà des prévisions. Cependant, les dirigeants savent que les membres de la fonction commerciale sont plus individualistes que d'autres et qu'ils cherchent généralement à se sentir libres, tant en ce qui concerne leurs idées que leurs comportements. Ils sont le plus souvent isolés, ce qu'ils recherchent aussi en partie.

Comment alors les faire adhérer aux buts communs, les faire intérioriser les valeurs, les attitudes, les comportements, et finalement les rôles que prescrivent les dirigeants ? Doit-on plutôt chercher à les fédérer ou les contrôler plus sévèrement ? Leurs activités et leurs comportements doivent-ils être cadrés de façon très fine ou bien doit-on leur laisser une marge de manœuvre assez large ?

Le manager-type vu comme un développeur est devenu un stratège et un spécialiste de l'anticipation.

A. Les bases théoriques.

Certains courants de recherche en gestion s'intéressent aux dispositifs cognitifs collectifs, comme c'est le cas pour la *théorie des conventions*. Dans cette optique, le manager intermédiaire doit gérer les règles implicites ou explicites qui permettent à chaque membre de son équipe, dans une situation où l'action ne peut pas être prescrite, d'opter pour un comportement efficace[299]. L'action de l'encadrement intermédiaire tient compte des objectifs contradictoires et des divergences d'intérêt des salariés et des groupes constituant l'organisation.

On souligne ici l'importance des comportements maîtrisés et devenus routiniers face à des situations courantes. Les aléas survenant à un niveau donné de la hiérarchie sont gérés par le niveau supérieur, en raison de leur caractère exceptionnel et de l'absence de réponses devant laquelle on se trouve. Le cadre possède ces réponses, et si ce n'est lui, c'est son hiérarchique.

Il est possible selon cette approche de jouer sur le désir de mimétisme des individus, ce qui peut favoriser, par exemple, le rôle de modèle du cadre commercial intermédiaire[300]. La recherche du moindre effort, le désir d'appartenance, le calcul ou la confiance, sont d'autres leviers du management à la disposition de l'encadrement[301]. Autrement dit, l'une des activités phares du cadre commercial intermédiaire est d'encadrer et d'orienter les comportements et de développer la compétence collective. On retrouve là des notions clés de l'apprentissage organisationnel. Le bon usage de mécanismes psychosociologiques permet à l'entreprise de construire, de renouveler et d'améliorer ses pratiques grâce à ses acteurs, cohérents les uns envers les autres, à l'aide de ses descriptions de fonctions, par exemple[302]. Paradoxalement le rôle du manager est « central », malgré sa position en « bout de chaîne ». Par opposition à d'autres approches vues précédemment, cette vision de l'encadrement ne fournit pas de modèle normatif, qui peut être à la fois réconfortant et réducteur. Elle laisse une part importante de la construction du rôle à l'initiative du manager lui-même, qui va de pair avec une forte proportion d'inconnu dans les situations rencontrées.

C'est un angle un peu différent que celui du courant de la sociologie des organisations, personnifié, en particulier, par Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977). Pour les tayloristes, l'individu était réduit à sa motivation pour le gain pécuniaire. Pour l'École des

[299] FAVEREAU O., 1989

[300] Voir par exemple GOMEZ P.Y., 1995 ; RICH G.A., 1997

[301] MONTMORILLON B. de, *op. cit.*, 1998, p. 20

[302] ARGYRIS C. et SCHÖN O.A., 2001

Relations Humaines, il était devenu passif, réagissant aux stimuli extérieurs. Pour la sociologie de l'action, l'individu est un acteur. Il est libre et décideur au cœur d'un système social, l'entreprise en l'occurrence. Il structure son champ social et son champ d'action, refusant d'être ramené au rang de moyen productif. Il existe un but personnel pour chaque acteur de l'entreprise. Cette liberté est toute relative dans l'organisation. Chacun possède une marge d'autonomie qui lui fait interpréter, voire transformer son rôle par rapport à celui qui était prescrit par les dirigeants. L'individu est rationnel, mais doté d'une rationalité limitée : il choisit des solutions qui lui paraissent les plus à même de l'aider à atteindre ses buts. Ce n'est pas une rationalité absolue et universelle.

C'est pourquoi le rôle du cadre commercial intermédiaire peut prendre appui sur trois concepts de l'analyse stratégique mis en avant par la sociologie organisationnelle :

- **Un système d'action concret**, qui rassemble les relations entre membres de l'organisation, formelles ou non, afin de résoudre les problèmes rencontrés. Le cadre commercial intermédiaire aide l'entreprise à stabiliser les jeux, à coordonner les actions, à équilibrer sa structure entre le changement et la durée[303].
- **Une zone d'incertitude**, qui existe à tous les niveaux. Elle n'est pas nécessairement vécue comme une contrainte, mais peut être un moyen pour l'individu d'accroître l'imprévisibilité de son comportement, et par là son autonomie. Elle est liée au pouvoir effectif de chacun.
- **Un pouvoir relationnel concret**. Un acteur A obtient de B qu'il fasse une chose que B n'aurait pas faite sans l'intervention de A[304].

Quatre sources de pouvoir découlent de cette approche :

- **L'expertise**, que représente une compétence ou une spécialité fonctionnelle précieuse et rare,
- **La position**, qui fournit des relations privilégiées avec l'environnement,
- **La communication**, qui permet l'implication dans des réseaux de communication efficaces,
- **Les règles**, qu'elles soient implicites ou explicites, et dont la maîtrise est un instrument de maîtrise de l'organisation.

[303] BERNOUX P., 1995

[304] CROZIER M. et FRIEDBERG E., *op. cit.*, 1977

La configuration stratégique réelle n'apparaît donc pas identique à la configuration formelle. Des écarts peuvent se creuser entre le système formel et le système d'action concret, entre le pouvoir dévolu aux acteurs et celui qu'ils conquièrent, entre le rôle préétabli et le rôle effectivement joué. Certaines expériences montrent ainsi que le pouvoir formel des chefs d'atelier est nettement inférieur au pouvoir technique des ouvriers d'entretien, du fait de leur capacité à se montrer « indispensables » si l'on veut éviter des pannes, des mouvements sociaux, ou tout simplement pour assurer la continuité de l'activité et son rendement[305].

Les limites de cette vision tiennent au fait que l'entreprise est vue sous le seul angle des mécanismes de fonctionnement. Elle n'est pas resituée dans un environnement global auquel elle appartient pourtant. De plus, la rationalité limitée des êtres humains ne doit pas représenter une fuite devant l'explication des comportements des acteurs, certes complexes mais souvent fondés, notamment par leurs représentations. Il existe le risque d'en arriver à ériger l'incohérence en système d'action[306].

Des développements sont venus nourrir le courant sociologique. A l'aide du concept de *« culture nationale »*, Philippe d'Iribarne (1989) met en avant la *« logique de l'honneur »* inhérente à la société française. Héritée de la société d'ordres de l'Ancien Régime, une telle logique entretient la peur de ne pas tenir son rang, auquel on tient, ou la légitimité du pouvoir d'intervention du hiérarchique, notamment. Cependant, les écarts culturels entre nations sont-ils réellement si prononcés actuellement, à l'heure de la mondialisation des modes de vie ?

Pour Renaud Sainseaulieu (1977), l'entreprise-institution influence la société civile en diffusant des profils identitaires. On lui devrait par exemple des normes d'efficacité ou de sélection et de valorisation des meilleurs, nos systèmes d'évaluation des performances, etc. Selon le rôle que l'on tient, différents modèles peuvent s'appliquer. Le *modèle de la fusion*, qui s'appuie sur les notions de fraternité et d'intégration, explique particulièrement le rôle des ouvriers. Le *modèle de la solidarité*, basé sur l'entraide et le contrôle démocratique, correspond plutôt à celui des ouvriers qualifiés et des employés. Quel modèle permettrait d'expliquer le rôle du cadre commercial intermédiaire ? Un *modèle de l'entrepreneur* ? Un *modèle de la charnière* ? Les modèles définis par Sainseaulieu conviennent moins aujourd'hui. Une culture spécifique à chaque entreprise se développe, et des cultures transversales maillent les sociétés contemporaines.

D'autres chercheurs ont travaillé sur la sociologie de l'innovation, comme Michel Callon (1999). Pour eux, l'organisation formelle est aujourd'hui supplantée par le réseau, qui est une méta-organisation d'individus et de non-individus. L'entreprise n'est qu'un maillon dans une

[305] CROZIER M. et FRIEDBERG E., *op. cit.*, 1977

[306] SEGRESTIN D., 1992 ; MARCH J.G. et OLSEN J.P., *op. cit.*, 1990

multitude de réseaux. Le rôle de chacun de ses membres est donc forcément influencé par des forces externes qu'elle ne maîtrise pas, mais auxquelles elle participe. D'après le système des *« cités »*, développé par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1987), des logiques différentes s'expriment dans l'entreprise face à l'idéologie du consensus. Elles dépassent l'opposition acteur-système.

Le « nouveau » rôle préconisé aux cadres commerciaux intermédiaires est éloigné des préoccupations néoclassiques. Les conditions du modèle de concurrence pure et parfaite ont disparu. Le rôle qui convenait alors a de bonnes raisons de ne plus être d'actualité. Il s'insère dans une organisation plus complexe socialement, où les groupes à coordonner sont nombreux, parfois s'opposant les uns aux autres. Les risques de tensions avec les autres acteurs sont par conséquent plus nombreux qu'auparavant. Que doit maximiser ou optimiser le cadre ? Les profits ? Les ventes ? Les clients ? La satisfaction des clients ? La satisfaction des vendeurs ?

Des buts variés et des processus diversifiés pour les atteindre parviennent finalement à coexister grâce aux managers intermédiaires. Ils concrétisent le *« biais managérial »* par lequel on fait parfois « avaler la pilule » de conditions de travail difficiles aux agents de l'entreprise, lorsque c'est nécessaire[307].

A la suite de ces diverses voies de recherche, un certain nombre de travaux récents mettent en avant le rôle de développeur du manager intermédiaire, en insistant sur le fait qu'il n'est pas un élément passif de l'organisation, mais l'un de ses composants créatifs de premier plan.

B. Les contributions récentes.

Cette représentation donne plus d'importance à la convention passée entre l'entreprise et son encadrement commercial intermédiaire. Quelle est la nature de cette convention ? Quel est son degré d'interprétation possible ? Les rôles qui découlent de ces conventions, tels qu'ils sont conçus, et surtout tels qu'ils sont interprétés, sont particulièrement importants, et peuvent prendre des sens très différents de ce qu'imaginent les parties en présence, dirigeants, cadres commerciaux intermédiaires et vendeurs.

Certains travaux mettent l'accent sur ces besoins « nouveaux » des entreprises à l'égard de leur management intermédiaire. Sans rejeter les tâches « classiques », les uns ou les autres

[307] CYERT R.M. et MARCH J.G., 1970

considèrent comme de première importance les activités suivantes pour le rôle du manager intermédiaire :

- Acquérir et exploiter l'information,
- Segmenter le secteur, la clientèle, les actions commerciales,
- Anticiper actions et résultats pour minimiser les écarts entre prévisions et réalisations,
- Décider vite et souvent en situation d'incertitude de ce que doivent faire ses vendeurs,
- Entreprendre par délégation, être un agent de la prise de décision,
- Harmoniser et hiérarchiser les objectifs et les moyens, les actions et les acteurs, sous contrainte organisationnelle,
- Organiser et coordonner son équipe ; être un agent de coordination et d'amélioration de la structure sociale et économique, dont on attend une rentabilité immédiate[308],
- Combiner au mieux les talents et les moyens mis à disposition,
- Faire adhérer son équipe aux règles et aux méthodes,
- Adapter et optimiser règles et méthodes sur le terrain,
- Innover, créer des solutions pour transformer son environnement direct, en exploiter le potentiel,
- Proposer et créer des actions correctrices,
- S'adapter à la recomposition des frontières, celles de l'entreprise et du marché, celles des compétences partagées, avec le vendeur ou avec d'autres métiers, fonctionnels notamment,
- Savoir réorganiser l'activité commerciale, au besoin en donnant une autre vision des rôles et des tâches réciproques,
- Avoir un sens relationnel élevé, connaître son interlocuteur, ses capacités, ses limites, ses craintes, sa vision de leurs rôles réciproques, pour adopter la meilleure démarche de management,
- Déléguer, rendre plus autonome les vendeurs, tout en affinant le contrôle hiérarchique,
- Aider les vendeurs à expliciter et à résoudre leurs difficultés ; former,
- Identifier et résoudre leurs lacunes,
- Entraîner les vendeurs en réel, face au client,
- Évaluer les actions avec le vendeur ; subvenir aux carences des vendeurs,
- Développer la qualité des efforts déployés,

[308] SIMON H.A., 1957, 1976

❑ Optimiser la rentabilité des budgets disponibles,
❑ Faire croître la fidélisation et les marges,
❑ Garantir les résultats, etc.

Tableau 2.14. Le rôle moderne du manager commercial. (Source : auteur)

De telles activités paraissent aujourd'hui indispensables aux yeux de dirigeants soucieux d'adapter le rôle de l'encadrement commercial intermédiaire dans leur organisation au plus près des contraintes des marchés.

Dans cet ordre d'idées, on trouve des tâches qui correspondent à une présence et à un soutien accrus de la part de l'encadrement intermédiaire, dans le sens d'un apprentissage encadré, afin que les méthodes voulues soient appliquées, et qu'elles évoluent. Certains comportements deviennent essentiels et constitutifs du rôle du cadre commercial intermédiaire tel que les entreprises souhaitent qu'il soit tenu. Selon diverses études menées notamment aux États-Unis auprès de forces de vente en activité, il s'agit de[309] :

❑ L'exemplarité et la capacité d'être un modèle pour son équipe en étant présent sur le terrain,
❑ La capacité à clarifier les rôles réciproques,
❑ La capacité à exprimer sa considération,
❑ Le feed-back, c'est-à-dire l'approbation des actes et des résultats,
❑ Un moindre degré de dirigisme,
❑ L'ascendant envers la hiérarchie, afin d'obtenir de bonnes conditions d'activité et de la reconnaissance,
❑ Un comportement suffisamment participatif, facilitant les relations entre employés,
❑ Maintenir et développer la confiance dans l'équipe et avec l'entreprise,
❑ La capacité d'écoute et d'empathie, etc.

Tableau 2.15. Comportements du manager commercial moderne. (Source : auteur)

Le rôle du manager intermédiaire implique un type de leadership qui facilite la reproduction des habitudes et des gestes jugés adaptés à l'atteinte des objectifs visés. Il n'est pas isolé puisque ses vendeurs doivent pouvoir l'imiter. Ils ont sous les yeux une représentation du rôle commercial et comportemental qui est digne d'être imité. Cette représentation a-t-elle donc pour dessein d'être une image de ce que doit devenir chaque

[309] Voir notamment TEAS R.K., 1983 ; FRY L.W. et alii, 1986 ; JAWORSKI B.J. et KOHLI A.K., 1991 ; RICH G.A., 1997 ; etc.

vendeur de son équipe ? Le rôle de modèle qu'elle comprend exprime en effet *« le comportement perçu par les vendeurs comme digne d'être suivi, cohérent avec les valeurs exprimées par le manager, et avec les buts de l'organisation*[310]*. »*

La notion de *« leadership »* n'est pas éloignée du rôle du cadre commercial intermédiaire vu comme un développeur. Le *« leader »* sait en effet clarifier les rôles de chacun, préciser les activités et les niveaux de performance auxquels on s'attend, exprimer sa considération des efforts et des résultats obtenus, ce qui caractérise le coaching ou accompagnement sur le terrain. Il sait aussi affirmer son soutien et récompenser les performances[311]. Du point de vue des vendeurs, le leader sait se comporter en modèle, diriger par l'exemple, et exprimer le type d'éthique professionnelle et de comportement que le vendeur essaie de reproduire.

Dans cette acception du rôle de l'encadrement de terrain, le cadre doit constamment mettre en pratique sa capacité à diriger en étant un *« mentor »* pour son équipe, afin de les aider à accroître leurs performances. Pour cela, il dispose d'une certaine marge de liberté qui, exercée consciemment ou pas, ouvre la voie à plusieurs façons de manager son équipe. Buzzota et Lefton identifient par exemple seize styles différents de management, en fonction de deux axes : l'hostilité ou la chaleur humaine en abscisse, la soumission/domination en ordonnée[312]. Buzzota et Lefton montrent que les deux axes répartissent les quatre fonctions essentielles du management – planification, organisation, animation et contrôle – en quatre zones, et que quatre styles s'adaptent à chacune d'entre elles. En terme de finalité, chaque style détermine le niveau d'autonomie des commerciaux, le degré de structuration/formalisation de leurs tâches par le manager, et le type de relations qu'il entretient avec eux. Il influence également le climat organisationnel dans lequel vivent et travaillent ses vendeurs, c'est à dire la proximité relationnelle de son management, le degré d'influence du manager sur les normes professionnelles appliquées par le vendeur, et la fréquence des relations entre eux. On retrouve chez ces auteurs et dans d'autres travaux la distinction que nous avons faite de plusieurs représentations du rôle des cadres commerciaux intermédiaires.

On peut faire le parallèle avec l'analyse de Hersey[313], pour lesquels le mode de management idoine dépend de l'intérêt porté aux relations humaines et de l'intérêt porté aux tâches et aux résultats, comme le montre la figure ci-après :

---

[310] D'après RICH G.A., *op. cit.*, 1997

[311] FRY L.W. et alii, *op. cit.*, 1986

[312] BUZZOTA V.R. et LEFTON R.E., 1982

[313] HERSEY P., 2000

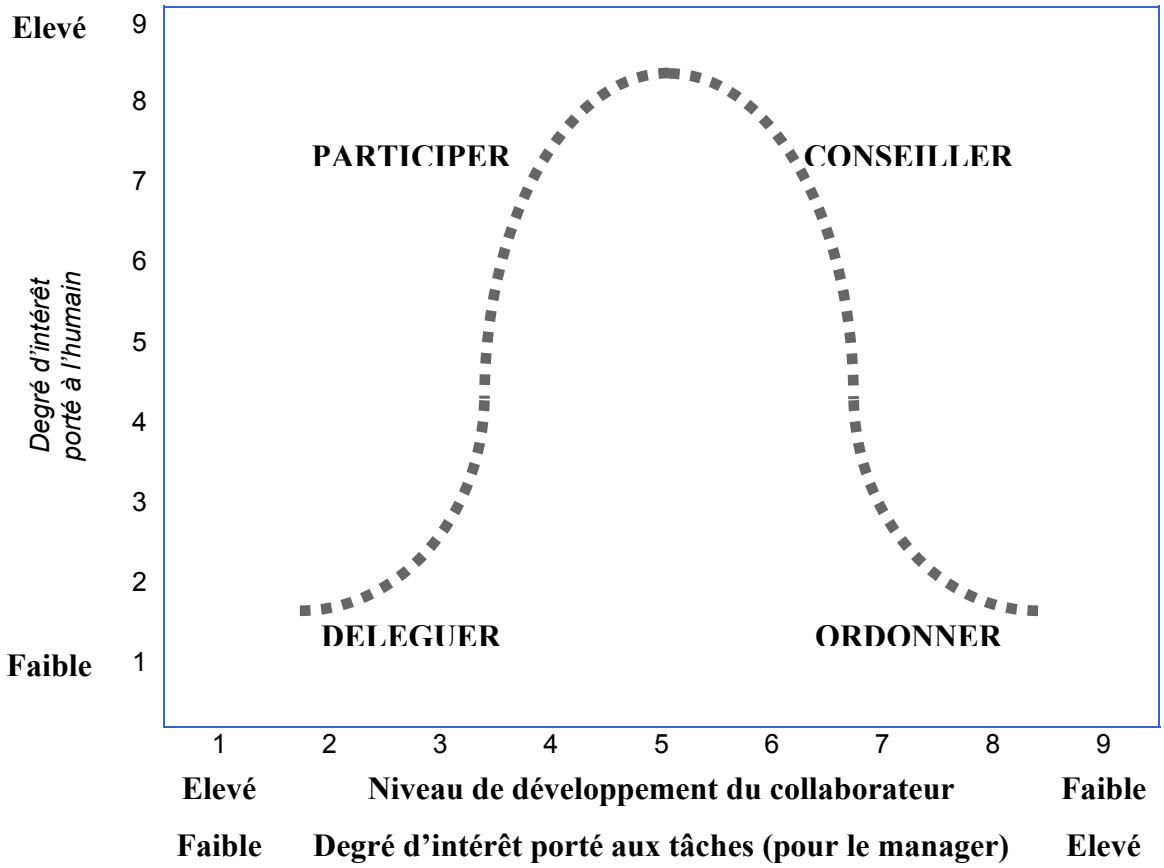


Figure 2.02. Les styles de management. (Hersey P., 2000)

Le rôle de développeur intègre la gestion des effets induits de l'organisation. Ces effets résiduels, ou induits, ont longtemps été considérés comme des résidus quasiment inévitables du fonctionnement organisationnel, dont il fallait tant bien que mal accepter l'apparition et qu'il convenait de résoudre dès que possible. Le nouveau mode de management que souhaitent les dirigeants consiste au contraire à considérer ces effets comme normaux. Les inconvénients qui surviendront du fait du fonctionnement quotidien de l'entreprise sont du ressort, en particulier, du manager intermédiaire. Il doit en intégrer le traitement dès sa prise de fonction. Il est là pour absorber l'onde de tout choc induit par la marche du titan organisationnel, que ces chocs soient fortuits ou prévisibles, ponctuels ou réguliers.

Supprimer cette fonction « tampon » peut entraîner des risques de blocage de la machine entière. Cela peut expliquer l'importance nouvelle donnée à la manière de réussir un entretien d'activité, de « vendre » la réorganisation de la structure commerciale, ou encore de faire accepter de nouveaux objectifs aux commerciaux. Le rôle du management commercial de terrain consiste donc globalement à être le bras de levier de la mise en œuvre dynamique et

durable de l'activité commerciale collective. Il doit structurer le champ d'activité de cette action commerciale, et se préparer à en résoudre les effets pervers ou contre-intuitifs[314].

C'est pourquoi l'une des valeurs ajoutées du cadre commercial intermédiaire est sa capacité à saisir et à traiter rapidement de tels effets induits, dans son équipe et sur son marché. Il doit pouvoir gérer les problèmes économiques et humains qui surviennent à tout moment, sous quelque forme que ce soit, et ce, sans que d'autres n'aient prévu en amont la plupart des problèmes rencontrés.

En fait, ne voit-on pas passer la représentation que les dirigeants ont du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire de la problématique du « combien » à celle du « comment » ? Cette conception moderne du rôle du management s'appuie sur des tâches dont certaines étaient généralement laissées à l'appréciation du détenteur du rôle jusqu'ici, selon son talent personnel et les circonstances quotidiennes d'exercice de son activité. Néanmoins, jusqu'à quel niveau de détail ce rôle de développeur, attendu tant par la hiérarchie que par les subordonnés, doit-il être prédéterminé ? A quel degré le comportement souhaité devient-il une tâche nécessaire ? Où s'arrête le libre-arbitre du cadre, et où commence le rôle qu'il a accepté contractuellement de tenir ?

Derrière ces questions, se posent également celles qui concernent la manière d'apprécier le rôle tenu par un cadre commercial intermédiaire. Doit-on contrôler qu'il réalise chaque activité prescrite dans son rôle, selon des critères quantitatifs, ou sa façon de réaliser chacune d'elles et de se comporter pour les réaliser, d'après des références qualitatives ? Tout en constatant que les vendeurs deviennent plus autonomes, et que l'on réduit les échelons intermédiaires d'encadrement, le rôle de ces derniers devient plus pointu. Il va dans le sens de celui de développeurs de compétences, de capacités, et d'opportunités commerciales. Ce que l'entreprise ne peut ni voir ni prévoir, elle attend de ses managers qu'ils le fassent.

Le management est alors un véritable input. Il n'est plus un simple canal entre l'input venu du sommet – les moyens, les produits, les méthodes, etc. – et l'output généré par la base de l'entreprise – les ventes. Le rôle du manager intermédiaire est un input permettant à l'entreprise d'améliorer sa performance commerciale. Autant dire que dans ce cas elle attend énormément de lui.

[314] FORRESTER J., 1970

– CONCLUSION DE LA SECTION 1 –
Quelle représentation du rôle des cadres commerciaux intermédiaires les entreprises mettent-elles en œuvre ?

En définitive, plus que la prééminence de l'une ou l'autre vision du management intermédiaire, c'est leur diversité qui est évidente. Selon l'environnement, l'entreprise, les groupes, voire selon les personnes auxquelles on s'adresse, tel ou tel modèle remporte le plus de succès. Les uns mettent l'accent sur l'obtention des résultats au profit de l'entreprise, sans lesquels personne ne pourra satisfaire ses propres besoins. Les autres remettent au goût du jour l'importance des relations humaines, au moyen de chartes et de méthodes privilégiant le « parler vrai », la communication transversale ou les groupes de réflexion.

La gestion de la complexité, à moins que ce ne soit une complexité croissante des tâches de gestion, apparaît comme un élément perturbant fortement certaines représentations de ce que doit être le management, mais semble être un élément nourricier pour d'autres. La manière de manager produit des différences significatives en terme de performance organisationnelle. Le changement, qui peut être défini comme la complexité mise en œuvre dans le temps et dans les actes, s'impose dès lors comme une variable incontournable pour toute profession, et non plus comme un paramètre momentané. Plus que d'autres, le manager intermédiaire est pris au cœur de ce qu'il ressent comme une tourmente. Il lui incombe de prévoir, de gérer et de réussir grâce au changement, non plus de le subir. Il devient, dans les vœux de ses employeurs et, corrélativement le plus souvent, dans ceux de ses subordonnés, un professionnel de domaines jusqu'alors inexplorés à son niveau de responsabilité. Il doit notamment développer une vision à long terme, et être un point nodal décentralisé d'information permettant d'anticiper les changements. Il doit exploiter plus que jamais et de manière de plus en plus fine l'information utile pour l'organisation. Il doit mettre son poids dans les négociations les plus diverses, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise. Il doit construire la créativité et l'apprentissage de son équipe. Il doit travailler en équipe et par conséquent utiliser le charisme personnel comme un outil quotidien[315]. Il doit finalement, comme on passerait de la navigation de plaisance au kayak en eau vive, apprendre et enseigner à vivre le changement.

Cette conception donne à penser à nombre de chercheurs et de praticiens du management que *« ce sont les cadres intermédiaires qui rendent efficace le renversement de la pyramide*

[315] HILTROP J.-M., 1998, pp. 39-46

(hiérarchique). Ils évitent à l'entreprise de se retrouver submergée par l'ambiguïté, la complexité et les conflits potentiels[316]*. »* Bartlett et Goshal, en prenant cette position, voient le management évoluer radicalement dans la période de changement généralisée des années 90. On peut synthétiser ainsi leur approche :

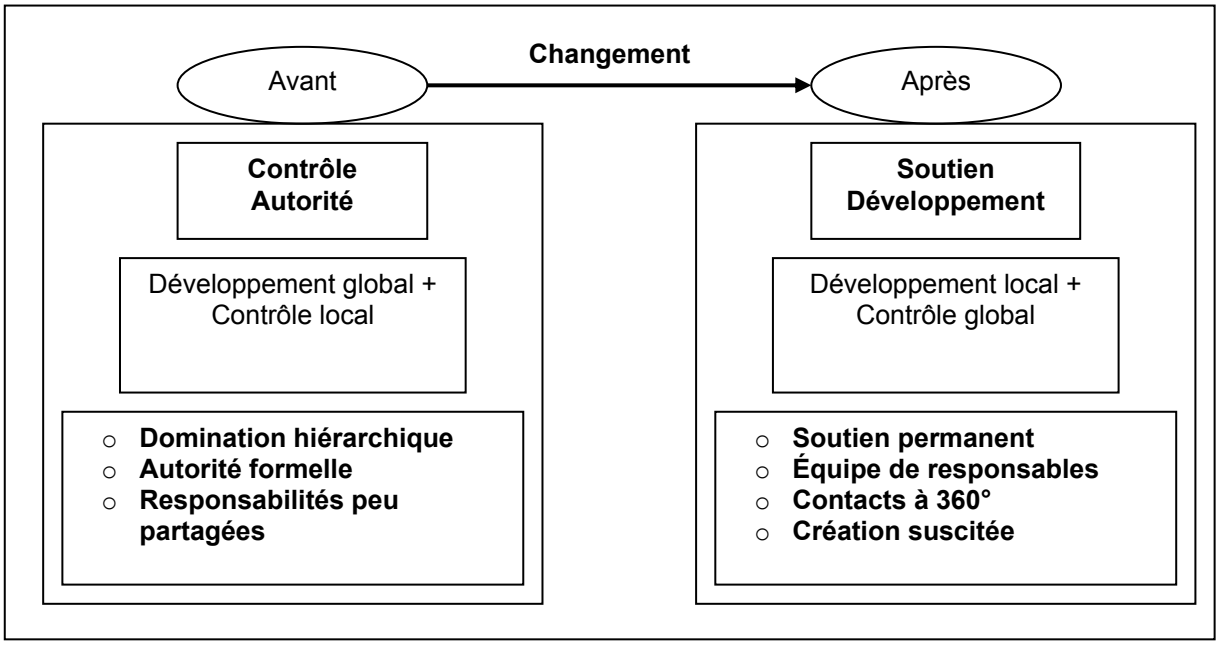


Tableau 2.16. Les changements du rôle du management commercial. (Bartlett C.A. et Goshal S., 1998)

Les qualités modernes de tout manager sont alors :

- La simultanéité et l'omniprésence, caractéristiques d'un réseau,
- Le transfert de savoir-faire et le soutien inter-unités,
- Le développement et la diffusion des approches particulières efficaces,
- Le rôle de pivot entre la politique générale de l'entreprise et l'activité spécifique des équipes commerciales,
- La mise en lumière des différences pour résoudre les conflits qui en découlent[317].

La représentation du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire que souhaite mettre en pratique l'entreprise peut par conséquent s'analyser en fonction de l'activité dominante qu'elle lui assigne. Racine propose une telle réflexion, dans laquelle elle positionne les différents rôles que peut tenir un cadre[318] :

[316] BARTLETT C.A. et GOSHAL S.,, *op. cit.*, 1998, p. 21

[317] D'après BARTLETT C.A. et GOSHAL S.,, *op. cit.*, 1998, p. 19 et suivantes

[318] D'après RACINE Y., 1998, pp. 64-69

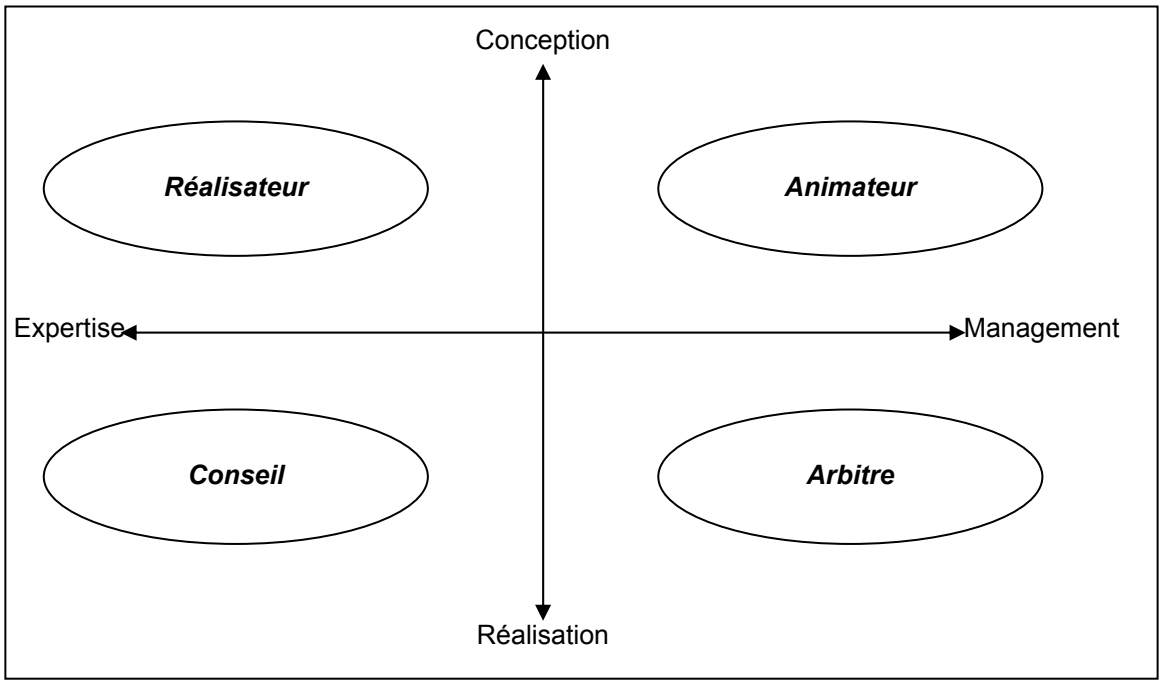


Figure 2.03. Les représentations du rôle de l'encadrement. (Racine Y., 1998)

Nous avons mené une démarche similaire qui prend en compte uniquement le rôle des cadres commerciaux intermédiaires. Les quatre représentations que nous venons de décrire successivement fournissent quatre modèles du rôle que peut prescrire l'entreprise à son encadrement commercial intermédiaire. Ces modèles sont celui **d'expert**, de **superviseur**, de **tuteur** et de **développeur**. Leurs caractéristiques principales sont les suivantes :

- **Le rôle d'expert** : l'importance est donnée à sa fonction d'objectif. Le *noyau central* de cette représentation est composé des tâches d'organisation, de prévision et de contrôle.
- **Le rôle de superviseur** : il doit améliorer les résultats grâce à la finesse de son analyse. Le *noyau central* est composé de tâches liées à la rentabilité, au contrôle et à la sanction.
- **Le rôle de tuteur** : il doit défaire les nœuds que comporte le système relationnel, nuisibles à la performance. Le *noyau central* est fait de tâches de coordination, d'animation et de gestion des ressources humaines.
- **Le rôle de développeur** : il doit innover tant dans l'usage des moyens confiés que dans la découverte de nouvelles ressources, en adoptant une vision stratégique de son rôle. Le *noyau central* se compose de tâches d'anticipation, de création de solution et de développement des compétences.

Nous répartissons ces quatre représentations selon deux axes qui mettent en opposition les quatre fonctions essentielles du rôle du management intermédiaire, c'est à dire les fonctions de contrôle, de gestion, de vente et d'animation :

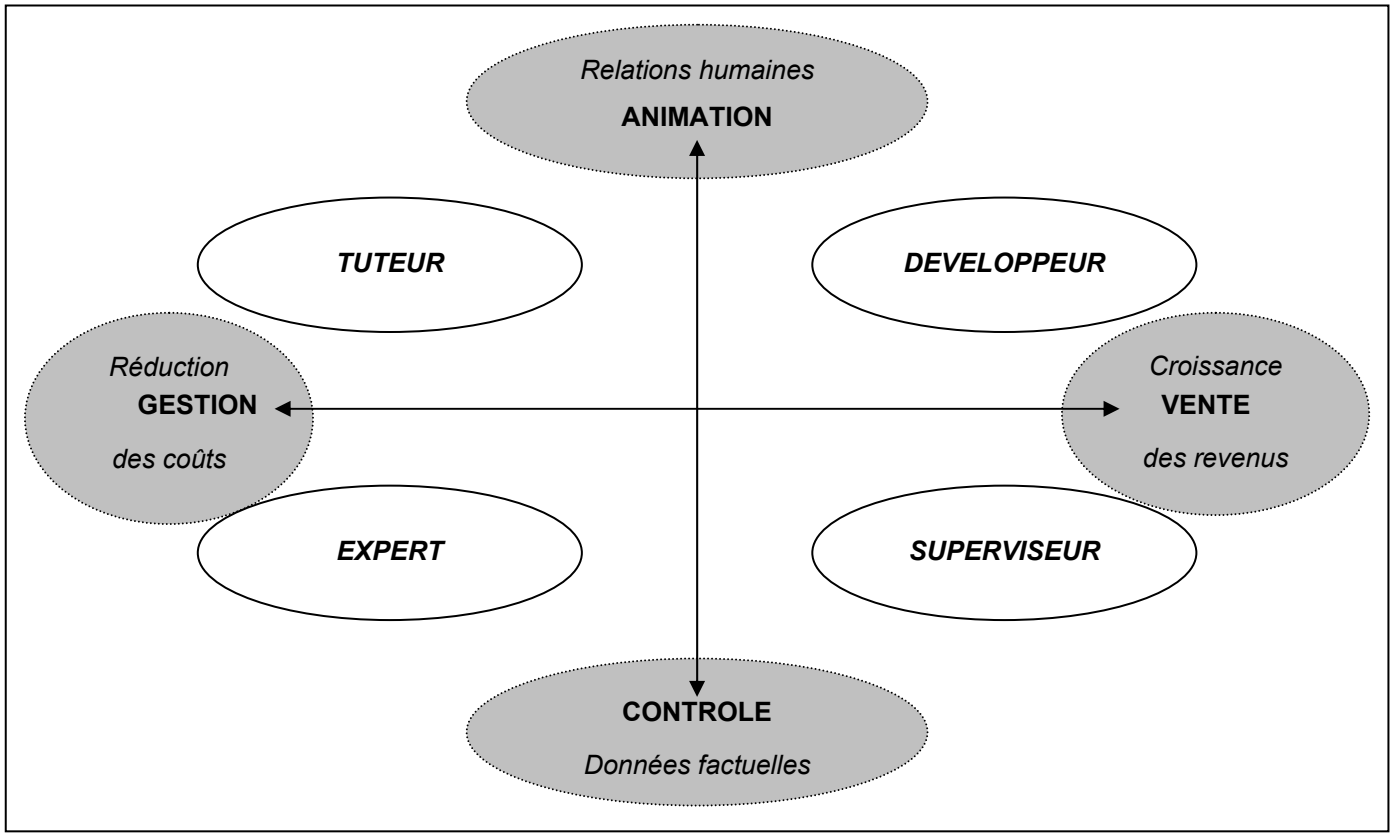


Figure 2.04. Les représentations du rôle prescrit du manager intermédiaire. (Source : auteur)

Ces représentations sociales du rôle du manager intermédiaire ne sont que des modèles synthétiques de ce rôle. Ils sont donc restrictifs et réduits à leurs particularités principales, comme le sont la plupart des représentations sociales. Ils peuvent être nuancés ou donner lieu à une définition composite du rôle dans une organisation et dans un contexte donnés. La question est alors : de quel modèle l'entreprise tend-elle à se rapprocher ?

Or, il y a fréquemment des confusions et des tensions inhérentes à la conception même de tels rôles. Tout d'abord, sont-ils une représentation émanant de l'organisation dans son ensemble, et par là représentatifs de ce que pensent devoir faire tous les acteurs concernés[319] ? Ou bien sont-ils uniquement le reflet de la pensée des dirigeants ? L'acceptation de la redéfinition d'un rôle pose beaucoup moins de difficultés dans le premier cas que dans le second, du fait de la prise en compte des attentes des salariés concernés.

[319] SANDELANDS L.E. et STABLEIN R.E.,, 1987

Ensuite, il est bon que les dirigeants aient conscience de leur propre rôle, qui est tout d'abord de former des représentations sur ce qui peut influer sur la vie de l'entreprise, à l'usage de ses employés. Ils ont en conséquence pour responsabilité de veiller aux processus de socialisation qui permettent d'aboutir à la cohérence entre les acteurs de l'entreprise et leurs représentations[320]. Ils doivent développer le partage et le consensus autour des représentations importantes pour l'activité de l'organisation et de son environnement, dont les rôles des managers intermédiaires font partie.

Dans les faits, il s'avère que, bien souvent, les rôles prescrits par les dirigeants d'entreprises sont autant de modèles normatifs d'action et de comportements. C'est l'un des desseins d'une représentation sociale que de servir ainsi de modèle. Mais si les détenteurs du rôle le ressentent comme un moyen d'enfermement dans des contraintes trop rigides, il est à l'origine de tensions et de conflits nombreux.

Saïelli et Vignon montrent bien comment les rôles définis a priori par l'organisation cherchent à normer le rôle effectif a posteriori des managers intermédiaires[321]. Dans leurs travaux, ils soulignent la recherche d'excellence que poursuit ce faisant la direction de l'entreprise. Un « bon » professionnel est attentif à la fois au chiffre d'affaires, à la marge, à l'épanouissement de son équipe et à la croissance pérenne de l'entreprise. Il est donc soucieux simultanément de performance économique et de performance sociale, la première l'emportant cependant sur la seconde dans l'ordre des priorités de l'organisation.

Les valeurs normatives incluses dans cette représentation sont parfois très disparates. On y trouve par exemple :

- Un grand nombre d'heures de travail, donner son temps au travail étant prioritaire,
- Une forte présence sur le terrain, pour être proche et exemplaire,
- Le développement des hommes, plus précisément de leurs compétences, de leur autonomie et de leurs performances,
- La libération des énergies, permettant la reproduction de processus de travail simples, sans avoir de questions à se poser,
- La capacité à être participatif,
- La foi en la valeur humaine, qui pousse à faire travailler de manière optimale,
- La communication omniprésente,
- La disponibilité sous toutes ses formes,

[320] MIHAYLOVA S., *op. cit.*, 1999, p. 51

[321] SAIELLI P. et VIGNON C., *op. cit.*, 1998

❑ L'esprit d'équipe, dont le cadre est le garant,
❑ Le dynamisme collectif, qu'il impulse.

Tableau 2.17. Les valeurs normatives du rôle du manager commercial. (Source : auteur)

Le cadre doit dans cette optique être constamment « impeccable », en cultivant des capacités nombreuses et hétérogènes qui lui permettent d'atteindre « esthétiquement » ses objectifs, autrement dit en montrant la satisfaction professionnelle et personnelle qu'il en retire.

Il s'agit d'une représentation quasiment caricaturale du rôle du manager intermédiaire. Mais elle est pourtant un modèle largement diffusé et présent du comportement qu'il doit adopter, dans un grand nombre d'entreprises commerciales ou de réseaux de vente. Elle peut être vue comme un modèle de *« taylorisme participatif »*, qui est un modèle d'instrumentation managériale de la compétence[322]. Un tel modèle promeut certaines valeurs porteuses d'exigences cognitives et comportementales, ainsi que de nouveaux critères d'évaluation qui fournissent à l'entreprise un moyen efficace de rationalisation des objectifs et des méthodes.

Si les cadres eux-mêmes ressentent le rôle qu'on leur prescrit comme trop contraignant, ils développent une réticence puissante à l'exercer. Ils ont l'impression d'être à nouveau des moyens de production au sein de l'organisation, alors que leur « nouveau » rôle leur laissait à penser qu'ils devenaient des acteurs à part entière. Le discours des entreprises est perçu comme biaisé. Trop normatifs ou trop imprécis, leurs modèles de rôles ne sont pas adoptés, ou sont déformés par les salariés. D'aucun concluent en effet que *« si les tenants de la reconfiguration organisationnelle vantent ses mérites économiques, ils restent en revanche très discrets sur son impact humain*[323] *»*, ou encore que *« les hommes et les organisations, de par leurs caractéristiques de mémoire et d'oubli, ne se reconfigurent pas aussi facilement que les machines*[324]*. »*

Dans la réalité quotidienne, l'entreprise est-elle en phase avec la représentation du rôle du cadre commercial intermédiaire qu'elle attend de voir mettre en œuvre ? Son organisation hiérarchique, ses structures, ses systèmes, ses outils sont-ils adaptés aux changements qu'elle attend de ses acteurs ? Si les outils de gestion font par exemple ressortir des préoccupations essentiellement basées sur le contrôle des résultats acquis, l'entreprise n'est pas effectivement en accord avec ses exigences d'un rôle de développeur.

---

[322] LINHART, 1991, cité par DIETRICH A., 1999

[323] MESCHI P.-X., 1999, p. 497

[324] FABBE-COSTES N., 1994, cité par MESCHI P.X., *op. cit.*, 1999, pp. 495-509

Or, il semble que l'on puisse distinguer plusieurs modèles d'organisation, entre un modèle traditionnellement hiérarchique et pyramidal, dans lequel la ligne hiérarchique est une véritable colonne vertébrale ascendante, et un modèle de forme réticulaire, qui situe l'encadrement commercial intermédiaire hors de ses frontières physiques, face aux marchés que doivent conquérir les forces commerciales. Les détenteurs et les candidats au rôle de manager intermédiaire sont-ils d'ailleurs prêts à en assumer toutes les dimensions et toute la pression que ces nouveaux modes de fonctionnement supposent ?

C'est une question que nous allons poser à présent, en établissant un parallèle entre leur conception personnelle de leur rôle et les modèles organisationnels dans lesquels ils évoluent. On constate dès lors que, si l'entreprise cherche à mieux vivre son environnement sans le subir, elle admet parfois mal que les acteurs individuels fassent de même à son égard. Des clivages naturels et nombreux sont quasiment inévitables entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent les desseins de l'organisation, entre ceux qui produisent et ceux qui vendent. Il n'est donc pas étonnant que des cadres dirigeants et des salariés aient des divergences d'opinion au sujet du rôle que chacun doit jouer, et dans quelle structure ils doivent l'exercer.

« Manager seulement pour le profit revient à jouer au tennis en regardant le tableau des résultats plutôt que la balle. »

(LENDL I.)

– SECTION 2 –
Les déterminants des représentations élaborées par les cadres commerciaux intermédiaires au sujet de leur rôle : le rôle voulu.

Après avoir examiné les représentations qui servent de modèles de rôle aux dirigeants d'entreprises, nous nous sommes interrogés sur celles que les cadres commerciaux intermédiaires élaborent eux-mêmes. Quel rôle veulent-ils exercer en devenant chefs des ventes ou inspecteurs commerciaux ? Quelles sont leurs attentes à l'égard de leur statut et du rôle qu'ils se représentent être les leurs ? Comment décrivent-ils ce que nous appelons leur rôle voulu, c'est-à-dire le rôle *qu'ils souhaitent exercer s'ils en ont le choix, après acceptation de contraintes qu'ils jugent « normales »* ? En parallèle, comment comprennent-ils les attentes de leur hiérarchie ? Quel rôle croient-ils que cette dernière veut les voir exercer ? Comment imaginent-ils la structure dans laquelle ils évoluent et dont ils constituent un maillon important ?

Il apparaît que de telles représentations de leur rôle sont difficiles à définir, tant elles font peu l'objet de travaux de recherche ou de contributions de praticiens. Bon nombre de scientifiques se sont penchés sur les attentes des entreprises en matière de management intermédiaire, ou sur ce qu'il serait bon qu'elles prescrivent, nous l'avons vu. D'autres ont écrit sur l'impact du rôle du manager sur ses subordonnés. D'autres encore se sont préoccupés de ces derniers, notamment des vendeurs et de leurs perceptions à l'égard de leur métier ou de celui de leur hiérarchique. Mais il ne semble pas que le rôle des cadres commerciaux intermédiaires tels qu'ils entendent l'exercer ait fait l'objet de recherches approfondies. C'est devant ce constat que nous avons entrepris d'apporter une première pierre à cet édifice, et de comparer ainsi les représentations des dirigeants et des cadres.

Pour ce faire, nous avons en premier lieu cherché à identifier ou à rappeler les circonstances dans lesquelles les managers intermédiaires exercent leur rôle. Remarquons à ce propos que des facteurs communs concernent aussi bien les cadres d'une manière générale

que les cadres commerciaux intermédiaires en particulier. C'est pourquoi nous examinons tout d'abord les déterminants de la dimension « **cadre** », dans le paragraphe suivant, en faisant le point sur la situation de l'encadrement en France et sur ce qui la bouleverse ces dernières années. En ce sens, une représentation particulièrement partagée du management prévaut encore, une représentation que nous qualifions de « pyramidale ».

Cependant, l'on sait que l'encadrement n'est pas un « corps de métier » ni une fonction homogène. Le rôle d'un cadre de direction n'est pas celui d'un cadre du rang. Or la position d'intermédiaire dans une hiérarchie est connue aujourd'hui pour être l'une des plus stressantes qui soient. Elle place le salarié en position d'interface entre les hommes du « terrain » et l'entreprise, entre le marché et les décideurs internes, et ce dans un espace professionnel à « 360 degrés ». Nous examinons cette seconde facette, la dimension « **intermédiaire** » pour relever les facteurs de tensions et de représentation qui lui sont propres. Ces facteurs correspondent en fait à une évolution de la vision pyramidale de l'encadrement, qui redistribue les rôles et leurs caractéristiques.

Enfin, la troisième composante que nous mettons en évidence est la dimension « **commerciale** ». Appartenir à la fonction commerciale conduit en effet le cadre intermédiaire à se distinguer des autres cadres. Bien qu'intermédiaire, il est situé en bout de chaîne hiérarchique dans la force de vente. Il matérialise la frontière entre l'entreprise et le marché dans une vision assez rigide des limites organisationnelles, pour traiter les questions du revenu de l'entreprise réalisé par les vendeurs. Il a un rapport particulier à l'argent, à son équipe, à la hiérarchie et à l'organisation. Mais si l'on pousse plus loin notre vision de l'organisation, il représente alors une extension de l'entreprise extérieure à celle-ci, une excroissance offensive qui prend corps à l'intérieur même des marchés sur lesquels elle se bat.

L'ensemble des facteurs que nous rassemblons sous chacun de ces trois points de vue vient modifier avec une intensité variable les représentations des cadres commerciaux intermédiaires. Nous pourrons après cela formuler certaines hypothèses quant à la nature des liens qui les unissent au rôle de cette population si particulière.

1. Les caractéristiques de la dimension « cadre ».

Avant de décrire la vision que les cadres ont de leurs conditions de travail, nous avons cherché à mieux comprendre, grâce à quelques données quantitatives, ce que représente cette

population dans le paysage économique national. L'on s'aperçoit alors qu'en vingt ans, leur situation a radicalement changé, ce qui ne peut être sans effet sur les représentations de tout acteur du monde de l'entreprise, en ce qui les concerne tout comme au sujet de son organisation en général. Cela affecte aussi bien les éléments statutaires, qui définissent de manière formelle l'encadrement, que l'évolution de l'emploi des cadres, et que les prérogatives attachées à ces emplois, ce que nous allons examiner successivement.

A. Le statut et l'emploi des cadres en France.

Le statut des cadres est défini d'après une série d'éléments historiques, juridiques et sociologiques. Ils ne font pas ressortir un concept parfaitement clair mais plutôt une notion relativement floue de ce qu'est l'encadrement. Il apparaît d'ailleurs que ce statut n'est plus de nos jours aussi porteur de valeur qu'auparavant.

I. Un statut dévalorisé.

Le statut de cadre a subi une évolution essentiellement empirique au fil du temps. Il est né de la nécessité de « combler un vide » dans l'organisation des entreprises plus que de la valorisation d'une fonction clé. Des négociations difficiles, voire forcées, furent indispensables pour faire naître le statut. L'histoire récente montre ensuite que l'encadrement a fait les frais des restructurations et des diminutions de coût. Au statut de cadre correspond finalement à la fois une définition « à géométrie variable », et des privilèges souvent remis en cause.

1. Une définition parfois confuse.

Nous suivons trois approches conjointes pour montrer le manque de clarté de la définition du statut de cadre. La première est le déroulement de l'histoire, qui l'imprègne du sentiment de droits chèrement acquis et de lutte entre classes sociales. La seconde est une approche juridique, qui laisse entrevoir l'agglomération de divers groupes professionnels déterminant finalement l'encadrement, inséré dans les accords collectifs. Enfin, l'angle sociologique confirme la constitution par agrégats successifs de la notion de cadre.

a. Éléments historiques.

Une idée largement répandue consiste à penser que le cadre « à la française » est une exception tant aux niveaux européen que mondial, en particulier en raison de son statut.

Issu du langage militaire du XIXe siècle, le terme de « cadre » désignait alors les officiers et sous-officiers, ceux chargés initialement de former le « carré » pour mieux « encadrer » les troupes. Il distinguait ainsi tout militaire détenteur d'un pouvoir de commandement sur d'autres. Par extension, le cadre désignait le tableau d'inscription des personnels de l'armée[325].

Puis, au sens civil du terme, le cadre devint l'ingénieur ou le diplômé de l'enseignement supérieur, représentant de l'employeur dans la firme, mais qui demeure un salarié. Il paraît, pour certains, assujetti à son employeur et n'a pas toujours une bonne réputation auprès des employés et des ouvriers, les *« cols bleus »* qui se distinguent encore fréquemment au travers du prisme vivace de la « lutte des classes » des *« cols blancs »* et autres *« ronds de cuir[326]. »*

C'est en 1920 que le premier regroupement syndical de l'encadrement voit le jour. L'Union des Syndicats d'Ingénieurs Français défend l'ensemble des ingénieurs et des employés de statut cadre. Dans la foulée, la Confédération des Travailleurs Intellectuels se crée pour établir un équilibre entre le patronat et la hiérarchie salariée des entreprises, à qui beaucoup est déjà demandé.

Le Front Populaire et les mouvements sociaux qui l'accompagnent soulignent le constat qu'aucun cadre, ingénieur ou technicien n'est représenté dans les négociations sociales, notamment dans les Accords Matignon de 1936. L'année suivante, la Confédération Générale des Cadres de l'Économie, qui deviendra la CGC en 1944, est porté sur les fonds baptismaux pour participer aux discussions et aboutir en 1938 aux Nouveaux Accords Matignon.

Lorsque la Charte du Travail est promulguée par la Loi du 04 octobre 1944, organisant socialement l'ensemble des professions, l'encadrement est concerné. Finalement, les Arrêtés Parodi-Croizat donnent enfin une définition officielle de la fonction cadre entre 1945 et 1948, précisant ses coefficients, ses positions hiérarchiques et ses niveaux de rémunération. Depuis, de nombreux critères et éléments d'appréciation tant juridiques que sociaux permettent de définir le statut de cadre.

---

[325] DOUBLET J. et PASSELECQ O., 1973

[326] Ces expressions imagées permettent dès cette époque d'alimenter les représentations définissant les classes socio-économiques séparant les employés en différentes catégories, liées à leur occupation principale et à leur position hiérarchique. Le « col bleu » correspond en effet au bleu de travail que porte l'ouvrier, le « col blanc » est celui des chemises des travailleurs intellectuels, souvent plus élevés en grade, et favorisés par la possession de divers privilèges. Les « ronds de cuirs » désignent des employés tertiaires de bas niveau hiérarchique, en référence aux protections qui se portaient au coude, par dessus la chemise, durant les longues heures d'écriture.

b. Éléments juridiques.

Certains éléments de droit et de fonction permettent de distinguer les cadres supérieurs et les professions libérales, les cadres moyens et les techniciens, selon la nomenclature de l'INSEE. Il s'agit là d'une tentative parmi d'autres de créer des groupes prétendument homogènes, aux opinions et aux comportements communs.

L'article 3 des statuts de la CGC indique que sont titulaires du statut de cadre les salariés ou retraités ayant des fonctions de commandement, de responsabilité ou d'initiative, à l'exception des employeurs. La CGT y ajoute la notion de connaissances possédées. La Charte du Travail du 4 octobre 1941 définit les groupes d'ingénieurs, cadres administratifs et commerciaux, d'une part, de techniciens et agents de maîtrise, d'autre part. Sont donc considérés comme cadres *« les agents possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière et exerçant par délégation de l'employeur un commandement sur les collaborateurs de toute nature : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, collaborateurs administratifs ou commerciaux*[327]*. »*

Ce sont dès lors les qualifications professionnelles, notamment les diplômes, et les fonctions de responsabilité et d'initiative qui distingueront un cadre d'un non cadre. Elles sont confirmées à ce titre par la Convention Collective Nationale du 14 mars 1947. Celle-ci distingue également les *« assimilés cadres »* dans son article 4bis. Ce sont les employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) qui remplissent ces mêmes critères.

Pour le législateur, notamment pour la Cour de Cassation Sociale, le cadre est un salarié dont la *« qualification découle de sa fonction effective, non de la qualification donnée par l'employeur*[328]*. »* Être cadre implique par conséquent d'avoir une part de responsabilité personnelle et nominativement attribuée par l'employeur dans l'application des directives de celui-ci, tout en ayant l'autorité hiérarchique de diriger les employés placés sous ses ordres. Depuis cette interprétation, de nombreuses nuances se sont dessinées. En particulier, il n'est plus nécessaire d'avoir une autorité hiérarchique pour être cadre. Qu'ils soient des critères de formation, d'autonomie, d'expérience ou de jurisprudence, ils font toujours référence à la fonction réellement exercée, donc finalement au niveau potentiel de délégation, et ce quelles que soient la chose déléguée, l'autorité, l'autonomie ou la décision qui l'accompagnent.

---

[327] Arrêtés Parodi-Croizat, 1945-46

[328] DOUBLET J. et PASSELECQ O., *op. cit.*, 1973

Une manière complémentaire de confirmer le statut de cadre est de vérifier que son bénéficiaire cotise effectivement ou est bénéficiaire de la retraite complémentaire auprès de l'Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres (AGIRC). Il s'agit des salariés du secteur privé en activité ou à la retraite cotisant ou ayant cotisé à l'initiative de leur entreprise. Cependant, tous les cadres ne sont pas inscrits auprès d'une caisse affiliée à l'AGIRC, notamment les cadres de la fonction publique ou assimilés. Cette condition n'est par conséquent pas suffisante.

Enfin, le statut de cadre est assis par l'inscription dans le collège électoral de la section Encadrement du Conseil de Prud'Hommes. Créé par la Loi du 18 janvier 1979, étendu par la Loi du 6 mai 1982, ce collège comprend quatre catégories :

- Les ingénieurs et salariés de formation équivalente, avec ou sans diplôme,
- Les salariés pour lesquels la formation permet d'exercer un commandement par délégation spéciale de l'employeur,
- Les agents de maîtrise qui ont une délégation écrite de commandement de l'employeur,
- Les Vendeurs Représentants Placiers (VRP) et commerciaux.

En définitive, il n'existe pas de correspondance parfaite sur la définition du statut de cadre, selon que l'on se réfère à la Convention Collective et aux accords successifs, à l'INSEE, à la jurisprudence ou aux droits sociaux. Presque toujours cumulativement, la qualité de cadre est attribuée en fonction de trois critères principaux :

- La réalité de l'exercice d'une fonction de commandement sur du personnel subordonné,
- La mise en œuvre de technicités laissant à l'intéressé une marge d'initiative et de responsabilité[329],
- Le niveau de connaissances professionnelles, attesté par diplômes et/ou expérience professionnelle, ce dernier critère n'étant pas à lui seul suffisant généralement[330].

c. Éléments sociologiques.

Le statut de cadre ne correspond pas à la même réalité dans tous les pays, voire à l'intérieur même de chaque pays, alors qu'il paraît de prime abord stable et ancré dans les habitudes et les bases juridiques en France. L'Italie distingue les *dirigenti* des *quadri* ; *l'executive* anglais doit être compris différemment selon qu'il est *supervisory manager*, *junior manager*, *middle*

[329] Cassation Sociale, 13 octobre 1992

manager, *senior manager* ou *top manager*[331] ; le *leitender angesstellte* allemand, le *manager* américain ou le *juyaku* japonais ne sont pas identiques au *cadre* français, dont il est d'ailleurs exclu de faire un seul portrait homogène, au vu des éléments juridiques précédents[332]. De nombreux pays distinguent en effet le cadre dirigeant du cadre intermédiaire. Le cadre dirigeant, américain ou japonais notamment, participe au capital quasi systématiquement[333], s'identifiant ainsi à l'entreprise. Le Japon accorde une grande importance au titre. Il considère quatre types de cadres, les autres salariés japonais se fondant le plus souvent dans la masse des employés ordinaires :

- **Les cadres fondateurs**, souvent innovateurs, créateurs et autodidactes, qui appartiennent aux mythes de l'entreprise et de la société nipponne,
- **Les cadres de la seconde génération**, diplômés, intellectuels, organisateurs et développeurs, qui mènent l'entreprise à un stade international,
- **Les cadres « super salariés »**, dont les capacités, l'expérience et l'organisation permettent les réussites financières nécessaires[334],
- **Les managers**, meneurs d'organisations complexes, redresseurs ou ingénieurs inventeurs doués de fortes capacités de direction d'entreprise.

Parmi les spécificités nationales, on note que la durée effective du travail des cadres varie énormément d'un pays à l'autre. Si elle n'est pas limitée en Belgique, il est de bon ton de travailler beaucoup en France, tandis que le cadre anglais ou allemand tend à trouver son homologue français peu productif, eu égard au temps travaillé. Le pouvoir de licenciement est plus limité en Allemagne ou en Italie. Le contrat de travail peut prendre une autre valeur juridique en Suisse ou en Espagne. Certaines lois peuvent s'appliquer uniquement aux cadres parmi les salariés américains.

Le cadre français reste donc un cas particulier du fait du dispositif juridique dense qui organise les relations de travail en France. Néanmoins, les différences avec d'autres pays, européens notamment, s'estompent, ne serait-ce que pour favoriser la libre mobilité des cadres au sein de l'Union Européenne.

L'affiliation au régime de retraite, le niveau de salaire, le titre ou la dénomination de la fonction ne sont pas des critères suffisants pour bénéficier du statut de cadre. Ce manque de

---

[330] Cassation Sociale, 6 octobre 1977

[331] PERETTI J.-M., 1997, p. 112

[332] DOUBLET J. et PASSELECQ O., *op. cit.*, 1973

[333] Ce qui est de plus en plus vrai pour tous types de salarié, dans certains secteurs d'activité comme la technologie ou les services.

[334] Bien que ces archétypes soient mis à mal par les difficultés affectant ces dernières années le capitalisme japonais.

précision et, finalement, de reconnaissance officielle dans la société met à mal l'idée d'un groupe homogène et clairement représentatif des valeurs qui le fédèrent. Etre cadre statutairement n'a jamais été très précisément défini, puisque plusieurs définitions se côtoient. Si, sous l'angle juridique ou social, le cadre n'est pas un « objet socio-économique » unanimement reconnu, il n'est pas étonnant que ses représentations se multiplient.

Ceci est d'autant plus vrai que, de nos jours, le statut a perdu une part importante de sa valeur, dans la société civile comme dans l'organisation. Il le doit entre autres facteurs aux prérogatives qui lui sont attachées et aux questions démographiques qui touchent la population cadre.

2. Des prérogatives amoindries.

Les cadres sont-ils des privilégiés parmi les salariés ? C'est une image traditionnelle qui les accompagne et qui leur accorde des avantages vis à vis des autres salariés. Mais elle est particulièrement relativisée de nos jours, et elle participe du sentiment de malaise que ressentent les cadres d'une manière générale. Des contreparties sont assorties à ces acquis, qui eux-mêmes ont changé dans le temps.

a. Des droits limités.

Depuis la création en 1979 du collège Encadrement au Conseil des Prud'Hommes, une forme de reconnaissance de la particularité de leurs intérêts leur est acquise. Leur situation se révèle en effet souvent complexe et coûteuse lorsqu'il s'agit de résoudre des conflits opposant un cadre et son employeur. Pour exemple, un litige intervenu entre un inspecteur commercial et une compagnie d'assurances a nécessité l'intervention d'une commission d'expertise auprès du Conseil de Prud'hommes devant laquelle l'affaire était jugée, afin d'entendre divers témoins et d'étudier de nombreuses pièces, pour des sommes demandées par le plaignant salarié dépassant deux millions de francs[335]. Sans être fréquent, ce niveau de demande pour un conflit social n'est pas rare dans cette section. Les conséquences ne peuvent être neutres quant au comportement possible du cadre ou de l'entreprise en cas de litige.

Les élections du Comité d'Entreprise ou d'Établissement prévoient, par l'article 433-2 alinéa 3 du Code du Travail, des dispositions spécifiques concernant l'encadrement. Ils forment un collège particulier dès lors qu'ingénieurs, cadres administratifs, commerciaux,

[335] Conseil de Prud'hommes de Clermont-Ferrand, Section Encadrement, 2000.

techniques ou assimilés sont au moins au nombre de 25 dans l'entreprise. Dans les sociétés de plus de 500 salariés, ils élisent au moins un délégué titulaire.

En cas de licenciement, leur régime juridique est également spécifique. Le délai de préavis prévu par les conventions collectives sectorielles est généralement de trois mois, sous condition d'une ancienneté d'au moins deux ans, alors qu'il est d'un mois pour les ouvriers et employés, de deux mois pour les techniciens spécialisés. Il peut être de six mois pour un cadre supérieur ou un cadre dirigeant. La notification de licenciement doit être adressée, en cas de licenciement individuel, au minimum quinze jours après l'entretien préalable de licenciement, tandis que ce délai est d'au moins sept jours pour un salarié non cadre. L'indemnité légale de licenciement est supérieure au minimum requis, en fonction de l'ancienneté et de l'échelon le plus souvent. Enfin, pour les cadres supérieurs et les dirigeants, des clauses de reprise d'ancienneté autorisent le cumul d'ancienneté lors d'un changement d'employeur, ainsi que des indemnités majorées, dénommées « golden parachutes » par la presse.

Une croyance tenace est celle du non paiement des heures supplémentaires pour les cadres. Or, à l'exception des cadres dirigeants, les heures supplémentaires leur sont dues au même titre que pour tout salarié. Si le travail requiert régulièrement des heures supplémentaires, un convention de forfait peut être passée entre le cadre et l'employeur, moyennant une rétribution adaptée qui ne peut être moins avantageuse que le régime normal de paiement majoré du temps de travail, selon une jurisprudence constante. L'astreinte doit également être rémunérée, quel que soit le niveau de responsabilité du salarié concerné[336].

b. Des obligations conséquentes.

En contrepartie de ces droits spécifiques au statut de cadre, des obligations leur échoient. Il s'agit tout d'abord de clauses insérées dans le contrat de travail, en raison de la hauteur de l'investissement que représente souvent l'embauche d'un cadre, et de son rôle supposé ou effectif dans l'organisation. De telles clauses concernent d'ailleurs de plus en plus de salariés non cadres. Les principales sont :

- **La clause de non concurrence**, qui interdit au salarié de se mettre au service d'un concurrent direct, sous conditions de temps, de limites géographiques et d'activité de l'entreprise. La preuve de la concurrence déloyale revient à l'employeur trompé, et elle est en général difficile à apporter.

[336] Cassation Sociale, 4 mai 1999

- **La clause de mobilité** par laquelle le salarié accepte une mutation géographique ou professionnelle, sous contrainte de définition précise de la clause et de procédures particulières incluses dans les accords collectifs.
- **La clause d'exclusivité** interdisant d'exercer en même temps une autre activité rémunérée, ce qui s'est assoupli notamment au profit des professions de conseil, de formation et d'ingénierie.
- **La clause de fidélité**, garantissant la présence du cadre dans l'entreprise pour un temps minimal.
- **La clause de stabilité d'emploi**, qui est en fait le pendant de la précédente au bénéfice du cadre.
- **La clause de dédit-formation**, qui astreint le salarié à rester un temps minimal prédéfini pour « amortir » le coût de sa formation.

Dans l'exercice de ses fonctions, le cadre se soumet à des obligations plus rigoureuses qu'un autre salarié. Sa période d'essai est, à l'instar du préavis de licenciement, plus longue : trois mois renouvelable une fois, voire six mois pour un cadre supérieur ou dirigeant. La démission suit les mêmes contraintes de délai de préavis que le licenciement.

Le devoir de réserve et de discrétion d'un cadre est important. Ainsi que l'affirme la chambre sociale de la Cour de Cassation, *« pour les cadres notamment, la diffusion d'informations confidentielles dans le personnel, de façon tendancieuse ou prématurée, peut caractériser la faute grave, en tant qu'elles nuisent à l'entreprise*[337]*. »* A titre d'exemple qui fait jurisprudence constante, le cas de ce cadre supérieur *« responsable de la comptabilité »* qui, ayant divulgué des *« renseignements sur les difficultés financières de l'entreprise caractérise la faute lourde »* à son encontre[338].

Le comportement des cadres est par conséquent plus durement sanctionné. Cela tient au fait qu'en tant que délégataire d'une part du pouvoir et de l'image de l'entreprise, le cadre l'atteint dans son ensemble en cas de conduite répréhensible. Ainsi, un vol constaté mais non encore jugé au plan pénal, ou un comportement d'ébriété entraînant des troubles sur la voie publique, peuvent constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement, voire une faute grave. La perte de confiance est une autre cause possible pour se séparer d'un cadre, à condition qu'elle soit justifiée par des faits objectifs et vérifiables.

Enfin, la responsabilité civile et pénale d'un cadre dépasse celle du salarié du rang. S'il dirige une unité de l'entreprise, il peut détenir une responsabilité autonome, qui l'engagera seul dans certains cas, tels que les conditions d'hygiène et de sécurité au travail. Par

[337] Cassation Sociale, 11 octobre 1978

[338] Cassation Sociale, 30 juin 1982

délégation, si le cadre est bien pourvu de l'autorité nécessaire et des moyens de l'assumer, il détient également cette responsabilité devant les juridictions compétentes.

Il apparaît ainsi qu'être cadre ne signifie plus, si cela a été le cas durant les Trente Glorieuses, être privilégié dans la société civile. Les contraintes légales et comportementales qui délimitent leur statut sont une explication de ce constat. La croissance démographique de l'effectif cadre en est une autre.

II. L'explosion démographique des cadres[339].

Les études statistiques montrent combien l'encadrement s'est accru durant la seconde moitié du XXe siècle. Les établissements Renault comptaient par exemple cinq chefs d'ateliers pour 1000 ouvriers en 1900. Ils étaient 1800 pour 4000 ouvriers en 1960, soit 90 fois plus en six décennies[340]. En effet, la proportion de cadres n'a fait que croître dans la population active[341] :

Année	**1952**	**1961**	**1965**	**1975**
Nombre de cadres et techniciens pour 1000 employés	85	90	135	170
Proportion (%)	8.5 %	9 %	13.5 %	17 %

Tableau 2.18. Proportion de cadres de 1952 à 1975. (D'après Fourastié J., 1975)

L'encadrement représente aujourd'hui plus de trois millions d'actifs en France, mêlant les secteurs public et privé et les différents statuts et assimilés. Les cadres du secteur privé étaient en 1999 plus de 1,360 million en France, et plus de huit millions en Europe. L'année 2000 a connu la plus forte progression de recrutement depuis 1994, soit de + 4,9 % avec 100 600 nouveaux postes. Dans le même temps, le nombre de cadres quittant leur entreprise a baissé de 3,5%, dans une tendance de forte mobilité des candidats et de besoins élevés des employeurs.

[339] Sauf indication, les données présentées ici proviennent des statistiques APEC, 2004

[340] SARTIN P., in DOUBLET J. et PASSELECQ O., *op. cit.*, 1973

[341] D'après FOURASTIE J., in DOUBLET J. et PASSELECQ O., *op. cit.*, 1973

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Volume	+7 900	-14 420	+8 220	+21 190	+14 800	+37 900	+63 900	+66 500	+100 600
Tx de croissance net	+0,5%	-0,8%	+0,5%	+1,1%	+0,8%	+2,0%	+3,4%	+3,4%	+4,9%

Tableau 2.19. Nouveaux postes d'encadrement, de 1992 à 2000. (APEC, 2000)

Cependant, cette tendance s'est assombrie depuis lors. Dans un contexte économique et social tendu, l'emploi cadre se maintient, avec des fluctuations importantes. Le recrutement global a concerné 142 400 cadres en 2003, soit une progression de 5,5%. La création nette de postes n'est que de 32 800, en baisse constante depuis 2000. Toutes les catégories de cadres sont touchées par ces mouvements. Les plus jeunes ont cependant été les plus pénalisés. On remarque en effet que la moitié des embauches se sont adressées à des cadres confirmés, contre 46% en 2002. Ce phénomène souligne le fait que les jeunes diplômés, Bac + 4 ou 5 ans, éventuellement expérimentés de deux à cinq ans de pratique, sont mis en concurrencent avec les cadres plus expérimentés. En période de conjoncture difficile, les entreprises semblent préférer recruter des cadres rapidement opérationnels. Néanmoins, le middle management est surtout composé de quadragénaires, ce que l'APEC nomme une « tranche à risque ». Ils peuvent mettre plus longtemps à retrouver un poste s'ils perdent le leur, entre un et deux ans. C'est d'autant plus vrai si le candidat est resté longtemps dans la même entreprise, en raison de la crainte de l'employeur qu'il ne sache pas s'adapter.

La fonction commerciale dans son ensemble demeure la première source de recrutement de cadres. Même en période de crise, elle résiste particulièrement bien aux difficultés :

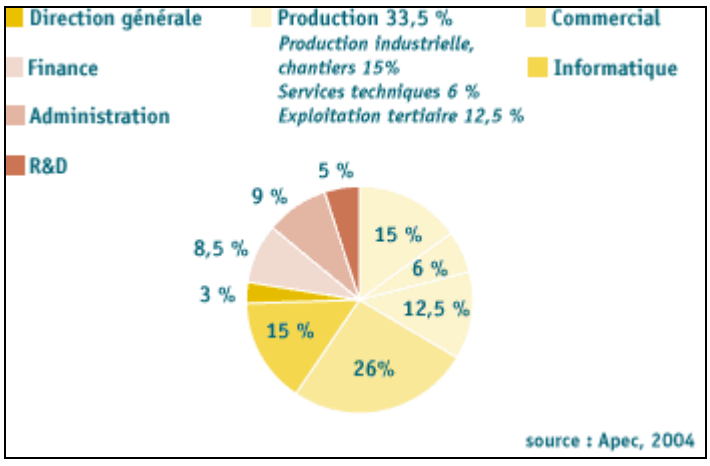


Figure 2.05. Recrutements par fonction en 2003. (APEC, 2004)

La grande distribution est la plus importante pourvoyeuse de postes d'encadrement commercial intermédiaire (chefs de rayon, chefs de caisse, directeurs de magasins, etc.),

sachant que ce sont là des postes sédentaires. Ils sont 235 000 en 2003, soit 12% du personnel. Le secteur bancaire et la Poste arrivent ensuite. Les cadres commerciaux de terrain, pas nécessairement encadrants d'une équipe mais ayant le statut de cadre, sont les plus recherchés : les postes des fonctions marketing et commerciale représentent 76% des recrues dans le secteur de la distribution.

Face à la croissance quantitative globale du nombre de postes, on remarque simultanément l'augmentation de nombre d'emplois peu durables : beaucoup de contrats à durée déterminée sont proposés (28% des postes visaient les moins de 35 ans en 1999)[342], la durée de la période d'essai s'allongeant simultanément. D'un autre coté, les candidats se montrent plus exigeants. Ils tiennent de plus en plus à leur épanouissement à la fois professionnel et privé, à l'intérêt du poste – mais lequel ? –, aux possibilités de carrière, au développement de leurs compétences, au climat dans lequel ils travailleront, au salaire enfin. Il est généralement hors de question de travailler le week-end, dorénavant.

Cette tendance duale du marché de l'emploi des cadres, où l'on observe simultanément une croissance du nombre de postes offerts et un taux de croissance plus faible chaque année depuis quatre ans, ne masque pas le véritable malaise que subissent les cadres en général et l'encadrement commercial intermédiaire en particulier, et ce dans les médias comme dans les travaux de nombreux chercheurs. La population des cadres ne ressemble plus du tout à ce qu'elle était voici quinze ou vingt ans. Elle a profondément changé, en particulier par sa masse socio-économique : ils sont quinze fois plus nombreux. Elle a changé par le statut : il n'est plus symbole de bourgeoisie ni d'aisance. Elle a changé par les prérogatives : ils ne sont plus « super-salariés ». Elle a changé par l'accès : on apprend dans les écoles de management à être cadre, on ne le devient plus nécessairement par le rang.

De tels facteurs poussent une forte proportion d'entre eux à s'interroger sur les raisons qui conduisent leur entreprise à remettre leur rôle traditionnel en cause, et à juger qu'il ne serait plus aussi efficace qu'auparavant. L'entreprise entièrement tournée vers le service du client devient une valeur courante. Elle attend des nouveaux rôles d'encadrement qu'ils répercutent cette valeur. L'importance des compétences comportementales exigées la traduisent : l'adaptabilité à l'environnement, le sens relationnel et la capacité à accompagner le développement des équipes sont intégrées systématiquement aux postes proposés. Que dire alors aux plus anciens, recrutés sur des compétences techniques ?

Les indicateurs ne font pas défaut pour constater l'ampleur des tensions qui remettent en cause les représentations des cadres au sujet de leur situation et de leur rôle.

[342] APEC, 2000

B. Des facteurs perturbant le rôle des cadres.

Les représentations que l'encadrement peut avoir de sa situation et de son rôle dépendent de plusieurs éléments. Parmi ceux-ci, le statut n'est pas des moindres.

I. La remise en cause du statut de cadre.

Dans son parcours professionnel, le statut de cadre a longtemps été un idéal à atteindre, un palier important dans son ascension sociale et professionnelle. En liaison avec son statut, symbole de ce qu'il souhaiterait être, son rôle correspond à l'idéal de ce qu'il souhaiterait faire en accédant à cette fonction. Les activités exercées ne sont donc pas seules en jeu. Il faut également prendre en compte l'image que le cadre souhaite donner de lui, le niveau de responsabilités qu'il espère détenir, la part du pouvoir de sa direction qu'il veut exercer, les comportements et les attitudes qu'il estime devoir adopter envers ses collaborateurs. Le statut du cadre est encore dans l'entreprise d'aujourd'hui assorti de symboles forts par lesquels le système organisationnel distingue et apprécie, reconnaît et récompense. Or ces symboles sont fortement bouleversés.

Il est à présent courant de penser que tout cadre doit savoir partager une partie de son espace de compétence, alors qu'il se considérait jusqu'alors en sécurité. On tend à aller dans de nombreuses structures vers une subsidiarité des rôles et une assimilation des statuts. Ce que seul un cadre pouvait faire auparavant peut être fait par un technicien ou un employé, sans intervention directe de l'encadrement, comme l'autoévaluation de la qualité de son travail. Il importe par conséquent de tenir compte des facteurs qui affectent les représentations des cadres et des mutations qui les concernent.

Le statut de cadre s'est banalisé, du fait de la multiplication du nombre de ses titulaires en deux décennies. Les bureaux personnels, secrétaires et voitures de fonction ont été remplacés par des bureaux communs, ouverts, avec un ordinateur à disposition et un suivi drastique des frais professionnels. Par voie de conséquence, le sentiment d'appartenir à une équipe et à la colonne vertébrale de l'organisation s'estompe. Les cadres vivent mal le fait de se sentir écartés des prises de décision et de ne pas savoir expliquer à leurs subordonnés la stratégie engagée. Philippe d'Iribarne précise que *« quand on n'est plus en situation de tenir son rang, le sentiment de fidélité à l'égard du seigneur a tendance à faire place à celui de rébellion*[343]*. »*

[343] LIAISONS SOCIALES, *op. cit.*, 1999, pp. 14-28

Une forme de concurrence par le bas voit-elle le jour pour la hiérarchie ? Des capacités de décision lui sont-elles enlevées ? Une remise en cause multiforme du rôle traditionnel de l'encadrement est effectivement à l'œuvre depuis plusieurs années déjà. Par exemple, le suivi des résultats et des procédures est de plus en plus dévolu aux salariés concernés, ceux qui exécutent les procédures et doivent obtenir les résultats. Les notions de territoires, géographiques ou intellectuels, changent. Les groupes de projets, comprenant des personnes de statuts, de domaines et de compétences variés, sont fréquents. L'apport d'analyses, d'informations ou de solutions n'est plus l'apanage de l'encadrement. Le recours à la délégation est devenu un moyen de management courant.

De tels changements touchent les cadres dans leurs différents repères. Le statut perd une partie de sa valeur, l'identité perd en netteté, les compétences perdent en cohérence, les représentations perdent en signification. Ce sont des facteurs à la fois conjoints et concourants à un plus grand stress chez les cadres.

II. L'accroissement du stress des cadres.

Les années 2000, si elles ont été celles d'une croissance inégalée du nombre de postes et de recrutements de l'effectif cadre, ont aussi été celles du développement des tensions subies par cette population. *« Avec la reprise, le stress change de nature »* lit-on, après la période qui a vu le chômage comme source de tension première[344]. 83% des cadres déclaraient souffrir du stress, 61% ayant le sentiment que cela ne s'améliorerait pas. 60% d'entre eux estimaient en 2000 subir une surcharge de travail excessive. 79% se sentaient victimes de cet excès en permanence, face à l'intensification du travail et de la productivité que recherchent les entreprises et aux bouleversements dus à la réduction du temps de travail[345]. De nombreux titres de la presse quotidienne, régionale ou mensuelle se sont faits l'écho de ce mal-être depuis lors : *« Les cadres intermédiaires (...) se sentent dépossédés de leurs compétences[346] »*, pour les uns, *« les cadres intermédiaires ne jouent plus leur rôle de cartilage permettant aux os et aux muscles de l'entreprise de fonctionner harmonieusement[347] »*, pour d'autres.

Une enquête réalisée en 2000 montrait cependant une légère amélioration de la satisfaction professionnelle des cadres sur certains points, comme l'intérêt de leurs responsabilités ou les relations avec leur hiérarchique. Le sentiment de surcharge de travail ne concerne « plus que » 56% d'entre eux, mais ils sont 4/5^{e} à la considérer comme permanente. Les cadres dirigeants,

[344] LE NOUVEL OBSERVATEUR, 2000, pp. 168-170
[345] LIAISONS SOCIALES, *op. cit.*, 1999, pp. 14-28
[346] LES ECHOS, 2003
[347] LA TRIBUNE, 2003

commerciaux, de personnel et de production restent entre 59 et 60% à s'estimer surchargés de travail. Cependant, la proportion de cadres très satisfaits varie fortement d'un motif à l'autre. Seuls 15% restent très satisfaits de leur situation professionnelle globale. Les motifs de faible satisfaction restent le climat de l'entreprise, les perspectives de carrière et la rémunération. Les plus satisfaits globalement sont les cadres de direction, les plus mécontents sont ceux de la fonction informatique. Les délais demandés se révèlent une source de stress importante pour une bonne part de l'encadrement. Dans le même sens, Le management par projets, impliquant une déstructuration de l'organisation pyramidale traditionnelle et l'accumulation de demandes contradictoires, est une autre source de tensions importante, augmentant significativement le *« degré d'imprévisibilité (...) des priorités de la journée de travail*[348] *»*, note un psychiatre de l'Institut Français de l'Anxiété et du Stress. Il remarque d'ailleurs que *« le malaise vient de ce qu'on a changé les structures sans changer les représentations qu'on se fait de la hiérarchie, de l'organisation ... Dans l'ancien système, chacun raisonnait en termes de "domaines de compétences", "fidélité des collaborateurs", voire de "nombre de fenêtres dans son bureau" »*. Les notions habituelles de « territoire », voire « d'allégeance », ne correspondent plus aux organisations voulues aujourd'hui par les dirigeants d'entreprises. Les objectifs à atteindre, qui ne sont plus l'apanage des cadres commerciaux puisque l'on met en place des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs pour tous types de personnel, sont également un facteur notable de tensions. Ainsi tel cadre conclut, après avoir travaillé dans une entreprise *« où les objectifs étaient démesurés »*, avoir été *« miné »* par le sentiment de ne jamais pouvoir les atteindre, et d'être répréhensible pour cela.

Le dipôle autonomie/contrôle serait l'une des principales sources de tensions entre un cadre et un subordonné, et entre le cadre et l'entreprise. Cela serait la conséquence du chevauchement des champs d'activité et de responsabilité, de la moindre acceptation par les managés des efforts de coordination des managers, de délégations inefficaces ou de contrôles excessifs[349].

Les nouvelles technologies enfin peuvent être un facteur d'évolution comme de perturbation, de liberté comme d'aliénation. Bernard Lairre, qui fut Directeur Général Adjoint de Spie Batignolle S.A., souligne que les cadres connaissent la puissance des outils informatiques, ce qui les inquiète particulièrement. Des automatismes déshumanisants peuvent parfois être mis en place, comme le remplacement d'entretiens annuels d'activité par des questionnaires à choix multiples retournés par messagerie interne et donnant lieu à la notation du salarié. Ce sont aussi des outils qui remettent en cause profondément le lien hiérarchique, la relation à l'organisation et à l'individu, offrant un espace de liberté nouveau

[348] LE NOUVEL OBSERVATEUR, 2000, *op. cit.*, p. 168

[349] ORGAN D. et GREENE C., 1981 ; PODSAKOFF P.M. et ORGAN D.W., 1986

et très flou en même temps à chaque acteur[350]. Mais il ne faut pas pour cela se sentir *« technoexclus »* ni être un *« technomordu »*, au risque de détourner l'outil de son but[351]. Il est de plus en plus courant de constater que des réunions informelles de quelques minutes sont remplacées par des échanges d'e-mails qui durent plusieurs jours, ou de dépenser son temps en discussions électroniques non professionnelles ou en « déboguages » à la suite d'utilisations malencontreuses des machines.

Dans le même temps que de nombreux facteurs entraînent les cadres dans des situations de stress et d'insatisfaction accrus, plusieurs tendances concourent à les déstabiliser en brouillant leurs anciens repères de performance et leurs attentes professionnelles comme personnelles.

III. Les mutations imposées à leur rôle.

L'on s'aperçoit, après avoir été longtemps ignorants de ce fait, que le rôle du cadre s'exerce dans un contexte non naturel, complexe et en constante mutation. L'action collective de son équipe est un construit social qui peut se briser en de multiples occasions[352]. Ce contexte peut révéler la valeur d'un manager ou le conduire à l'échec, en tablant essentiellement sur sa capacité à maîtriser les risques de fracture de la cohésion de l'équipe, et à s'adapter aux facteurs influençant son activité.

Son rôle est en ce sens une variable de performance importante pour l'entreprise. Paradoxalement, il semble qu'en retour soit souvent négligée la « performance personnelle » que veut légitimement en retirer le cadre lui-même : satisfaction au travail, épanouissement, développement de carrière, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc.

Si la relation du cadre à l'entreprise ne prend en compte que les aspects professionnels et la réussite organisationnelle, il cherche à terme à rompre cette relation. Il est vrai que les mutations qui s'imposent aux cadres ne prennent pas toujours en considération la satisfaction de leurs attentes. Si on modifie le moyen, les fins ne sont plus assurées. Cela peut pousser le cadre à chercher autrement et ailleurs une réponse à ses attentes, en une période où le marché de l'emploi lui est favorable.

Or, les forces de changement actuellement à l'œuvre poussent vers une certaine horizontalité du pouvoir et de l'autorité effective, et vers l'amoindrissement du pouvoir

[350] JUNGHANS P. et LAIRRE B., 2001
[351] LASFARGUE Y., 2000
[352] CROZIER M. et HERZBERG E.,*op. cit.*, 1977

hiérarchique. Ces changements ne sont pas faciles à intégrer. Ainsi que le remarquait Michel Bon, alors P.-D.G. de France-Télécom, certains cadres chevronnés ont encore *« un moule où le rôle de la hiérarchie de terrain n'est pas de concevoir, mais de veiller à la bonne application des instructions élaborées en haut »*, à l'instar de l'encadrement de la fonction publique. Il prenait l'exemple des directeurs régionaux : *« Leur rôle consistait à être les garants du bon fonctionnement de France Télécom sur leur territoire. On a totalement changé leur mission en créant des business units par clientèle ou par métier un cran en dessous d'eux. »* Il concluait en se posant une question fondamentale : *« Fait-on évoluer les mentalités des salariés, de l'encadrement et des syndicats au rythme où l'entreprise bouge, et au rythme nécessaire*[353] *? »*

« La véritable fonction du cadre est de gérer les valeurs de l'organisation et d'assurer la motivation des employés », écrivait Chester Barnard en 1938[354]. Il semble bien que cette conception soit plus que jamais d'actualité du point de vue des entreprises, alors même que la distance qui les sépare de leur encadrement semble augmenter. A l'heure où les cadres sont majoritairement déçus de leur situation professionnelle, on peut s'interroger sur la réorganisation des entreprises et sur son impact sur le statut, le rôle et les attentes qui les caractérisent, mais aussi sur *« les représentations que les cadres ont d'eux-mêmes et (de) leur rôle dans l'entreprise*[355]*. »*

D'une manière générale, les cadres consacrent plus de temps et d'efforts aux activités organisationnelles et techniques qu'à leur rôle social et fonctionnel, résistant en cela aux évolutions attendues de leur part. Kammoun (1999) constatait qu'en effet le manque de temps et la surcharge de travail sont invoqués pour justifier que les cadres se consacrent peu à l'animation de leur équipe, à la communication ascendante, à transformer les savoir-faire, à former leurs collaborateurs ou encore à leur déléguer des responsabilités. Ils ont également peu de temps pour « prendre du recul » et réfléchir aux meilleurs moyens d'optimiser leur rôle. Ils connaissent mal les objectifs de l'entreprise, participent peu à l'élaboration des plans stratégiques, contrôlent mal leurs zones de responsabilité, n'ont pas d'indicateurs de pilotage, etc.

Une certaine logique de poste a éclaté pour étaler les responsabilités vers le bas des structures, permettant simultanément plus de liberté individuelle et plus d'incertitude[356]. Les modèles de management mis en avant sont actuellement ceux du management participatif, on l'a vu plus haut, ce qui implique de s'orienter vers l'animation des équipes, vers des

[353] TRENTESAUX J., *op. cit.*, 1999, pp. 52-57
[354] BARNARD C.I., 1938
[355] RACINE Y., *op. cit.*, 1998, pp. 64-69
[356] IGALENS J. 1996, in AMHERDT C. et DUPUICH-RABASSE F., 1999

« compétences-relais », vers la facilitation du travail des collaborateurs, vers un rôle d'interface, et vers la valorisation des ressources. Mais cela veut aussi dire, dans l'esprit des cadres, devoir gérer de plus en plus de difficultés humaines, dans des structures décentralisées aux multiples échanges interindividuels et où les domaines de responsabilité sont mal définis. Ils reçoivent des demandes sans cesse renouvelées de réactivité, de travail collectif, d'interaction avec les marchés, d'optimisation des informations, avec les nouvelles technologies omniprésentes[357].

La complexité organisationnelle gagnant, les règles de fonctionnement changeant rapidement, de tels bouleversements ne peuvent perdurer sans placer dans une situation difficile le cadre qui travaille ainsi. Les contrats de mission semblent devenir de plus en plus fréquents, dégageant de l'autonomie mais rendant les carrières de moins en mois définies et assurées. Les plus aguerris peuvent d'ores et déjà « vendre » leur services aux employeurs les plus offrants. L'éventail des savoir-faire de l'encadrement s'ouvre fortement, centré autour de la création des conditions dans lesquelles le personnel peut donner le meilleur de lui-même. Mais ces injonctions à *« cultiver le changement »* et à *« travailler en réseau »*, outre qu'elles s'appuient rarement sur des référentiels concrets d'activités et sur des critères d'appréciation précis, restent très évasives[358].

La performance managériale s'appuie effectivement sur des variables difficiles à mesurer, ou tout au moins inhabituelles pour la plupart des cadres. Ils ressentent souvent les évolutions demandées comme des remises en cause fondamentales dans lesquelles leurs repères sont noyés. De nombreux facteurs les placent en situation de stress et d'insatisfaction, tandis que le changement doit devenir un mode de vie courant si l'on en croit ceux qui prescrivent leur rôle de demain.

[357] AMHERDT C. et DUPUICH-RABASSE F., *op. cit.*, 1999

[358] HILTROP J.-M., 1998, pp. 39-46

C. La persistance du modèle de la pyramide.

En définitive, devenir cadre oblige les individus à modifier radicalement leurs conceptions précédentes du travail et de leur place dans l'organisation. On change de référentiel, de priorités, de positionnement et d'attentes, de ressources disponibles aussi, par rapport à leur ancien poste. Mais ils ne l'avaient vraisemblablement pas envisagé ainsi.

Leur rôle de commandement a été réduit dans les années 80, leur rôle d'animateur social valorisé[359]. Puis les années 90 et leurs mouvements de décentralisation ont remis au goût du jour le commandement, avec une facette de gestion des ressources humaines opérationnelle[360]. Durant cette période, les représentations du rôle des cadres n'ont pas été adaptées. Le modèle du cadre professionnel, technicien rationnel gérant quantitativement des décisions, a perduré. Puis le cadre expert apportant des solutions à moyen et long terme est devenu à la mode, suivi du cadre manager développant le corps social « équipe[361] ». Mais ils n'ont pas remplacé le modèle classique.

La représentation ancienne et stable du cadre a continué d'être présente dans les esprits en même temps que les entreprises ont souhaité installer celle du manager, interface instable avec le marché, sans s'assurer du remplacement de la première par la seconde. La réticence aux relations interindividuelles reste forte, confirmant une certaine volonté de se « retirer du front » de la part de nombreux cadres, et d'accéder en progressant dans la hiérarchie à des positions et des statuts dits de « back office », plus susceptibles de pérenniser le poste et la place enviés. On peut comparer le rôle que l'entreprise attend de voir exercé par ses cadres et les attentes que ces derniers formulent en devenant cadres, en faisant ressortir quelques caractéristiques significatives :

[359] GROUX G., 1983
[360] GODELIER E., 1998, pp. 47-64
[361] GENOT C.

Une représentation du rôle prescrit (actes attendus par l'entreprise)	*Une représentation du rôle voulu (résultats attendus par le cadre)*
○ Fixer des objectifs ○ Évaluer les écarts objectifs/réalisations ○ Définir les secteurs d'activité ○ Pousser les efforts de productivité ○ Faire réaliser plus de résultats ○ Résoudre les difficultés de l'équipe ○ Enseigner à mieux travailler ○ Recruter et intégrer de forts potentiels ○ Concevoir des plans d'action ○ Participer à l'élaboration des stratégies ○ Etc.	○ Ascension hiérarchique ○ Reconnaissance et récompense ○ Être représentant de la Direction ○ Être admis dans la hiérarchie ○ Obtenir la considération des gens de pouvoir ○ Conserver la considération des gens de terrain ○ Faire croître son statut social ○ Obtenir plus de pouvoir ○ Subir moins de stress du marché ○ Être moins isolé « hors des murs de la forteresse » ○ Etc.

Tableau 2.20. Quelques caractéristiques divergentes entre deux représentations du rôle des cadres. (Source : auteur)

Ces exemples soulignent les écarts que l'on peut observer si l'on tient compte de ce que souhaite l'entreprise de la part de son encadrement, et de ce que les cadres attendent de leur statut et de leur position hiérarchique. La nécessité du repositionnement du rôle de l'encadrement perturbe ceux qui en sont les acteurs car leurs représentations ne suivent pas le changement au rythme que désire l'entreprise.

Celle-ci l'a d'ailleurs peu souvent accompagné. En effet, on peut supposer, en rassemblant les éléments évoqués précédemment, que la représentation partagée quant à la structure de l'organisation, par beaucoup de cadres comme par la plupart des membres de l'entreprise, est encore basée sur un modèle « pyramidal » :

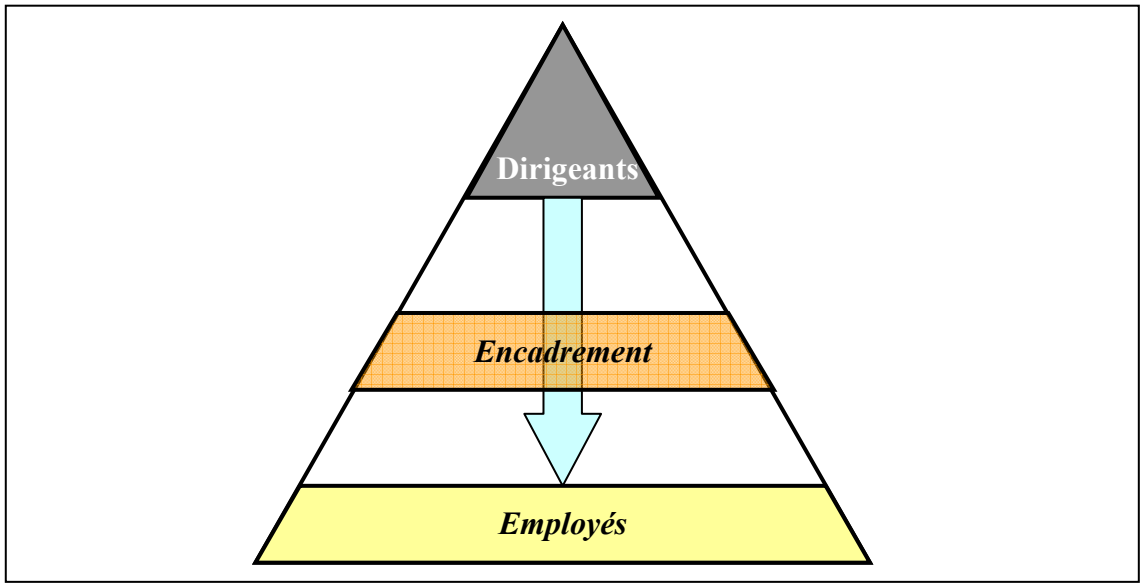


Figure 2.06. Le modèle de la pyramide, organisation hiérarchique classique de l'entreprise. (Source : auteur)

Dans cette vision de la ligne hiérarchique, l'encadrement représente l'articulation indispensable entre les dirigeants de l'entreprise et les employés sur lesquels s'exerce son autorité, par délégation de pouvoir. Il s'agit essentiellement d'un pouvoir hiérarchique descendant, qui confère à son détenteur une parcelle de celui que possède la tête de la structure. Celle-ci est vue comme omnipotente. Dans ce contexte, l'intégration dans l'entreprise est strictement verticale. Le contrôle hiérarchique des ressources est une pièce fondamentale du pouvoir exercé. L'accumulation des actifs et leur rentabilité priment, en particulier par le biais de fortes croissances patrimoniales, tandis que l'organisation vise avant tout à attirer vers elle le marché, plutôt qu'à se mouvoir vers lui et se mettre à sa portée. On voit la dichotomie très nette faite entre la hiérarchie et le marché par certains auteurs de la théorie des organisations. L'inertie de la structure est importante, de même qu'est importante sa dépendance à son environnement.

Dans ce modèle pyramidal, c'est à partir des économies d'échelle, de la diffusion des produits et des services vers le marché, de la spécialisation des tâches en vue de leur gain de productivité, de la gestion des stocks, en flux tendus notamment, ou encore de la dichotomie entre la décision et l'exécution que se réalisent les profits pour l'entreprise. La croissance quantitative sert de point de mire à une stratégie essentiellement basée sur la domination par les coûts et par les prix. Il est convenu qu'il existe de nombreux « non clients » absolus, à attirer vers ses offres, et de nombreux besoins non encore satisfaits qui justifient la recherche et le développement en interne des offres à venir. Quoi qu'il en soit, les termes de l'échange sont fixés par les décideurs de l'entreprise, que l'on peut représenter par l'image de « Pharaon », dirigeant omnipotent dont l'efficacité est toute taylorienne, et qui subit peu de contraintes dues aux débouchés. C'est pourquoi la standardisation maximale de l'offre demeure une priorité, ainsi que celle des tâches qui amènent le client jusqu'à elle. Le rôle de l'encadrement des services commerciaux est principalement de superviser le bon écoulement de l'offre. Pour ce faire, on cherche à parvenir à une distinction aboutie des tâches et des rôles, entre l'encadrement hiérarchique, les employés et les services connexes notamment. On s'assure que la performance est rigoureusement contrôlée, plutôt que coordonnée ou développée, dans un circuit d'écoulement descendant.

On est très proche finalement du *Modèle H* d'Aoki[362]. L'entreprise donne toutes les directives nécessaires dans ce sens, et demande à ses équipes hiérarchiques de veiller à la stricte application de ses instructions en vue d'obtenir les objectifs qu'elle a fixés. Elle octroie pour ce faire le statut de cadre, ancrage de l'image du détenteur de prérogatives spécifiques, qui sont à présent battues en brèche.

[362] AOKI M., 1988

Or, la facette « intermédiaire », ajoutée au statut de cadre, accentue souvent les difficultés décrites ici, leur impact s'en trouvant dès lors renforcé.

2. Les caractéristiques de la dimension d'intermédiation.

Attachés à leur statut, à leur positionnement sociologique tout autant qu'économique, des symboles marquants caractérisent l'encadrement intermédiaire. Ceux qui ont cours aujourd'hui datent pour la plupart des années 80, époque où cadres, employés et dirigeants furent souvent figés dans des *« postures managériales marquées par l'esprit de recette et les prescriptions incantatoires*[363] *»*, au sein des structures pyramidales propres à la plupart des entreprises.

Depuis lors, on qualifie fréquemment l'encadrement intermédiaire de « charnière » ou de « courroie de distribution » de l'entreprise. Il lui incombe à ce titre « d'huiler les rouages de la machine », de « compter les points », de « faire faire » ou encore de « développer les compétences distinctives ». Il est devenu, dans les esprits tout au moins, un élément clé de l'organisation, mais d'une organisation, il est indispensable de le reconnaître, elle-même en forte mutation, ce qui ne se traduit pas toujours dans les représentations ni dans les pratiques.

Ces qualificatifs, finalement très liés aux représentations du rôle tel qu'il est prescrit par les entreprises, rendent difficilement compte de ce qu'est la position d'intermédiation et de ses conséquences pour ceux qui l'occupent. Comment les cadres intermédiaires vivent-ils ce rôle actuellement ?

Nous en examinons tout d'abord les caractéristiques du point de vue de la position dans la ligne hiérarchique. Nous interrogeons ensuite les attentes que suppose une telle position à l'égard de « l'ascenseur » social qu'elle est censée être pour les cadres. Nous nous penchons enfin sur la question de la réactivité « à 360 degrés » que l'on exige des cadres intermédiaires en retour de la progression qu'on leur laisse entrevoir. L'ensemble de ces facteurs peut être considéré comme une couche se superposant à la précédente, la dimension « cadre », pour troubler un peu plus la relation entreprise/encadrement dans la définition du rôle de ce dernier. En ce sens, elle participe de la mutation des structures vers un autre modèle que celui de la pyramide, évoqué plus haut.

[363] TROUVE P., dir., 1998, p. 7

A. Une position hiérarchique délicate.

Loin de distinguer une population homogène, la position d'intermédiation comporte une bonne part de flou dans le simple fait qu'elle concerne un nombre important de catégories de salariés dans l'entreprise. Plusieurs niveaux hiérarchiques, plusieurs classifications sont intégrés dans un groupe que l'on considère souvent comme homogène, alors qu'il ne l'est pas. Quantité de fonctions, de rôles, de spécialités, de catégories statutaires composent une nébuleuse humaine dont il est difficile de tirer quelques grands traits communs[364].

Nous allons néanmoins dégager certaines lignes-forces pour ce qui concerne les cadres statutaires situés en position d'intermédiation. Bien qu'excluant les agents de maîtrise ou les techniciens spécialisés de cette analyse, nous pouvons cependant nous appuyer sur les travaux qui permettent d'établir des réflexions susceptibles de toucher tout type d'intermédiaire hiérarchique.

I. Une nécessaire délégation de confiance.

Devenir cadre intermédiaire a longtemps représenté pour un salarié le moyen de légitimer l'appartenance au groupe qui dirige et fait évoluer l'entreprise. Un cadre non hiérarchique, et qui par conséquent n'est ni intermédiaire ni cadre supérieur, ne ressent pas nécessairement ce sentiment, dû en particulier à l'exercice du pouvoir sur des subordonnés.

Le cadre intermédiaire, en représentant l'organisation, représente ses valeurs, ses rites, sa culture, ses ambitions, ses règles les plus ténues, ses finalités et ses objectifs. Etre totalement intégré à ce système devient pour lui un devoir. Il s'imprègne en contrepartie de son pouvoir. En tant que premier lien entre les employés placés sous sa subordination et l'entreprise, il développe à l'égard de celle-ci une relation de confiance, directement corrélée à la confiance qu'il place en son propre hiérarchique. Par ce lien, l'entreprise dépend à son tour du cadre pour la relation de confiance qu'elle établit avec ses employés.

La délégation de confiance représente un facteur de succès organisationnel. Il a été étudié dans le cadre des relations vendeur-acheteur ou principal-agent dans la théorie de l'agence, mais très peu dans la relation hiérarchique-subordonné[365]. Les facteurs susceptibles d'accroître la confiance sont en particulier le sentiment de justice ou d'honnêteté organisationnelle liée aux résultats – honnêteté distributive – ou aux procédures à appliquer – honnêteté

[364] TROUVE P., *op. cit.*, 1998, p. 9

[365] KUMAR N. et alii, 1995 ; LAGACE R.R., 1991

procédurale. Certains chercheurs ont montré que le sentiment d'injustice provenant du hiérarchique pouvait avoir de fâcheux résultats auprès des subordonnés[366].

Par ce contrat psychologique, le cadre intermédiaire est celui qui, dans la hiérarchie, *« connaît le mieux leur travail »*, et qui doit rester *« une source crédible et familière »* d'information pour l'entreprise sur l'état de ses ressources humaines[367]. Le futur est tout aussi incertain pour lui que pour d'autres acteurs. Il est pourtant censé être plus aguerri, à ce sujet, du fait de sa proximité avec les marchés d'où provient l'information. Son silence en la matière pourrait même être perçu comme une rétention volontaire d'informations stratégiques devant bénéficier à toute l'organisation, donc comme une faute professionnelle.

Accentuée par la décentralisation relative du pouvoir et par les attentes exprimées en termes de nouvelles compétences, l'importance accordée à l'information le concerne tout particulièrement. Il devient un régulateur organisationnel doté de missions d'interface, qui aide son organisation à passer d'un mode de fonctionnement essentiellement mécanique à un mode plus organique et plus réactif. Il détient pour cela une parcelle de l'autorité déléguée par les dirigeants, et contrôle une part notable de ressources immatérielles ou matérielles, parmi lesquelles l'information provenant des marchés, des services internes et de la tête de l'entreprise[368].

Faire vivre son rôle d'intermédiaire conduit en définitive le cadre intermédiaire à agir en médiateur, voire en média. Sur ce plan, l'étymologie du terme « intermédiaire » n'est pas anodine. Les interactions entre le cadre intermédiaire et sa hiérarchie, en particulier, sont variées. Elles sont d'ordre informationnel, puisqu'il est un vecteur d'information majeur, qui doit traduire des données brutes en renseignements valorisés dans un but stratégique. Cette tâche est l'une des raisons d'être de la délégation de pouvoir hiérarchique et de la confiance que lui accorde l'entreprise : retirer, à partir de simples données recueillies par les équipes sur le terrain, la substance qui permettra aux dirigeants de piloter plus finement l'organisation. Il se tisse des liens d'ordre professionnel dans lesquels le cadre supérieur intègre une dimension stratégique non accessible au salarié qui n'est pas cadre intermédiaire.

Ces relations sont aussi d'ordre interpersonnel et affectif. Par celles-ci, le cadre intermédiaire et son hiérarchique développent une relation de proximité dans la compréhension des situations rencontrées, des solutions à leur apporter, et dans la complémentarité de leurs rôles respectifs. Ils usent l'un sur l'autre de leur pouvoir d'influence réciproque, pour finalement additionner leurs pouvoirs en les dirigeant vers les équipes subordonnées qu'ils doivent faire agir selon les visées stratégiques.

---

[366] BOHLANDER G.W. et BLANCERO D., 1996

[367] LARKIN T.J. ET LARKIN S., 1996

[368] CUBIZOLLES E., in TROUVE P., dir., *op. cit.*, 1998, p. 51

Le cadre intermédiaire participe enfin à des tâches relativement anciennes mais aux dimensions renouvelées, qui concernent des missions transversales de gestion. Il lui est demandé à présent, en tant que hiérarchique d'une équipe, de développer des compétences de gestion des ressources humaines. Elles sont opérationnelles, comme le recrutement ou la gestion des horaires de travail, ce qui n'est pas réellement nouveau. Le processus de gestion des ressources humaines concerne en effet de plus en plus l'encadrement intermédiaire au sujet de la gestion des emplois, de la valorisation des salariés, ou encore de la gestion des contrats et des salaires[369]. Elles sont aussi consultatives, le plaçant dans un rôle d'expertise à l'égard des services fonctionnels. Participer à des groupes de travail dans le but de créer de nouvelles formations, se faire le relais de ces mêmes formations auprès de sa propre équipe ou auprès de celles d'autres cadres, analyser l'évolution des compétences de ses subordonnés et en faire un rapport à destination des services de gestion du personnel, sont des tâches que l'on retrouve aujourd'hui confiées à l'encadrement intermédiaire.

Cependant, il s'avère que le contrat psychologique qui lie le cadre intermédiaire et sa hiérarchie par la délégation de confiance que lui exprime celle-ci est aujourd'hui souvent remis en cause. Par contrecoup, et du fait de la position d'intermédiation, les tensions accumulées sur les maillons intermédiaires nuisent à la qualité du lien hiérarchique, contractuel et relationnel matérialisé par la relation cadre intermédiaire/employé. Ils se voient pris entre deux feux : ils appartiennent à la fois au « terrain », dont ils sont souvent issus, et à l'encadrement, dont ils sont dorénavant membres à part entière. Plus proches du marché que d'autres cadres, ils sont aussi plus isolés vis à vis de l'organisation. Le cadre intermédiaire se trouve être simultanément un hiérarchique et un subordonné, donc un producteur et un destinataire de justice organisationnelle. Il est alors à la fois un acteur du changement (c'est lui qui fait passer le message dans les équipes), un objet du changement (son rôle évolue) et un garant de l'activité renouvelée (il doit continuer d'obtenir de bons résultats de son équipe)[370].

Appartenant progressivement à la hiérarchie, pourvu qu'il en gravisse les échelons, il ne peut plus se considérer comme un membre de la « base ». D'ailleurs, appartient-il d'abord à l'encadrement, ou d'abord à son « corps » de métier, la vente par exemple ?

Ces questions soulignent le fait qu'aujourd'hui l'ambiguïté de la position du cadre intermédiaire influence souvent ses réactions et ses perceptions, plus fortement que la délégation de confiance et de pouvoir qui le lie à sa hiérarchie.

---

[369] LOUBES A., in TROUVE P., *op. cit.*, 1998, p. 155

[370] LETONDAL A.-M., in TROUVE P., dir., *op. cit.*, 1998, p. 68

II. Une délégation devenue ambiguë.

La diffusion des responsabilités vers le bas des structures hiérarchiques, en particulier concernant l'animation des équipes, génère par voie de conséquence de nouvelles attentes en matière de compétences, à l'égard des cadres intermédiaires.

Or, souvent, de telles attentes ne sont pas clairement exprimées, pas plus que n'est clarifié le sens des changements que doit véhiculer et faire appliquer l'encadrement. Ces compétences « modernes » doivent fréquemment être partagées avec d'autres postes et d'autres niveaux hiérarchiques ou fonctionnels. Par exemple, un programme de formation à la vente en agence commerciale, que nous avons élaboré avec une équipe pluridisciplinaire comprenant notamment des cadres du service Qualité, des formateurs et des cadres intermédiaires, a conduit plusieurs de ces personnes à intervenir auprès du public visé, composé des personnels des agences, de manière parfois confuse, sans que les rôles des uns ou des autres aient été clairs : où s'arrête le formateur ? Où le cadre prend-il le relais ? Où le service Qualité intervient-il après la formation ?…

On peut considérer que la transversalité d'une partie des rôles de l'encadrement participe d'une plus forte cohésion entre les collaborateurs d'une même entreprise. On tente ainsi de passer d'une *logique de postes* à une *logique de compétences*. Cela peut permettre dans le même temps de ramener l'encadrement intermédiaire dans une démarche plus participative, considérée du point de vue de l'entreprise, et de le sortir de son relatif isolement.

Un certain nombre de présupposés sont pourtant présents dans une telle approche. Elle implique tout d'abord que les cadres intermédiaires partagent une vision et un discours collectifs et homogènes, concernant leur rôle professionnel. Cela sous-entend qu'ils en ont une représentation unifiée. Or on peut observer des positionnements différents entre eux et vis à vis des collaborateurs qui les entourent[371].

De plus, tous ne vont pas avoir la même attitude au sujet de chaque tâche ou de chaque compétence. Si l'on reprend l'exemple du programme de formation, seuls une demi-douzaine de cadres intermédiaires ont été choisis pour être des formateurs-relais. Étaient-ils les plus compétents en la matière ? Les plus impliqués à l'égard de cette nouvelle approche du commerce ? Ou encore les plus disponibles, géographiquement ou en terme de temps ?

Cette logique de compétences manque de précision et génère des situations ambiguës. Les rôles exercés sont finalement très différents de ceux assignés à l'origine de la prise du poste, dans un certain nombre de cas. Leur évolution se fait sur la base d'interprétations personnelles

[371] CUBIZOLLES E., *op. cit.*, 1998, p. 43

et subjectives, qui dépendent des attitudes de chacun. Celles des plus anciens semblent éloignées de celles des cadres les plus récents. Dans certains cas, l'encadrement intermédiaire ne se transforme-t-il pas parfois en *barrière* après avoir été une *charnière* ? Il peut devenir le maillon faible, entouré d'experts et de spécialistes de plus en plus nombreux[372]. À la fois acteur et objet du changement, à la fois régulateur de l'organisation et l'une de ses variables d'ajustement[373], il a le sentiment de subir les écarts séparant le discours hiérarchique de la réalité quotidienne. Il est placé sous la contrainte de logiques contradictoires qu'il a du mal à mener de front.

Une autre contradiction entre des logiques différentes est celle qui oppose les temporalités des interlocuteurs en présence. Pris par le quotidien, les managers intermédiaires accompagnent les commerciaux dans leur activité, et jouent alors un rôle de suppléant qui doit, dans l'urgence, pallier les déficiences constatées dans les réalisations des subordonnés. Cependant, il leur est demandé de travailler beaucoup moins dans l'urgence et beaucoup plus dans le moyen terme, en ayant du recul par rapport au quotidien et en développant une analyse objective des situations professionnelles rencontrées. La gestion de ce type d'activité, bien que souvent considérée comme l'une des plus valorisantes, puisqu'il leur est demandé le fruit de leur réflexion, en somme, est en même temps source de frustration : elle semble les éloigner du terrain. Le sentiment d'être indisponible pour son équipe en découle, incitant le cadre intermédiaire à arbitrer entre des activités administratives, hors de la présence des vendeurs, et des activités plus productives, dans lesquelles ils font souvent ce que devraient faire ces mêmes vendeurs. Les tensions qui découlent de ces difficiles arbitrages fragilisent notablement l'identité des cadres concernés[374].

Sur un autre registre, une logique de poste s'oppose également à une logique de compétence. En raison des nouvelles exigences qui conduisent tout salarié à accroître ses capacités pour participer plus efficacement à la performance de l'organisation, on voit se décentraliser plus bas que le niveau d'encadrement intermédiaire des responsabilités qui fondaient jusque là son rôle. Les salariés se responsabilisent quant à la gestion prévisionnelle de leur propre emploi et de l'évolution de leurs compétences, ainsi que pour leur évaluation et pour l'analyse de leurs résultats. Les relations entre l'encadrement intermédiaire et les employés sont alors plus complexes, plus impliquantes, plus approfondies[375], puisque l'on n'est plus dans le schéma où l'un appréciait et donnait des directives, et où l'autre écoutait et

[372] SASSER W.-E. et LEONARD F.-L., 1990, pp. 113-121 ; FRIEDBERG E., 1993
[373] LETONDAL A.-M., in TROUVE P., dir., *op. cit.*, 1998, p. 68
[374] LETONDAL A.-M., in TROUVE P., dir., *op. cit.*, 1998, p. 68
[375] CUBIZOLLES E., in TROUVE P., dir., *op. cit.*, p. 43

appliquait. Les entretiens individuels d'activité deviennent de véritables négociations, ayant pour objectif l'évolution des carrières des salariés, qui se sentent fortement concernés en tant qu'acteurs d'un tel processus. L'encadrement a-t-il été formé et préparé à de telles situations ? Des ruptures ne risquent-elles pas de se former dans la ligne hiérarchique, du fait des différences d'interprétation qu'aura chaque niveau de cette ligne quant aux attentes des autres niveaux ? De telles zones d'incertitude font appel à des capacités plus pointues, tant sur le plan cognitif qu'au plan comportemental. Par ces processus l'organisation, de mécanique, devient organique, puisque chaque partie peut mettre en balance sa relation avec les autres, et que le pouvoir de négociation n'est plus seulement descendant, mais multipolaire.

Finalement, on peut observer des écarts importants entre les représentations véhiculées par les cadres intermédiaires et par ceux qui les entourent. Un sentiment de frustration se manifeste chez certains, du fait de ne pas « encore » être cadre supérieur. Pour d'autres, c'est un sentiment de déchirement qui prédomine, dès lors qu'ils pensent être de plus en plus « coupés du terrain » sur lequel ils ont commencé leur carrière. Les cadres les plus anciens semblent moins sensibles aux tensions relationnelles ou commerciales, alors qu'ils souffrent plus des changements de repères, comme c'est le cas pour les critères d'appréciation de performance, par exemple. Au contraire, les plus jeunes, qui appartiennent à ce que les sociologues nomment la « génération X », sont des « zappeurs » : ils passent d'un emploi à un autre, d'une société à une autre, avec la même aisance qu'ils le font pour les chaînes de télévision. Ils sont habitués aux changements de structure et d'indicateurs. Mais ils sont plus sensibles aux difficultés relationnelles et aux conflits, ainsi qu'au sentiment d'échec.

Par conséquent, des interprétations très personnelles peuvent découler des instructions reçues et à transmettre, des informations à manipuler, de son rôle ou du rôle des collaborateurs. La réactivité de l'entreprise dépend en partie de la qualité de cette interprétation. Une structure hiérarchique est une structure humaine et interprétative. L'encadrement intermédiaire a en charge une part significative de l'interprétation des informations les plus diverses du fait de sa position d'intermédiation, c'est à dire, étymologiquement, de média entre les uns et les autres. En ce sens, l'encadrement intermédiaire peut être une charnière autorisant la transmission adéquate de l'information, ou bien une frontière empêchant que soient correctement transmis les flux de données qui leur parviennent, s'ils interprètent leur rôle de manière trop décalée par rapport à celui que l'on attend d'eux.

L'intermédiation hiérarchique supporte en définitive une image duale, dans laquelle le cadre ne trouvera pas toujours facilement les points d'ancrage indispensables à une représentation claire de son rôle :

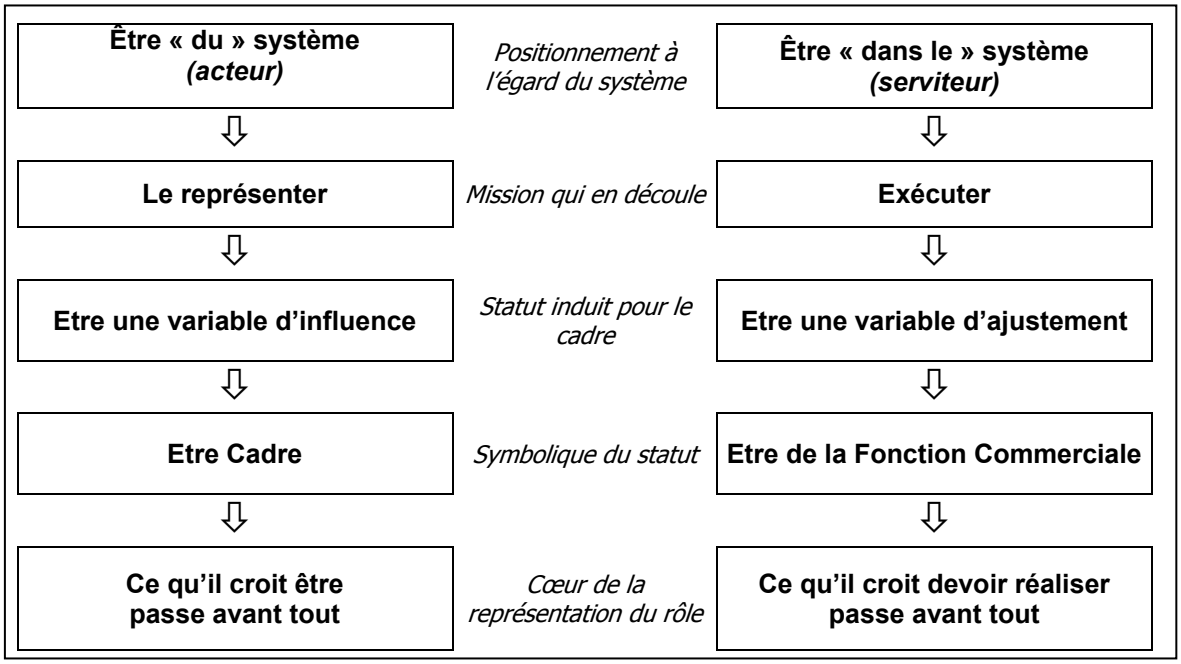


Figure 2.07. L'image duale de la position d'intermédiation. (Source : auteur).

Des problèmes de choix se posent à lui, soit de manière permanente si son positionnement et ses représentations ne sont pas bien arrêtés, soit à un moment donné s'il a pris l'un ou l'autre parti. Dans tous les cas, le rôle de l'intermédiaire peut être remis en cause à tout instant, parfois pour des raisons ténues.

Là encore, cela peut se traduire par des conflits ouverts qui affaiblissent l'entreprise, et signifient la fin de son emploi pour le salarié. Dans un conflit présenté en Conseil des Prud'hommes, il fallut déterminer où s'arrêtait la responsabilité d'un inspecteur commercial sur les agissements de ses subordonnés commerciaux, et où commençait celle de l'employeur, ce qui dénotait d'un conflit de rôle très profond. Dans un autre cas, il s'est agit de savoir où se situait le coefficient statutaire pour trancher sur la responsabilité réelle d'une responsable d'agence, situation typique d'une ambiguïté de rôle ancienne. Dans un troisième exemple, on a vu le rôle de direction occupé successivement par deux personnes n'ayant aucun point commun par leur cursus ou leur expérience professionnels, en l'occurrence un cadre administratif et un technicien, le second évinçant le premier.

Cette dualité recèle cependant une fragilité constante. La position d'intermédiaire est directement visée par les changements parfois brutaux et rapides des statuts et des rôles prescrits par l'entreprise. Son avenir et son intérêt pour celle-ci ont déjà été remis en question

par le passé. Or de même qu'un véhicule devient dangereux si sa courroie de distribution est fragilisée, une organisation devient difficilement contrôlable dès lors que son encadrement intermédiaire a du mal à positionner son rôle.

B. Les attentes à l'égard de « l'ascenseur » social.

Face aux attentes et aux contraintes que représente la position d'intermédiaire, les cadres attendent de l'exercice de leur rôle et de la détention de leur statut un certain nombre de résultats. En particulier, les positions d'intermédiation hiérarchique valent à leurs yeux par les possibilités d'ascension sociale qu'ils espèrent en retirer. Cela peut expliquer l'intérêt des rites et des « parcours initiatiques » qui existent encore pour faire passer un salarié du groupe des non cadres à celui des cadres, puis de celui des cadres intermédiaires à celui des cadres supérieurs, jusqu'à celui, peut-être et pour quelques-uns seulement, des cadres dirigeants.

En effet, l'encadrement intermédiaire constitue ce que Philippe Trouvé nomme une *« position sociologique de classe »*. Le qualificatif « intermédiaire » laisse deviner qu'il s'agit de classes moyennes, dont les attributs marquants sont l'instabilité et la confrontation. Instabilité parce qu'appartenir à une telle classe se conçoit sous condition de brièveté : c'est « un point de passage » entre une catégorie et une autre, un lieu de rencontre des trajectoires personnelles et professionnelles. Confrontation parce qu'étant intermédiaire, l'on est entre les uns et les autres, chacun se dessinant des trajectoires éventuellement contradictoires ou concurrentes, que ce soit au point de vue personnel, social, professionnel ou générationnel. Bref, l'encadrement intermédiaire n'est pas une fin en soi : il est un moyen de transition identitaire[376].

L'accès à « l'ascenseur » social, que représentent le statut et le rôle de cadre, peut par conséquent permettre de satisfaire des attentes et des motivations variées, suivant plusieurs logiques possibles. S'il s'agit d'une logique d'intégration, le cadre cherche à respecter les normes et les attentes de l'entreprise à son encontre. S'il suit une logique d'intérêt, il vise plutôt à optimiser son rôle dans le but de satisfaire en priorité ses attentes personnelles. S'il se plie à une logique de subjectivisation, il est critique à l'égard de son rôle. Il développe une réflexion en s'affirmant comme un sujet relativement autonome, capable d'adapter le rôle qu'on lui affecte[377].

[376] TROUVE P., *op. cit.*, 1998, p. 9
[377] DUMOULIN C., *op. cit.*, 1999

Le choix de la logique, conscient ou pas, dessine la manière dont le cadre intermédiaire construit son rôle et dont il définit ses attentes à l'égard de celui-ci. Une logique d'intégration tend à lui faire privilégier la recherche de reconnaissance par la hiérarchie, qui peut l'accepter comme l'un des siens s'il se montre efficace. La logique d'intérêt l'incite plutôt à poursuivre des buts personnels avant tout, l'exercice de son rôle et la position hiérarchique étant des moyens pour cette fin. La logique de subjectivisation correspond à des besoins d'épanouissement personnel par une relation d'échange et de progrès mutuels, dans laquelle l'individu se place en partenaire de l'entreprise, au lieu d'en être dépendant – logique d'intégration – ou concurrent – logique d'intérêt.

Un sentiment d'insatisfaction peut alors se résumer au sentiment d'être « pris entre deux feux ». Dans le premier cas, le cadre ressent l'incohérence des attentes exprimées par sa hiérarchie et par ses subordonnés. Selon la logique qu'il suit, il tendra alors à rechercher des solutions différentes[378].

Dans le second cas, il peut avoir le sentiment d'être outrepassé lorsque le subordonné se prend au jeu de la délégation et du pouvoir décentralisé, que suppose le management participatif, le plus fréquemment envisagé dans les organisations. Le cadre intermédiaire, le subordonné et le dirigeant ne partagent pas nécessairement la même conception de leur liberté réciproque. Encadrer ses subordonnés signifie-t-il de les assister au moindre problème, ou au contraire de leur apprendre à se passer du hiérarchique dès que possible ? Où se situer personnellement ? Les subordonnés peuvent être motivés par la délégation, sauf si elle se montre trop difficile, si l'échec est au bout, ou si elle paraît trop restrictive, et tenter de s'affranchir de la tutelle du cadre intermédiaire. Celui-ci peut avoir l'impression que si la délégation fonctionne, on pourra se passer de lui en réduisant encore les échelons hiérarchiques entre la direction et les employés. Selon la logique suivie par le cadre, à nouveau, il peut être mécontent du fait du manque de reconnaissance par sa hiérarchie, tel qu'il le perçoit, du fait du risque que courent ses objectifs personnels, ou du fait des difficultés qu'il rencontre à exercer son rôle tel qu'il l'a personnellement défini, difficultés freinant sa recherche d'épanouissement.

[378] Nous développerons ce point dans le paragraphe suivant, où l'on regardera la position d'intermédiaire « à 360 degrés », du fait des relations autres que les relations avec la hiérarchie et les subordonnés.

Finalement, être cadre intermédiaire implique d'accepter de servir de « tampon » entre les employés et la hiérarchie, alors que nombre de candidats à ce rôle peuvent croire qu'il s'agit de faire appliquer des instructions provenant des dirigeants. Au contraire, son rôle consiste tout particulièrement aujourd'hui à gérer les effets résiduels de l'organisation, que celle-ci ne veut pas voir se manifester. Il doit prendre en charge ces inconnues et les indéterminations du fonctionnement organisationnel, au risque de remettre en cause à tout moment son efficacité, et de ne pas pouvoir satisfaire ses attentes. La remise en cause est donc profonde, complexe, voire périlleuse et peut être vécue comme une régression personnelle par les cadres intermédiaires.

De ces réflexions, nous pouvons tirer le constat d'une évolution significative de l'image globale de l'entreprise, et de la place des cadres intermédiaires en son sein. Du *modèle de la pyramide*, où les cadres représentaient les dirigeants et où, finalement, les sous-officiers représentaient « Pharaon », on passe à ce que nous pouvons nommer le *modèle de la forteresse*. Dans cette nouvelle représentation de l'organisation, l'encadrement intermédiaire est pris entre les employés qu'il dirige et la tête de l'entreprise, qu'il vise. Le nouveau positionnement vécu par ces cadres, tel que nous venons d'en donner les caractéristiques essentielles, peut être schématisé ainsi :

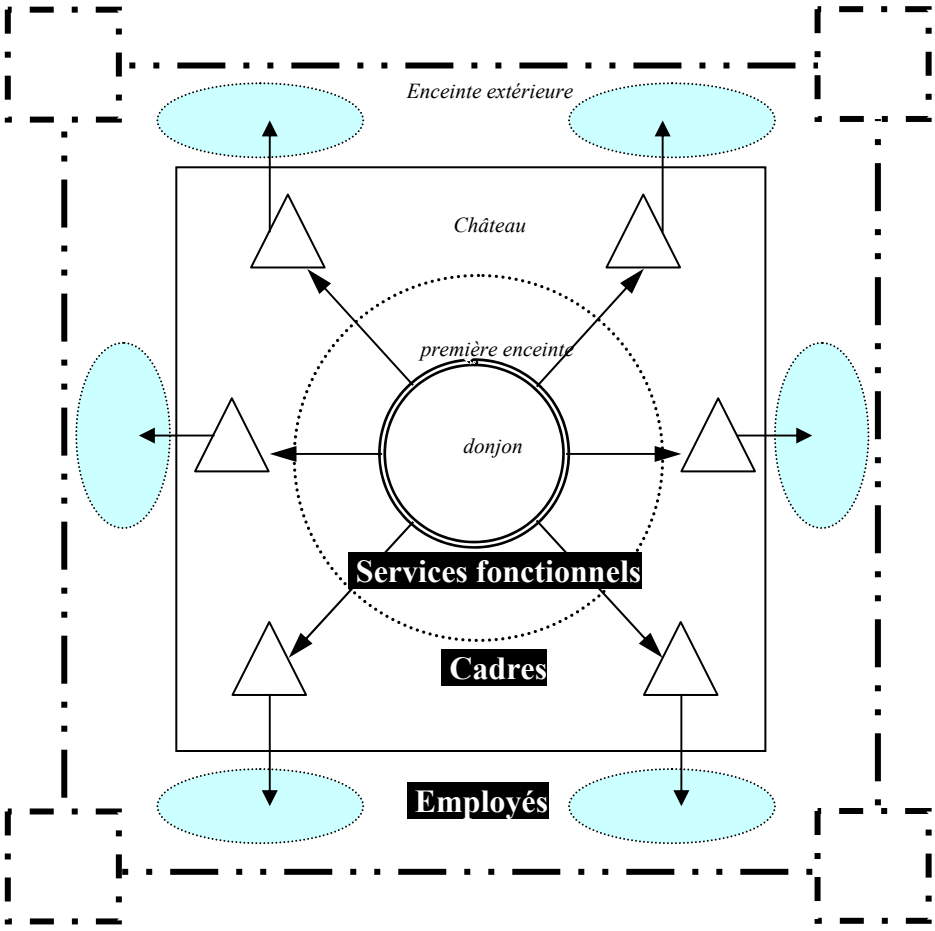


Figure 2.08. Le modèle de la forteresse. (Source : auteur)

En renversant la pyramide et en l'observant à partir du sommet, la position des cadres intermédiaires apparaît plus clairement, et plus justement que dans le modèle précédent. Si l'on image notre propos à l'aide d'un vocabulaire militaire, pour être plus parlant, on peut dire que leur situation est comparable à celle de sous-officiers chargés de diriger et d'animer les troupes. On voit bien qu'ils n'appartiennent pas au cercle fermé de la première enceinte, réservée aux conseillers proches du Prince. Ils n'appartiennent plus non plus à la « soldatesque » qui prend place à l'abri des frontières de l'organisation, derrière les fortifications la protégeant des agressions extérieures, avant de sortir sur le terrain, l'essentiel du temps.

Ce modèle d'organisation, plus flexible, correspond à un modèle réticulaire, réseau dont le rattachement demeure fort, par rapport à un noyau central. De celui-ci part l'intention d'un maillage externe du marché et de l'environnement. La dimension topologique et la fonction circulatoire des éléments de l'organisation apparaissent : les réseaux commerciaux, logistiques et de communication doivent impérativement sortir hors de l'enceinte protectrice de l'entreprise et implanter une présence territoriale forte pour assurer la survie, puis le

développement de l'entreprise. En externe, les troupes ont en charge la coordination logistique et offensive des actions diligentées depuis le cœur de décision. En interne, la forteresse coordonne la production et l'administration des biens et des outils indispensables à la progression de ses émissaires.

Des formes plus hybrides d'organisation se font jour. En effet, en temps de repos, c'est à dire rarement dans un contexte de situation économique extrêmement concurrentielle, les forces de vente et leurs cadres intermédiaires sont à l'abri des murs de la forteresse. La plupart du temps, elles sont en fait à l'extérieur, au cœur des marchés, à affronter les offres concurrentes et à tenter de remporter des parts de marchés, place après place, dans une bataille qui tient plus de la guérilla que de la bataille napoléonienne. Leur réactivité est vitale dans un tel environnement, et indispensable pour que les modes de management souhaités puissent s'exercer et fournir de bonnes réponses commerciales.

L'inertie de la structure est ici une défaillance, la coordination devient plus exigeante, du fait de l'éloignement et de l'isolement fréquent des personnels commerciaux, et de leur interdépendance marquée avec l'environnement extérieur. Les relations d'échange sont profondes entre l'environnement et l'organisation, entre le marché et le réseau commercial, entre la forteresse et les troupes, entre le cerveau et le bras armé. Elles nécessitent des changements profonds dans l'allocation des ressources matérielles, immatérielles et humaines, qui se situent *« entre marché et hiérarchie*[379]*. »* Si l'on reprend l'image de la forteresse, le *donjon* est recentré sur son cœur de métier, qui consiste en la prise de décisions stratégiques. Il délègue à la *première enceinte*, celle des cadres supérieurs rattachés à la direction, le rôle de filtre et de conseil en ce qui concerne la manière d'être présent sur les marchés. La *seconde enceinte*, celle des services fonctionnels, est en charge de la production et de la réalisation des offres, ainsi que du traitement des informations provenant de l'environnement et des réseaux. Hors de l'entreprise, ceux-ci sont chargés, avec une forte autonomie, de distribuer, de communiquer, d'assurer l'après-vente, et d'anticiper les futures demandes du marché.

Cette illustration symbolique reflète cependant une partie de ce que vit le corps des cadres intermédiaires. En effet, certains d'entre eux ont un rôle d'encadrement de proximité qui se manifeste le plus souvent « hors des murs » de la forteresse, hors des frontières de l'entreprise, sur les marchés et auprès des clients, comme nous venons de l'évoquer. Il s'agit des cadres intermédiaires de la force de vente. Ils appartiennent à la fonction commerciale, caractéristique déterminante pour l'exercice de leur rôle comme pour la représentation que l'on peut en avoir de différents points de vue.

[379] THORELLI H., 1986, pp. 37-51.

3. Les caractéristiques de la dimension commerciale.

Le cadre commercial est le premier responsable, avec les vendeurs, des performances commerciales, qui sont finalement la récompense des efforts de l'ensemble de l'entreprise. Sa responsabilité est dans ce sens d'obtenir que la réalisation, dans laquelle s'est investie toute l'organisation, soit vendue aux meilleures conditions sur le marché. Leur réussite est partagée par tous ; leur échec a des conséquences pour tous.

Plus qu'un autre, il doit assumer les mauvais résultats, pour des actes dont il n'est pas directement l'auteur, mais pour lesquels il est personnellement contraint par la pression d'une série d'objectifs. Réorganiser l'activité commerciale exige de lui qu'il ait une connaissance aiguë du marché. Il n'en a peut-être pas toujours le temps ni la hauteur de vue. Il peut avoir la sensation de devoir superviser d'autant plus de décisions que le vendeur n'est pas encore mature sur la mission déléguée.

La dimension commerciale est centrale pour cette population, et justifie à elle seule son métier, qui vise à permettre de meilleures ventes. Mais elle n'est qu'une dimension secondaire pour d'autres cadres, à qui les entreprises souhaitent faire partager la responsabilité de la performance globale et du service au client.

Nous allons examiner cette dimension sous deux angles. Le premier est un angle technique. La fonction commerciale peut en effet être considérée comme une fonction technique, dotée d'un esprit de corps puissant, à l'identité distincte des autres groupes de l'entreprise, qui fait dire aux cadres appartenant aux forces de vente qu'ils sont commerciaux avant d'être cadres. Le second angle est celui de la déstabilisation subie par les cadres de la fonction commerciale. Elle se manifeste de diverses manières, notamment par la remise en cause des rôles qui la composent et des structures qui la sous-tendent. Ces deux angles de vue nous conduisent à adapter une nouvelle fois le modèle organisationnel que peut se représenter l'encadrement commercial intermédiaire, afin de mieux situer la position qui est la sienne aujourd'hui.

A. La fonction commerciale, une fonction technique.

Les membres des forces de vente et des réseaux partagent souvent une identité « métier » forte, qui fait de ce groupe de l'entreprise une catégorie particulière et distincte de toute autre. De la même manière que d'autres chercheurs ont pu l'observer pour des fonctions techniques

plus classiques, on peut considérer que les commerciaux, pris dans leur acception la plus large incluant les cadres, sont des techniciens de la relation client.

Ils ont en effet un esprit de corps particulièrement puissant, à l'instar des cheminots ou des infirmiers. Trouvé souligne d'ailleurs que les technico-commerciaux sont l'un des ponts les plus marqués en direction du corps des techniciens, leur octroyant un statut spécifique[380]. La fonction commerciale prévalait, jusqu'ici, par son bon de commande et par son argumentaire là où l'agent EDF vaut par son compteur et son langage technique. La technique du commercial réside dans les actes de prospection, de découverte du « bon » client, dans sa capacité à vendre plus à ce client, à le fidéliser, et à se faire recommander auprès d'autres.

Pour ce qui concerne l'encadrement, sa technicité consiste aujourd'hui en un partage avec les vendeurs du rôle de conseil de haut niveau en direction d'une population complexe de clients. En effet, comme le remarquent Lefebvre et Sardas, un cadre appartenant à une fonction technique doit évoluer *« du technique au management des connaissances techniques*[381]*. »* L'encadrement commercial intermédiaire est lui aussi concerné par cette évolution, étant de moins en moins dédié à la relation directe au client, et de plus en plus au développement des capacités de captation de clientèle par les équipes commerciales. Plus en retrait par rapport au terrain, il doit maîtriser des sources de connaissances plus fines qu'auparavant, et s'orienter vers des tâches de gestion des informations provenant du terrain. Il détient un double rôle théorique finalement : discuter, en amont comme en aval, des grandes options techniques concernant l'offre faite au marché, et conseiller quant à la démarche commerciale. Il permet en cela la résolution de problèmes par un rôle de soutien au subordonné.

Bien que passant d'une logique quantitative à une logique qualitative[382], l'encadrement commercial intermédiaire semble de prime abord conserver une identité « métier » au sein de la force de vente. Elle se maintient si persiste la proximité géographique, sociale, organisationnelle, cognitive et affective avec les vendeurs eux-mêmes.

Or, le constat est aisé : une telle proximité tend à se dissoudre de plus en plus et au sein d'une même entreprise, entre l'encadrement et les commerciaux non cadres, d'une part, entre au moins deux générations de cadres, d'autre part. Ce phénomène s'ajoute à deux autres facteurs particulièrement influents dans la déstabilisation que peuvent ressentir les cadres commerciaux intermédiaires de nos jours, que sont le bouleversement de leur rôle traditionnel et les changements structurels vécus par les réseaux commerciaux.

---

[380] TROUVE P., *op. cit.*, 1998, p. 131

[381] LEFEBVRE P. et SARDAS J.-C., in TROUVE P., *op. cit.*, 1998, p. 196

[382] CUBIZOLLES, *op. cit.*, 1998, p. 43

B. L'encadrement commercial déstabilisé.

Recrutés de plus en plus souvent au sortir des formations initiales de troisième cycle universitaires ou des grandes écoles, les cadres commerciaux ne sont plus ces vendeurs ayant réussi dans la hiérarchie grâce à leur efficacité face au client. Des situations de conflits inter-générationnels s'ajoutent à cette scission, sur fond d'échelles de valeurs différentes et de compétences différenciées.

I. Une population émergente différente.

Si l'on illustre notre propos du cas d'une entreprise commerciale de grande taille, il est évident que l'écart entre deux générations de cadres et d'employés commerciaux se creuse. Au sein de France Télécom cohabitent en effet deux populations dotées de deux cultures qui s'entrechoquent. France Télécom représente en 2003 78 milliards d'euros de capitalisation, 117,1 millions de clients, dont 56,2 en téléphonie mobile et 49,3 en téléphonie fixe, plus de 218 000 salariés, dont 50,7% dans la maison mère, 46,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 35,5% réalisé par Orange, en constante progression. Or, le marché du fixe recule régulièrement, la téléphonie mobile représentant dorénavant 46% du marché européen[383].

La compagnie, transformée récemment en société anonyme, est composée majoritairement de fonctionnaires et d'agents de droit public dont l'âge moyen est de 44 ans. Leurs primes, de l'ordre de 200 euros, ont été remplacées par un solde de tout compte accompagnant la perte d'un statut social et d'une image apparentés à ceux d'intervenants « pompiers », alors qu'une ligne téléphonique ne subit un dérangement technique qu'une fois tous les 14 ans. Au delà, le personnel est désormais mis à disposition des filiales par des détachements de missions. Les délais de conception de produits, de mise en marché et d'intervention sont raccourcis, la recherche et le développement se voit imposer des obligations de résultats échéancés, des contrats internes de qualité sont mis en place, la part de rémunération variable se généralise. Le stress augmente dans le même temps, souligné par 18 jours d'absence par an et par salarié, en hausse de 20% en cinq ans.

En parallèle, Orange, l'ex-firme britannique numéro deux européen de la téléphonie mobile rachetée par France Télécom, n'emploie ni techniciens ni spécialistes des

[383] France Télécom, *Rapport Annuel*, http://www.francetelecom.com/fr/, 2003

transmissions. Elle fait travailler, en revanche, des futurologues sur la conception des terminaux de demain, dans un cadre de travail exempt de bureau fermés mais où les fétiches ne sont pas rares, à l'instar de la balle de base-ball de l'un de ses dirigeants passés, Patrick Harris. Orange a représenté, en 2003, 48,8% de part de marché en France pour 20,4 millions de clients, et un résultat d'exploitation de 6,6 milliards d'euros, dans 18 pays. La gestion du compte client se fait par le biais d'un simple appel téléphonique, que ce soit pour l'ouverture ou le suivi du compte, ou pour un problème technique.

Dans le même registre, Wanadoo, filiale de France Télécom, était en 2000 le leader du marché français en téléphonie mobile, mais aussi du jeu en ligne, avec la marque Goa.com en particulier. En 1996, la compagnie sortait des activités multimédia de la maison mère pour devenir une société de capitaux autonome, qui lui revendait ses prestations. Elle est présente dans dix pays, emploie 7000 personnes par des contrats de droit privé, dont l'âge moyen est de 34 ans, et disposant notamment de salaires variables et de stock options, la société étant cotée en Bourse[384]. Cependant, son résultat d'exploitation n'est plus que de 347 millions d'euros en 2003.

Ce qui est vrai dans cette entreprise l'est dans nombre d'autres : aux côtés de cadres issus de la fonction commerciale, qui doivent à leur mérite et/ou à leur ancienneté l'acquisition de leur statut et de ses prérogatives, le recrutement concerne à présent de jeunes diplômés dont la culture, les valeurs, les attitudes et les pratiques diffèrent singulièrement de ceux-ci. On observe cette dichotomie notamment dans le comportement à l'égard de l'acte de vente lui-même et de la relation au client. En effet, l'encadrement commercial intermédiaire est placé au plus près des vendeurs, dans leurs actions quotidiennes. Or, cette proximité avec le client final incite bon nombre de managers intermédiaires, auparavant commerciaux, à intervenir fréquemment dans l'acte commercial, en supplément, voire en lieu et place des vendeurs. Coupés de l'acte commercial qui a été leur raison d'être pendant plusieurs années, les anciens commerciaux devenus cadres ont du mal à ne plus être l'interlocuteur principal du client. Ils ne sont plus les « techniciens » possédant l'entière connaissance des produits, des besoins, des conditions commerciales définissant la relation de l'entreprise et de ses marchés. Pourtant, ils en sont responsables, en tant que hiérarchiques d'équipes commerciales. Ils restent donc impliqués au premier chef dans la réussite de la fonction commerciale, sans pouvoir toujours accepter de ne plus en être les premiers acteurs.

A l'inverse, le cas où le cadre n'était pas lui-même commercial dans son poste précédent, ou s'il l'a été pour une courte durée probatoire, ce qui est souvent la situation de jeunes diplômés, est tout autre. On peut observer par exemple une certaine distanciation du cadre avec le marché, là ou il considère que son activité est essentiellement administrative et

[384] CHALLENGES, 2001, pp. 86-94

orientée vers la relation avec sa hiérarchie. Une forme de non reconnaissance, voire de rejet de la part de son équipe, peut également se manifester, dès lors que celle-ci ressent des difficultés, comme le fait de ne pas atteindre ses objectifs, de mal accepter le management de son hiérarchique, ou encore de ne pas comprendre les orientations de l'entreprise. Le cadre est considéré comme n'appartenant pas réellement au corps que constitue la force de vente, mais comme un représentant de la direction, une forme d'adversaire en quelque sorte.

Ces phénomènes sont relativement significatifs de diverses formes de résistance au changement, qu'expriment les cadres de la fonction commerciale comme leurs subordonnés. Il apparaît effectivement que les membres de la fonction commerciale vivent parfois le changement, qu'il concerne la structure, les méthodes de travail, les techniques de vente ou les outils, comme autant de moyens de sanctionner leur manque d'efficacité et de remettre en cause leurs habitudes assises sur des pratiques empiriques et sur des résultats à court terme.

De tels réflexes défensifs sont renforcés par un isolement accru à l'égard de l'entreprise, donc par un contrôle plus lâche des tâches effectuées et des méthodes mises en œuvre. Les postes et les fonctions demeurent définis de manière souvent empirique, eux aussi. La culture d'entreprise, tout comme celle qui est propre à la fonction, sont de moins en moins vivaces et partagées, tandis que les sources de tensions sont de plus en plus fréquentes entre des personnels aux formations, aux expériences et aux intérêts disparates.

II. Les transformations du rôle de cadre commercial.

Les techniques de vente et de management commercial ont longtemps été, et sont encore souvent fondées sur une forme de tradition orale très hétérogène. Les membres de la fonction vente apprécient modérément de travailler à l'aide de techniques et de méthodes très précises, validées par l'organisation, préférant laisser libre cours à leur approche intuitive et individuelle tout en se prévalant d'appliquer des techniques éprouvées. Pourtant, il leur est demandé de faire évoluer leur rôle de manière rapide et significative.

Ce rôle est composé de tâches administratives, les plus sédentaires, très consommatrices de temps et peu épanouissantes. Elles sont en même temps peu impliquantes et faiblement génératrices de risque ou de stress. Elles ont néanmoins fortement évolué avec l'arrivée massive des outils informatiques et des technologies de l'information et de la communication ces dix dernières années. Des outils numériques supplantent les formulaires de papier, changent les manières de faire mais aussi et surtout le poids du hiérarchique dans la transmission ascendante ou descendante de l'information. Il est d'ailleurs reproché à ces supports et outils de ne pas être toujours adaptés, au dire des utilisateurs, au motif qu'ils sont

créés par des services non commerciaux. De grandes quantités de données circulent et s'accumulent finalement, réduisant l'intérêt du pilotage de l'équipe commerciale, la visibilité du rôle du cadre, et le temps dont il dispose pour cela.

Les relations avec les services connexes sont parmi les tâches les plus évolutives. Le cadre commercial a en charge de faire réaliser par son équipe des tâches fonctionnelles, auparavant réservées à ces services. La fonction commerciale doit dorénavant être plus autonome sur un certain nombre d'activités à faible valeur ajoutée, mais automatisées grâce aux équipements informatiques. De plus, les commerciaux peuvent de plus en plus souvent entrer individuellement en relation avec les services fonctionnels, court-circuitant en quelque sorte le hiérarchique. Celui-ci doit pourtant s'assurer que les problèmes sont bien posés, qu'ils sont fondés, et qu'ils sont résolus. L'une de ses tâches clés consiste dès lors, dans les faits alors qu'elle n'est pas prévue explicitement, à corriger les erreurs ou à pallier les insuffisances dans les relations entre ses subordonnés et le reste de l'entreprise, là où celle-ci cherche à responsabiliser les salariés. Une délégation croissante de tâches coexiste par conséquent avec un interventionnisme accru des cadres commerciaux intermédiaires sur de nombreux sujets non anticipés à l'origine.

En revanche, de nouvelles dimensions prennent réellement toute leur place dans le rôle des cadres commerciaux intermédiaires. Elles tournent principalement autour des activités d'animation et de pilotage de l'équipe commerciale. Elles sont cependant peu précisément définies. La portion visible, c'est à dire l'animation de réunions, le transfert d'information ascendante ou descendante, et l'accompagnement sur le terrain, est fréquemment mal assumée. L'information est souvent peu ou pas redescendue aux salariés, l'analyse du contexte professionnel et des actions réalisées est faible, les réunions sont peu participatives et peu positives. C'est le rôle le plus présent à l'esprit des managers intermédiaires, celui qu'ils valorisent le plus actuellement dans leurs discours, mais aussi celui qu'ils assument peut-être le moins bien. L'objectif est pourtant d'importance, puisqu'il consiste à favoriser les relations interindividuelles dans l'équipe et avec l'entreprise, à accroître l'autonomie et la compétence de chacun et à augmenter les chances de résultats, à court comme à long terme. Or, pour beaucoup de cadres commerciaux, intermédiaires ou supérieurs, il s'agit d'une activité quotidienne diffuse, imprécise, peu concrète, à l'impact incertain sur les résultats. Il s'agit de plus d'une forme de remise en question d'une organisation figée sur l'autorité hiérarchique et statutaire. Les demandes de plus en plus nombreuses de suivi personnalisé sont donc une remise en question forte du rôle classique de l'encadrement.

On observe une telle remise en cause du modèle traditionnel du cadre commercial dans ce que peut vivre un directeur d'agence commerciale en milieu bancaire[385]. Il était jusqu'à récemment une référence professionnelle : il possède un métier « complet », doté d'objectifs professionnels propres à tout bon commercial. Il est aussi une référence symbolique : il est un patron local, reconnu socialement. Il est enfin une référence en terme de compétences : il fut souvent le meilleur commercial du secteur.

En fait, on a assisté à une dislocation du rôle dans les années 90. Le directeur d'agence doit à présent partager son rôle avec le directeur de secteur, cadre détenteur d'une responsabilité géographique plus large, avec le(s) responsable(s) de segment, cadres de la fonction marketing en charge d'une ligne de produits, et avec les employés commerciaux, rendus plus autonomes dans leurs définitions de fonctions. Les identités de chacun sont par conséquent plus incertaines. Au lieu de servir de « cristallisateur de la modernisation », constituant des liens coopératifs entre les rôles et leurs détenteurs, elles deviennent toutes des interfaces les unes des autres, sans frontières clairement définies, et avec des logiques conflictuelles. De dirigeant local, le directeur d'agence devient un régulateur ou un médiateur. Dans l'esprit des dirigeants, il correspond plutôt au modèle du chef de centre de profit, qui doit avant tout augmenter la rentabilité du budget confié et développer les moyens, au lieu de pallier les manques.

A un niveau supérieur d'analyse, on constate la mise en place d'organisations de plus en plus horizontales, qui ajoutent à la dislocation des frontières inter-rôles. Des modes de fonctionnement nouveaux sont préconisés. Ils sont voulus plus réactifs, correspondant à des logiques de marché ou de projet, à une forte polyvalence cognitive et de compétence, à la pluridisciplinarité des équipes, à la réduction du nombre de paliers hiérarchiques.

Par ce mode de structuration des organisations qu'est l'aplatissement des structures hiérarchiques, notamment dans les réseaux commerciaux internes, les entreprises ont poursuivi des objectifs de rationalisation, de diminution des coûts et d'accroissement de la productivité, tout en conservant un management de relative proximité. Les forces de vente ont été particulièrement visées par ces mesures de « downsizing » dans les deux décennies passées.

Le principe sous-jacent consista en la suppression d'un à deux niveaux d'encadrement, parfois plus. La réduction du nombre de cadres commerciaux, d'agences commerciales, ou encore de régions est la conséquence la plus visible de la procédure. A la base, le nombre de vendeurs et d'employés commerciaux doit toujours permettre de couvrir le territoire efficacement. Cela représente, à titre d'exemple, une force de vente de plus de 1000 vendeurs

[385] COURPASSON D., 1995

pour la France chez Coca-Cola[386], contre près de dix fois moins chez Yoplait. Les commerciaux ont en effet continué de faire l'objet de recrutements importants, parvenant à 1000 individus dans le réseau de La Mondiale, ou à 2000 au Gan-Vie en 1997.

Le but que poursuivent de concert la plupart des entreprises est alors de maintenir et d'accroître l'agressivité commerciale de leurs forces de vente sur leurs marchés, bien plus que le niveau de supervision délégué à l'encadrement. On développe dans le même temps les canaux de vente complémentaires ou la commercialisation indirecte. Ainsi, les 100 attachés commerciaux de Chronoposte s'appuient sur un maillage de quelques 14000 bureaux de La Poste, dont les objectifs commerciaux sont – relativement – revus à la hausse. L'encadrement commercial doit jouer un rôle d'arbitrage.

On développe les structures de télémarketing, les centres d'appel, chargés de la prise de rendez-vous, de la prospection ou de la qualification des fichiers de clientèle. Des partenariats se mettent en place, des solutions d'externalisation de fonctions n'appartenant pas au cœur de métier de l'entreprise conduisent à la fermeture de certains points de vente, à la suppression de nombreux postes de « back office » et d'encadrement, tandis que l'activité commerciale de certains secteurs est dévolue à des grossistes, à des détaillants de la filière ou à des forces de vente supplétives. On tend enfin à spécialiser de plus en plus les vendeurs par marché, par clientèle ou par produit, générant des interactions vendeur/marketing, vendeur/technicien ou vendeur/service après-vente. Ils tiennent donc de plus en plus un rôle d'interface eux-mêmes avec des fonctions corrélées à la force de vente.

Plusieurs conditions paraissent cependant nécessaires à la bonne réalisation des objectifs des opérations de downsizing décrites ici. Il convient tout d'abord de déconcentrer la décision au plus bas de la hiérarchie, au plus près du client. Dans ce sens, les commerciaux deviennent de plus en plus autonomes face à leur clientèle. Ils sont moins encadrés qu'auparavant, et sont les interlocuteurs directs, le plus souvent, des autres fonctions de l'entreprise, rôle jusque là détenu par leur manager. On sort là du strict lien hiérarchique descendant.

Corrélativement, on observe la transformation d'une approche « produit-multiclient » en une approche « client-offre globale ». Le niveau d'expertise exigé de la part des commerciaux et de leurs encadrants s'accroît dès lors, pour devenir plus large et plus approfondi, selon les spécialisations développées. On veut permettre au client le choix du canal de vente qu'il préfère, sans pour autant laisser les canaux – vente à domicile, vente par correspondance, télémarketing, réseau d'agences, Internet – se cannibaliser entre eux. Des développements parallèles parfois très inégaux entre les canaux ne manquent pourtant pas de se faire jour.

---

[386] www.coca-cola-entreprise.fr

Les structures, plus courtes, obligent également les cadres commerciaux à augmenter leur niveau de compétence général, pour apporter une réelle valeur ajoutée à un plus grand nombre de subordonnés, pour savoir redistribuer les responsabilités, pour encadrer effectivement et efficacement, sous la pression de contraintes accrues, évoquées plus haut : approche par marchés, cycle de vie et de distribution des produits raccourcis, etc.

Les structures commerciales doivent être plus souples dans leur fonctionnement, promouvant le travail en équipe et décloisonnant les relations professionnelles dans un univers, la fonction commerciale, où l'individualisme a été érigé au rang de facteur de succès. Le hiérarchique n'est désormais plus le seul canal de communication officiel en interne. Des organisations par projets, pluridisciplinaires et interculturelles, s'appuient sur des métiers et des processus familiers à d'autres fonctions, mais mal connus des membres des réseaux commerciaux, afin d'englober tous les coûts, de rentabiliser la mise en marché de l'offre, et de pérenniser la présence de l'entreprise sur ses marchés. On assiste au déploiement de structures plus plates que les précédentes, dites « en râteau ». Elles exigent plus de réactivité et de responsabilités de la part de la base constituée par les vendeurs, lorsque l'on a des équipes de 15 à 30 commerciaux pour un manager intermédiaire.

– CONCLUSION DE LA SECTION 2 –
L'impact des choix organisationnels sur le rôle du management commercial intermédiaire.

Dans les faits, quel est l'impact de ces choix organisationnels sur le rôle de l'encadrement commercial intermédiaire ? En réalité, le bilan de l'aplatissement généralisé des structures est difficile à produire, car trop de diversité caractérise ce type de démarches et les méthodes qui les ont accompagnées. On constate néanmoins plusieurs points importants.

En premier lieu, le groupe social qu'est le réseau perçoit négativement de tels changements. L'histoire, la culture, les ambitions et le positionnement collectifs sont remis en question. Certes malléable, il apparaît unique et pas toujours aussi adaptable que l'avait imaginé la direction de l'entreprise. Les exigences liées aux changements engagés impliquent des cadres commerciaux intermédiaires qu'ils deviennent, de « petits chefs » qu'ils sont parfois, de véritables managers capables de « coacher » leurs collaborateurs. Cela signifie pour eux de devoir maîtriser des tâches à présent incontournables : coordonner, dynamiser, motiver, orchestrer l'activité de leurs équipes sont des termes modernes représentant

dorénavant leur rôle. D'omnipotents, ils doivent devenir polyvalents et « multi-compétents ». Ils doivent passer plus de temps à former, à accompagner et à aider leurs subordonnés à la prise de décision qu'à contrôler les résultats. Ils ont souvent en charge la responsabilité d'une clientèle personnelle, ce qui n'indique pas un « vrai » changement de statut et de rôle pour eux, puisqu'ils sont encore situés entre l'exécutant *N* et le décideur *N+2*. Plus de relations fonctionnelles leur échoient également, bousculant leurs habitudes à l'égard des repères traditionnels et rassurants de la ligne hiérarchique.

Dans les structures, beaucoup de praticiens et de chercheurs pensent que le nombre convenable de commerciaux à superviser est de l'ordre de huit à onze individus. Cela limite les risques de détournement majeur du rôle générique. Mais cela tient peu compte de l'hétérogénéité des profils individuels, tant en ce qui concerne les vendeurs que les managers intermédiaires. On ne prend pas en compte la variété des définitions de postes, d'une entreprise à l'autre, ni l'organisation mise en place en soutien de la force de vente, ou encore de la densité des tâches autres que celles de management de l'équipe, souvent élevée. La taille critique des équipes commerciales est fréquemment dépassée, entraînant des pertes d'efficacité conséquentes du management.

Face à de tels changements de fond, et lorsque les comportements individuels et collectifs n'évoluent pas, on assiste alors à des échecs avérés ou annoncés des démarches de réorganisations des forces de vente. Trois indicateurs significatifs de telles déconvenues sont notables.

L'un est la gestion très différente de sa carrière par un cadre commercial. Devant la fin du système pyramidal traditionnel comme modèle inamovible d'organisation, l'ascension systématique dans la hiérarchie, au fil du temps et de l'ancienneté, est supplantée par des évolutions transversales multiformes. Les « barreaux de l'échelle » hiérarchique disparaissent, ou perdent l'essentiel de leur visibilité dans le collectif « entreprise ». Ils deviennent aussi moins accessibles, du moins en apparence. La carrière de l'un ne ressemblera pas du tout à celle de l'autre, tandis qu'un troisième collègue aura un parcours encore différent. La volonté de certains cadres des fonctions commerciales est alors de réinvestir l'acte commercial en lui-même, de manière à conserver leur légitimité première. Au lieu de cela, il leur est demandé d'occuper autrement leur place dans la fonction, s'ils veulent prétendre accéder plus tard à des rangs supérieurs de responsabilité : ils doivent organiser la fonction commerciale et non en être l'un des exécutants de premier rang. Ils ne doivent plus seulement aller chercher le chiffre d'affaires et la marge là où ils se trouvent, mais générer de la valeur ajoutée transférable et durable, au moyen du développement des compétences de chaque membre de l'équipe.

Un autre indicateur est l'enrichissement annoncé des postes. De quel contenu les enrichit-on ? C'est l'une des questions primordiales à se poser. Quelle cohérence donne-t-on à

l'ensemble des postes, des fonctions et des rôles dans la force de vente, et à l'égard des autres services ? Quel est le « nouveau » cœur de métier du cadre commercial ? En pratique, on voit souvent s'ébaucher une accumulation de tâches disparates, sans optimisation sous-jacente des méthodes de travail ou de la gestion prévisionnelle du temps. Les champs de compétences se chevauchent, entre les niveaux *N* et *N+1*, d'une part, c'est-à-dire entre le vendeur et son hiérarchique, entre les niveaux *N+1* et *N+2*, d'autre part, soit entre le cadre intermédiaire et le cadre supérieur, enfin entre les membres de la fonction commerciale et les services fonctionnels.

L'observation laisse constater la prédominance de ce que l'on peut nommer « le management de l'hélicoptère » : le cadre opère un survol superficiel et permanent de son équipe, sans approfondir ses tâches de soutien et de développement, avec un apport réduit en termes d'aide à la décision et de résolution de problèmes. Cette manière de travailler est ponctuée de « plongées » rapides sur des difficultés plus visibles que d'autres, pas nécessairement plus importantes, avant la reprise du « survol en altitude ». Un cas plus extrême, mais somme toute relativement fréquent, pourrait être qualifié de « management du papillon » : le manager procède par succession de résolutions de problèmes auprès des commerciaux, sans prise de hauteur ni action cohérente de développement.

Un troisième indicateur consiste en la persistance de représentations figées sur les anciens modèles de management et d'organisation. Les repères sont remis en cause, mais les cadres commerciaux intermédiaires veulent les conserver. Cela tient au fait qu'il n'y a pas nécessairement de nouvelles représentations cohérentes ou stables proposées en contrepartie, par l'entreprise, et susceptibles de permettre le transfert des unes aux autres. De plus, les mentalités sont difficilement évolutives, notamment chez les cadres les plus anciens. Elles sont enfin confrontées à celles des nouveaux postulants, souvent très différentes, qui arrivent dans l'entreprise ou dans la fonction dotés de leurs propres représentations du rôle à exercer, représentations qui ne sont pas systématiquement en symbiose entre elles. N'ayant pas partagé une culture commune avant l'accès au poste, les cadres intermédiaires d'aujourd'hui ne partagent pas non plus l'ensemble des éléments psychosociaux propres à constituer un ciment entre eux, quant à la manière de tenir leur rôle et d'exercer leur mission. Cela donne parfois lieu à des affrontement conflictuels entre les représentations du rôle de manager commercial : les anciennes, obsolètes, sont en dissonance avec les nouvelles, incomplètes et/ou incohérentes. L'un des risques majeurs et fréquents à cet état de fait se matérialise par la faible intégration des changements des pratiques voulus par l'entreprise. Or, ces changements qui concernent le long terme et les habitudes et valeurs des individus dans leur activité professionnelle doivent nécessairement s'appuyer sur des représentations fondées, avant de pouvoir en observer les effets comportementaux.

Finalement, le mode de fonctionnement organisationnel des forces de vente modernes que nous avons proposé précédemment, que nous nommons le *modèle de la forteresse*, serait vraisemblablement devenu le *modèle de la forteresse éclatée*, dans lequel les cadres commerciaux intermédiaires et leurs équipes sont essentiellement à l'extérieur de l'entreprise, tel qu'on peut le voir dans la figure suivante :

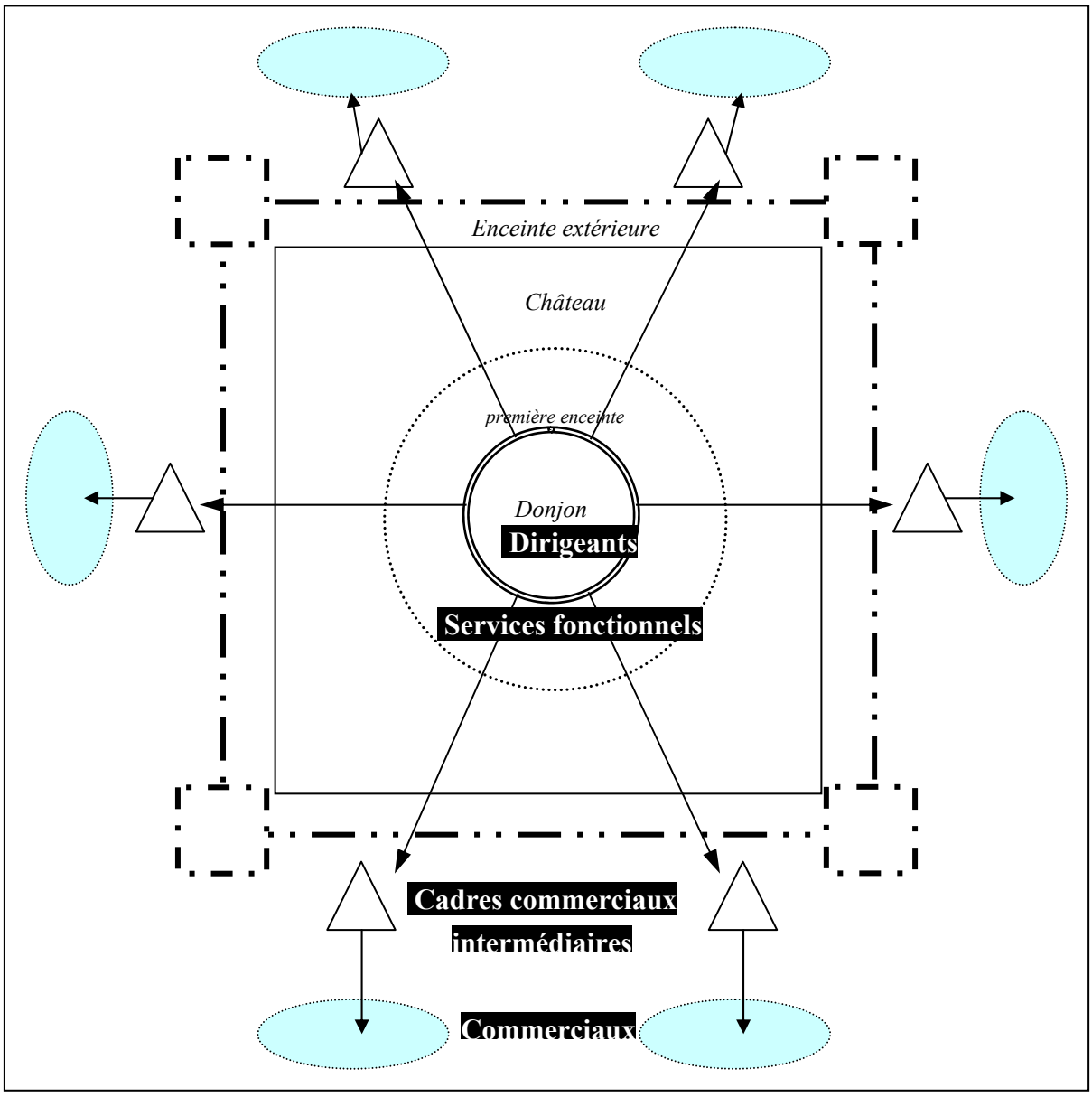


Figure 2.09. Le modèle de la forteresse éclatée. (Source : auteur)

Alors que les cadres intermédiaires qui n'appartiennent pas aux forces de vente peuvent être vus comme sédentaires au sein de l'entreprise pour l'essentiel de leur activité ce n'est pas le cas de l'encadrement commercial. De ce fait, certaines difficultés, soulignées tout au long de cette section, s'expliquent de manière relativement aisée.

– CONCLUSION DU CHAPITRE 2 –
La non concordance entre le rôle prescrit et le rôle voulu par les managers intermédiaires.

En conclusion de ce second chapitre, il nous paraît important de souligner plusieurs points fondamentaux quant au rôle des cadres commerciaux intermédiaires d'aujourd'hui, points qui mettent en exergue le manque de cohérence et de clarté d'un tel rôle.

Le premier de ces constats est que les effets d'une organisation en réseau des forces de vente touche particulièrement le rôle de leur encadrement intermédiaire. La problématique spécifique d'un réseau implique qu'une représentation commune d'un rôle en son sein soit reproduite. Les faits montrent qu'elle est plus sûrement interprétée de nombreuses fois par autant d'individus ou de groupes qu'en comporte le réseau. En effet, l'ambivalence des représentations est un phénomène réticulaire : les représentations à dominante technique poussent à un maillage serré et contrôlé du territoire couvert. Les images des réseaux ferrés, téléphoniques ou routiers prédominent. Elles semblent être relativement présentes à l'esprit des dirigeants d'entreprise. Des représentations plus sociales et fortement symboliques, telles que paraissent être celles des cadres intermédiaires, penchent en revanche pour une moindre dépendance à l'égard d'un pouvoir central, vers une liberté d'association par affinités et un maillage plus diffus, librement consenti, donc partiellement subjectif. Les confusions ne peuvent qu'être importantes entre ces représentations[387].

De nouvelles tâches confiées aux maillons intermédiaires apparaissent, en une tentative de concilier les différents points de vue : elles traitent de la connexité et de la corrélation spatio-temporelle du réseau. Par connexité, au sens topologique, on entend la capacité d'interrelation des nombreux éléments du réseau entre eux[388]. La solidarité des points d'accès au marché du réseau commercial en fonde par conséquent la valeur ajoutée. Elle est faible dans un modèle pyramidal fortement hiérarchisé, descendant par essence. Elle est forte dans un modèle plus transversal doté d'équipes interconnectées, tout en engendrant des forces contradictoires.

Par corrélation spatio-temporelle, on entend en revanche la contribution de chaque membre du réseau à sa cohérence globale. Certains contribuent-ils mieux que d'autres ? Auquel cas, le réseau est hétérogène. Doivent-ils tous contribuer de la même manière et avec la même

[387] MULGAN G.J., 1993, p. 3
[388] DUPUY G., 1985

intensité ? Dans ce cas, le réseau est homogène, voire isotrope[389], mais nécessite une régulation permanente d'un nœud du réseau à l'autre, pour éviter les « pertes de charge », si l'on peut tenter une analogie au domaine électrique. Ce rôle est dévolu aux cadres intermédiaires.

Sous le poids de telles contraintes, parmi lesquelles les choix stratégiques ne sont pas réellement tranchés, de nombreux risques d'écarts entre les représentations d'un même rôle sont à craindre. Ainsi, les représentations peuvent s'être figées depuis longtemps, pour tel groupe de l'entreprise : les cadres, les dirigeants, les vendeurs, d'autres encore, n'interprètent pas de la même manière ce que doit être dorénavant le rôle d'un manager intermédiaire efficace. Des conflits de rôles, exacerbés dans un contexte socio-économique tendu, en découlent. Il est dès lors nécessaire de repositionner les représentations de tous en direction d'une représentation dominante, choisie pour sa pertinence à l'égard des exigences du marché. Au préalable, cela signifie pour nous, dans le cadre de la recherche, de montrer la cacophonie ou la non superposition actuelle des représentations entre les groupes concernés.

Un second constat découle du précédent. C'est celui du peu de clarté existant dans la place occupée par les représentations du modèle déjà ancien de management des organisations commerciales, que nous nommons le *modèle de la pyramide*, et celles du nouveau modèle supposé, le *modèle de la forteresse* selon nous. L'ancien modèle est finalement celui d'une molécule sociale élémentaire. D'une dyade associant deux éléments, dont un dominant, l'on est passé à une triade, à une tétrade, à une clique, puis à des groupes d'ordre primaire et secondaire, mais toujours fondé sur un organigramme hiérarchique descendant.[390] Dans ce modèle pyramidal, la connectivité est minimale, la structure de communication est essentiellement unidirectionnelle, le réseau hiérarchique descendant, les goulets d'étranglement ascendants, les sommets inaccessibles. Dans une telle structure, si l'on suit les lois de la réseautique, les coûts augmentent selon une fonction $f = n^2$, soit selon le carré du nombre d'éléments à interconnecter. On ne cherche donc pas à relier entre eux les membres des étages inférieurs, ne serait-ce que pour une question de maîtrise des coûts structurels. Ce qui fait dire à certains que l'on *« n'est pas là dans des organisations humaines »* tant les *« pyramides y sont solides*[391]*. »*

Pourtant, des changements profonds ont d'évidence affecté nos rapports à l'espace, au temps et à la hiérarchie. Les notions de frontières et de flux d'information sont sérieusement remises en cause. Doit-on s'arrêter à penser aujourd'hui à l'intérieur des murs physiques de

[389] Se dit d'un corps dont les propriétés sont identiques dans toutes les directions, Petit Larousse, 1972, p. 490
[390] MORENO J.-L., 1956
[391] VOGE J., 1997

l'entreprise, ou doit-on concevoir également la manière dont une part importante de ses membres va vivre son activité professionnelle hors de ces murs ? Des difficultés notables de compréhension mutuelle et de perception naissent du fait de ne pas arbitrer concrètement une telle question. Or, en terme de coûts, par exemple, un réseau de type cellulaire les voit s'accroître corrélativement au nombre d'éléments, guère plus. Cela implique, en contrepartie, la nécessaire maîtrise d'une plus grande complexité, alors qu'il est fréquent d'être plongé dedans et de la subir.

Cela signifie, pour un réseau commercial, de repérer puis de prospecter des cibles sans cesse mouvantes, et non plus de recueillir les fruits d'un travail sédentaire. Les cycles de vie des produits et des attentes des consommateurs se sont singulièrement raccourcis. Les fortes pressions concurrentielles conduisent à des attitudes offensives très éloignées des attitudes d'attente, de défense et de parade traditionnelles. La fonction commerciale doit anticiper les coups. Mieux, elle doit les porter avant le concurrent. Ce sont là des savoir-faire externes qui apportent une nouvelle valeur ajoutée à l'entreprise, qui ne se distingue plus dès lors par son seul savoir-faire productif interne. Les unités individuelles et groupales extérieures, qui constituent la force de vente, valent par leurs avancées anticipatrices et novatrices sur des poches de résistance et/ou de profit, non seulement inhabituelles mais nombreuses, dispersées, et en constant renouvellement. Elles valent aussi par leur cohérence et leur capacité commune à capter les demandes courantes plus vite et plus intensément que le concurrent le plus efficace.

Leur objectif n'est donc plus tant de réduire les coûts de transaction ou de fonctionnement que d'accroître le profit de chaque unité de compte investie. Leurs moyens de création de valeur ajoutée se matérialisent par leur réactivité, dans la distribution et la réponse aux demandes du marché, dans leur polyvalence face aux multiples attentes à satisfaire, dans leur capacité de susciter des demandes solvables sur la base des attentes repérées mais non encore exprimées, dans leur attitude positive à l'égard de marchés très concurrentiels où n'existent plus de non-clients. L'ancien modèle, finalement celui *« d'une mécanique rationnelle »*, est remplacé par un modèle d'analyse-action des mécanismes cognitifs et collectifs, dans des systèmes non déterministes[392]. L'assouplissement et la co-dépendance doivent concerner l'ensemble de la ligne hiérarchique et des services collatéraux. La polyvalence relative de chaque maillon doit être optimisée, en raison du fait que celle du plus faible ou du moins efficient fixe la valeur de l'ensemble. Cela intègre les capacités d'arbitrage locaux, efficaces bien que sous tensions, hors de l'influence directe du dirigeant, dans une configuration pyramidale. Les nombreux micro-ajustements mutuels simultanés supplantent l'ajustement séquentiel, global et descendant, et sont dévolus au management intermédiaire.

[392] LORINO P., 1989, p. 209.

En conséquence, les performances ne sont plus mesurées comme auparavant, ni sur la base des mêmes critères. En effet, et on le constate dans les attentes exprimées par l'encadrement commercial intermédiaire, il convient de prendre en compte une *performance rationnelle* classique, l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise, une *performance naturelle*, que l'on retrouve dans l'adaptabilité des individus et des groupes, et une *performance écologique*, qui concerne le contrôle des ressources environnantes sur divers plans[393].

Cela correspond relativement bien à une nouvelle forme de management et d'organisation, à un nouveau modèle spatial finalement. La *forteresse éclatée* doit négocier avec ses troupes situées hors des murs, auprès des marchés, avec qui elles-mêmes négocient. Elle n'a pas d'autre maîtrise que cette négociation de ce qui se passe sur le terrain, ni des divergences qui se font jour entre les diverses conceptions du fonctionnement et des rôles de l'organisation, entre, pourrait-on dire, les « habitants intra-muros » et les « mercenaires hors de l'enceinte protectrice ».

C'est essentiellement aux cadres commerciaux intermédiaires de jouer ce rôle de négociateur interne, de nos jours. Cela implique par conséquent de faire évoluer leurs représentations à l'égard de leur rôle : ils doivent passer, si on les dessine à gros traits, d'un rôle de *béquille* à un rôle de *tuteur*. L'activité la plus attendue aujourd'hui, tant par la hiérarchie que par les subordonnés, est le *coaching*, semble-t-il. Elle consiste en un accompagnement dans l'activité opérationnelle de chaque membre de l'équipe encadrée. Elle nécessite d'adapter individuellement son rôle pour rester le leader d'une équipe dont chaque collaborateur est de plus en plus autonome et formé.

Dans le rôle de *béquille*, le hiérarchique en savait plus qu'eux, leur disait comment agir, et agissait lui-même souvent en « pompier » dans des cas d'urgence. En tant que *tuteur*, il doit dorénavant les faire s'interroger sur des objectifs et des méthodes, face à des problèmes complexes. Il doit les faire envisager la mise en œuvre de nouvelles pratiques, au lieu de rester sur des remarques du type *« on a toujours fait comme ça »*. Il doit aider à utiliser tout le potentiel disponible. Les attentes exprimées par les subordonnés à l'égard de ce nouveau rôle sont donc plus du registre du conseiller que du chef. Elles nécessitent de valoriser les aptitudes de proximité relationnelle et cognitive, voire affective, la confiance interindividuelle, la notion de « contrat d'accompagnement » contenant les objectifs et le processus actif permettant leur atteinte. Cela signifie que le « nouveau » manager, selon le qualificatif de certains, doit préparer ses interventions différenciées auprès de ses collaborateurs, et qu'il doit en suivre les effets, non plus contrôler et dépanner ponctuellement. Il doit clarifier les demandes du commercial, cerner la nature des problèmes rencontrés, identifier les freins au progrès, puis construire un contrat de changement avec des

[393] PACHE G. et PARAPONARIS C., 1993, p. 51

engagement réciproques. Il doit être à même, pour ce faire, d'identifier des profils psychosociologiques dans son équipe, et les interactions qui les relient, afin de permettre finalement à chacun de développer ses talents tout en permettant l'atteinte des buts collectifs. Mais n'est-ce pas un rôle vu de manière trop idyllique pour l'encadrement commercial intermédiaire ?

Dans la réalité, on constate en revanche que les représentations de ce rôle sont distinctes et conflictuelles plutôt que partagées et harmonieuses. D'un coté les dirigeants en ont une représentation d'*excellence*, qui est celle d'un rôle *prescrit* aux cadres. Dans celui-ci, ces derniers doivent se positionner entre plusieurs représentations dominantes, et donc entre plusieurs *noyaux* de compétences clés : ils doivent savoir faire le tri entre des rôles *d'expert* (noyau fortement technique), de *tuteur* (noyau social), de *superviseur* (noyau axé sur les résultats) ou de *développeur* (noyau axé sur les compétences). Doit-on voir une succession ou des contradictions entre de telles représentations ?

D'un autre coté, les cadres commerciaux intermédiaires ont une représentation *identitaire* de leur rôle. Entre celui qu'ils veulent exercer et celui qu'ils pensent exercer, donc entre un rôle *voulu* et un rôle *exercé*, là aussi les noyaux se distinguent. Cela peut les amener aisément à penser que ce qu'ils font n'est pas ce qu'ils voulaient faire, ou que ce qu'ils font n'est pas ce qu'ils préconisent de faire. Quand la simple logique de tâches ne fonctionne plus, une logique de rôle devrait se substituer pour mettre en avant la manière de travailler efficacement.

Il est dès lors possible d'ébaucher trois représentations majeures du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire existantes. Le *rôle prescrit* est celle des dirigeants, visible dans les définitions de postes et dans les propositions d'emplois notamment. Elle se fonde sur un idéal collectif et imaginaire du « bon » manager. Le *rôle voulu* est la représentation des cadres eux-mêmes, exprimée dans leurs attentes lorsqu'ils postulent pour le poste, donc dans l'idéal qu'ils souhaiteraient atteindre. Le *rôle exercé* résulte des deux précédentes représentations, et d'une troisième qui constitue un filtre entre le rôle prescrit par les dirigeants et son interprétation par les cadres, que nous nommons le *rôle perçu*.

Repositionner le rôle exercé vers le rôle prescrit suppose que l'on ne se trompe pas sur la conception préalable dudit rôle. Rapprocher le rôle voulu par les cadres de cette même représentation suppose également qu'ils partagent cette conception, voire qu'ils y participent. C'est peut-être vers un rôle de *développeur* de compétences que la représentation du rôle de manager intermédiaire doit tendre, tel que nous le représentons dans la figure suivante :

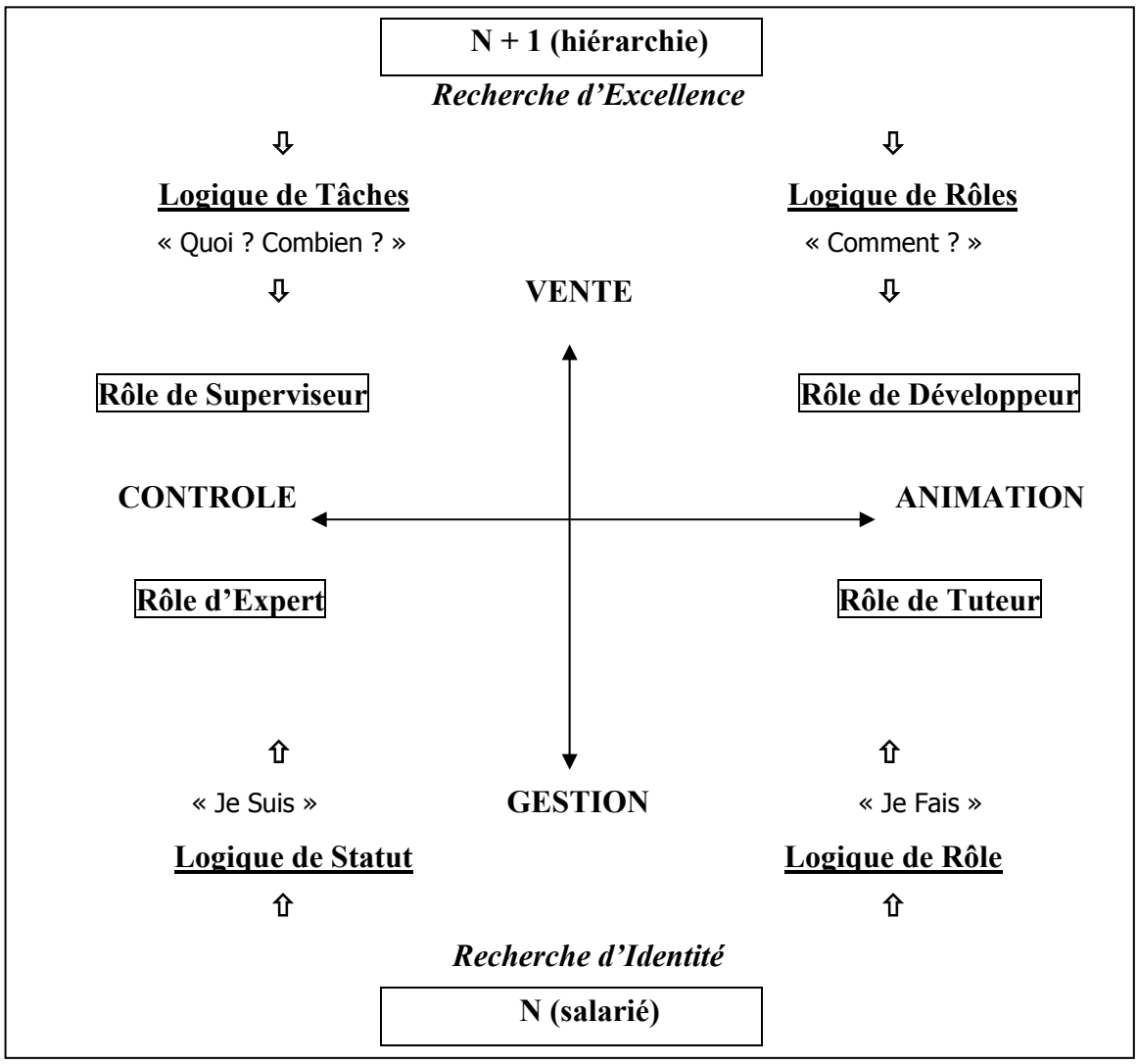


Figure 2.10. Le contexte de repositionnement des représentations du rôle du cadre commercial intermédiaire. (Source : auteur)

Or, si l'on convient qu'il est nécessaire de trouver une représentation commune à mettre en œuvre, cela ne peut se faire que sous contraintes. Si les changements demandés pour cela semblent subis par les cadres concernés, il s'agit pour eux d'un *dépositionnement*, autrement dit d'une dévalorisation de leur rôle. Si, au contraire, le changement est accepté voire voulu par les individus, on parlera d'un *repositionnement* vers un rôle à plus forte valeur ajoutée. Dans tous les cas, on déplace le noyau central de la représentation vers une version renouvelée. La distinction entre ces représentations réside dans la hiérarchie des tâches, dans la manière de les réaliser, dans les priorités accordées aux différents comportements appartenant à la représentation du rôle de cadre commercial intermédiaire.

Le repositionnement du rôle consiste à en refaire un rouage porteur de valeur ajoutée dans l'organisation et dans son mode de management. La chose n'est pas aisée. Du point de vue des cadres, les conceptions du rôle sont parfois anciennes. Trop de changements brutaux sont vécus, accompagnés de périodes dévalorisantes, lors des opérations de « downsizing » en

particulier. Du point de vue des entreprises, de nombreuses facettes sont accumulées sans cohérence dans la représentation du rôle mise en avant. De nombreuses compétences non liées entre elles sont exigées, tandis que les attentes à l'égard des managers intermédiaires sont fréquemment contradictoires. Pourtant, la représentation du rôle du cadre commercial intermédiaire peut et doit être améliorée, si l'on veut que ses pratiques s'adaptent mieux aux contraintes modernes d'exercice de la fonction commerciale.

Un tel repositionnement tient compte d'une dimension identitaire forte chez les managers intermédiaires, orchestrée autour de trois facettes : l'appartenance simultanée à l'encadrement, aux catégories intermédiaires et à la fonction commerciale. Elle tient aussi compte des différences dans la manière d'aborder l'acte de management et dans les logiques poursuivies. C'est pourquoi des dysfonctionnements variés et à l'impact parfois très profond sur l'efficacité de la force de vente sont constatés. La variable Ressources Humaines devient un actif spécifique du rôle des managers de premier rang, et par conséquent un facteur de performance du réseau commercial. Il dépend de la qualité de l'interface que représente le cadre intermédiaire, dans sa capacité à gérer une compétence collective, au lieu de ne s'occuper que de la sienne. De quasi agent de maîtrise, occupé par la prescription et le contrôle des tâches, on passe au rôle de manager, chargé de développer et d'accompagner les progrès individuels et collectifs.

Dans les faits, force est de constater que l'encadrement intermédiaire, de catégorie d'intégration devient parfois catégorie de résistance, manquant de participation et de partage du pouvoir. Il a une difficulté notable à modeler son espace professionnel et à s'y sentir à son aise. De nombreux décalages sont observés, entre la volonté de la direction de l'entreprise et les fonctionnements quotidiens de l'organisation. Souvent les cadres intermédiaires ne sont pas des managers dans les faits, les subordonnés ne sont pas autonomes, les logiques de collaboration restent unidirectionnelles, ascendantes, et fixées sur le court terme. Les « nouveaux » rôles semblent donc « en panne » avant que de s'être exprimés. Une réaction naturelle est d'en rechercher les causes hors de soi – c'est du fait du hiérarchique, du Siège, des fonctionnels, etc. – alors qu'il conviendrait de chercher à repositionner son propre rôle.

Nous allons donc à présent montrer en quoi de telles attitudes et de tels constats sont dommageables pour l'efficacité de la fonction commerciale. De nombreux auteurs, en particulier anglo-saxons, ont contribué par leurs travaux à éclairer l'impact du rôle des managers commerciaux sur le travail de leurs subordonnés, et sur l'activité commerciale.

Nous allons également dégager les déterminants du rôle du management intermédiaire, avant d'en arriver à définir précisément les contours de notre modèle.

DEUXIEME PARTIE

LE MODELE PERCEPTUEL DE ROLE

APPLIQUE AU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE.

Après avoir constaté l'existence, parfois conflictuelle, de représentations distinctes d'un même rôle au sein d'une organisation, il nous faut proposer un cadre conceptuel intégrant ces observations.

La littérature en sciences de gestion, plus particulièrement lorsqu'elle porte sur le management des forces de vente, met en lumière de nombreuses variables susceptibles d'être prises en compte.

Elle nous permet, d'une part, d'isoler un certain nombre de facteurs influençant le rôle effectivement exercé par les managers intermédiaires auprès de leurs équipes commerciales. En prenant appui sur le modèle de rôle original, développé par Katz et Kahn (1966), des contributions variées, essentiellement nord-américaines, viennent nourrir notre réflexion à ce stade de la recherche.

D'autre part, une somme non négligeable de travaux montre en quoi le rôle des managers intermédiaires influence d'autres variables que nous ne pouvons laisser de côté dans notre processus de modélisation, telles que les tensions de rôle, la performance ou la satisfaction professionnelle.

Grâce à l'antériorité de ces recherches, nous sommes dès lors en mesure de proposer un corps d'hypothèses cohérent, et un modèle qui les relie. Ce n'est qu'à la suite de cette étape cruciale que prend forme le plan de recherche tendant à vérifier leur intérêt.

C'est auprès d'une force de vente complète, répartie sur l'ensemble du territoire national, que nous avons menée notre étude. Les résultats qu'elle procure montrent tant la validité que la fiabilité des variables de rôle que nous avons élaborées, ainsi que les écarts qui les distinguent significativement, et les conséquences qui en découlent.

CHAPITRE 3

LE MODELE PERCEPTUEL

DU ROLE

DU MANAGEMENT INTERMEDIAIRE :

MODELISATION ET

CONCEPTION DU PLAN DE RECHERCHE.

Entre un rôle prescrit par les dirigeants d'entreprises, à la fois très complet mais parfois contradictoire, et un rôle voulu par les managers intermédiaires particulièrement confus, quel est, selon les chercheurs, le rôle effectif de ces derniers au quotidien ? Quel impact l'exercice de ce rôle a-t-il sur la force de vente, c'est-à-dire sur leurs équipes de vendeurs, en terme de performance commerciale notamment ? Ce sont ces questions que nous cherchons à résoudre à présent.

Avant de constituer le modèle qui sera le support de la recherche empirique menée au sein d'une force de vente en activité, nous allons passer en revue la littérature de gestion qui traite plus précisément de ces thèmes. Notre objectif est, d'une part, d'identifier les déterminants du rôle exercé par l'encadrement commercial intermédiaire. Tous les facteurs relevés n'ont pas le même poids quant au rôle quotidien de ces professionnels. Nous visons donc à isoler ceux qui auraient le plus d'influence, constituant la partie « amont » de notre modèle. Nous dégagerons en particulier une série de facteurs individuels, organisationnels et environnementaux, ainsi que les liens relationnels entre hiérarchiques et subordonnés dans la fonction commerciale, comme facteurs explicatifs retenus dans notre modélisation.

D'autre part, nous voulons clarifier l'impact du rôle exercé par les managers intermédiaires sur différentes variables. Nous retiendrons certaines d'entre elles pour former la partie « aval » du modèle, comprenant des variables comme les tensions de rôle, la satisfaction professionnelle ou la performance. Le modèle définitif, ainsi que les hypothèses qui le sous-tendent, font l'objet de la première section de ce chapitre. La seconde section est consacrée à la méthodologie employée pour réaliser la recherche.

« Le manager va probablement vous dire qu'il planifie, organise, coordonne et contrôle. Observez alors ce qu'il fait. Ne soyez pas surpris si vous ne pouvez pas relier ce que vous voyez avec ces quatre mots. »

(MINTZBERG H.)

– SECTION 1 –
Le modèle perceptuel de rôle : Application au rôle du management intermédiaire

Rappelons tout d'abord la forme générale du modèle de rôle de Katz et Kahn (1966) :

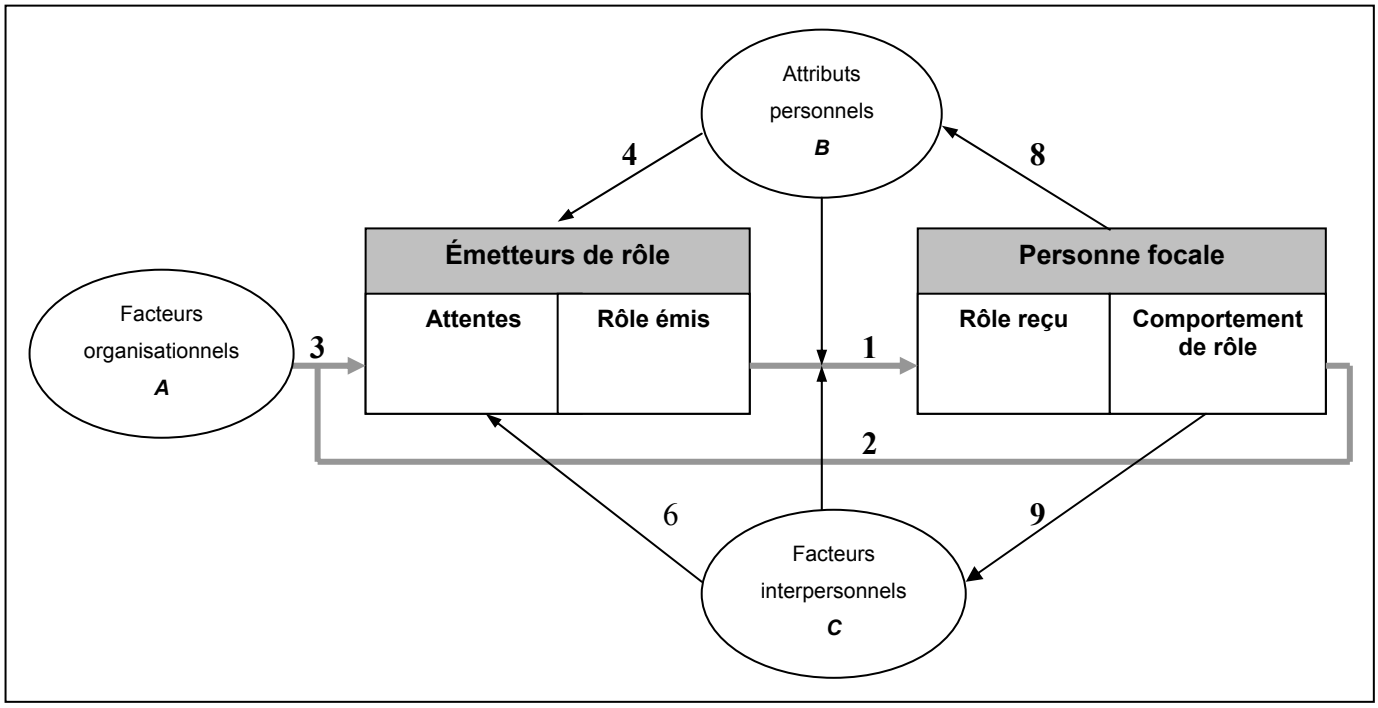


Figure 3.01. Le modèle de rôle de Katz & Kahn (1966).

On constate que plusieurs facteurs entrent en jeu, à différents niveaux :

- *Les facteurs personnels*, tels que les caractéristiques professionnelles et sociales,
- *Les facteurs interpersonnels*, qui représentent les relations entre les émetteurs et la personne focale,

- *Les facteurs organisationnels*, constitués d'éléments économiques, structurels et sociaux,
- *Les attentes des émetteurs de rôle*.

Dès lors, sachant que nous allons devoir amender le modèle initial, un certain nombre de questions se posent à nous :

- Quelles variables explicatives allons-nous conserver ou ajouter à notre modèle ?
- Qui sont les émetteurs de rôle, et quelles sont explicitement leurs attentes ?
- Quelle représentation du rôle, tel qu'il est émis a priori, la personne focale, qui est pour nous le manager intermédiaire, perçoit-elle réellement ?
- Comment intégrer la perception que le manager intermédiaire a, a priori, du rôle qu'il est censé exercer ?
- Quels comportements en découlent ?
- Enfin, quelles sont les conséquences factuelles du rôle exercé par les managers intermédiaires ?

Dans un premier temps, nous nous proposons de passer en revue et de discuter les éléments présents dans le modèle de rôle originel, d'après les travaux des deux auteurs précités. Nous leur adjoindrons ensuite d'autres apports fournis par des chercheurs qui se sont eux aussi appuyés sur leurs travaux, ou qui ont plus largement traité des questions de management commercial.

Cette première partie d'analyse de la modélisation concerne les facteurs explicatifs du rôle exercé par les managers intermédiaires. Une seconde lui fera suite, s'agissant cette fois de l'impact dudit rôle sur la performance commerciale. Nous insèrerons enfin les notions de représentation sociale et de noyau central, de manière à lire notre modèle au travers de ce filtre, peu employé mais particulièrement éclairant dans ce champ de recherche pour mettre en valeur les points qui nous intéressent.

1. Déterminants et conséquences de l'exercice du rôle du management intermédiaire.

Les auteurs anglo-saxons semblent avoir, dans leur ensemble, approfondi plutôt les questions de l'impact en bout de chaîne du rôle exercé par le management, c'est à dire sur l'activité et les résultats des équipes commerciales. Il s'agit là d'une problématique du « faire » et de « l'avoir », essentiellement. Les chercheurs français paraissent s'intéresser plus souvent aux problèmes identitaires et à la notion d'interface, finalement à « l'être », concernant le management intermédiaire.

En procédant à une revue synthétique de leurs contributions, nous visons à dégager les facteurs déterminants du rôle qu'exercent les cadres commerciaux intermédiaires. Nous faisons pour cela référence à la *théorie des rôles*, appliquée plus précisément à la force de vente, ainsi qu'à un pan relativement varié d'études portant sur la fonction commerciale et ses performances.

A. Les déterminants du rôle exercé par l'encadrement commercial intermédiaire.

Alors que de nombreux travaux étudient le rôle des vendeurs et leur efficacité, notamment de la part de chercheurs américains, beaucoup plus rares sont ceux qui portent spécifiquement sur le rôle des managers intermédiaires.

On peut néanmoins dégager un certain nombre de relations de causalité significatives entre diverses variables et le rôle de ces cadres. Parmi elles, une bonne proportion fait référence au modèle de rôle de Katz et Kahn, que nous relisons à présent dans le contexte de la force de vente, et du point de vue particulier du manager intermédiaire. Nous ajouterons ensuite les apports de plusieurs autres chercheurs à ce modèle.

I. Le modèle de rôle appliqué au cadre commercial intermédiaire.

Si l'on reprend le modèle de rôle de Katz et Kahn (1966), nous pouvons étudier plusieurs aspects : l'organisation vue comme un système de rôles, tout d'abord, puis les mécanismes de régulation et la structure d'autorité qui la sous-tendent, les interprétations du concept de rôle ensuite, les tensions de rôle enfin. Nous terminerons par le processus de prise de rôle et par le modèle proprement dit.

1. L'organisation, un système de rôles coercitif.

Nous avons vu, dans le premier chapitre, qu'un système de rôles ne s'applique pas de manière passive aux acteurs de l'organisation. C'est pourquoi nous allons revoir le modèle de rôle sous cet angle particulier. Il ne faut pas, en effet, réduire le rôle d'un acteur organisationnel, des managers intermédiaires en l'occurrence, aux seules prescriptions formulées a priori par leur hiérarchie[394]. Ces prescriptions sont–elles correctement édictées et formulées ? Sont-elles actualisées, pour tenir compte des aléas environnementaux ? Ne sont-elles pas, elles aussi, subjectives et partielles ? Le filtre des représentations prend là encore tout son sens.

Le modèle de rôle de Katz et Kahn s'insère dans la *Théorie des rôles* en ce sens que l'entreprise est vue comme un système de rôles prédéterminés par elle-même. Les deux auteurs n'intègrent pas un rôle voulu par l'individu destinataire du rôle émis, qui serait éventuellement différent de celui-ci. Ils intègrent plutôt une « déviance » du rôle transmis en un rôle reçu, qu'il conviendrait vraisemblablement de recadrer.

De plus, la vie de l'entreprise, si elle est celle d'un système d'interactions complexes, réduit à la portion congrue la place de l'acteur individuel. Il reçoit plus qu'il ne met en forme son rôle, il subit plus qu'il n'interagit. Si la structure organisationnelle est fondée sur les attitudes, les perceptions et d'autres éléments cognitifs individuels et collectifs, il convient de prendre en compte plus que cela n'est fait l'échange de telles cognitions entre lesdits individus et groupes.

Le rôle des managers intermédiaires ne peut plus, dès lors, être conçu comme strictement standardisé. De nombreux filtres perceptuels et comportementaux se glissent entre une représentation *a priori* du rôle par les uns – les dirigeants – et une concrétisation *a posteriori* du même rôle par les autres – les managers intermédiaires. Les représentations constituent l'un des matériaux psychosociaux autour desquels se bâtissent l'entreprise et la force de

[394] CROZIER M., 1994

vente. Au sein du système de rôles « entreprise », relativement coercitif, des sous-systèmes cohabitent, notamment les sous-systèmes managériaux que sont les équipes dirigées par les managers intermédiaires, enchâssées elles-mêmes dans un sous-système plus vaste, la force de vente. Dans ce contexte, la fonction du cadre intermédiaire représente probablement plus que son bureau, lieu significatif de l'espace organisationnel décrit par Katz et Kahn, du fait de sa mobilité géographique sur son secteur, liée à un faible temps de présence dans le bureau[395]. Pour les forces de vente sédentaires, le bureau ou l'agence demeurent ce point organisationnel.

Par ailleurs, les normes prescrites pour apprécier le système de rôles sont, sinon détournées ou négligées, du moins appréciées au regard d'autres critères que ceux prévus par l'entreprise. En ce sens, le processus d'attribution du rôle souligne l'action de prescription d'un ensemble de comportements attendus, ce qui sous-entend, sans être très clair, qu'il s'agit de prescriptions émanant de la hiérarchie, d'une part, et que les critères d'appréciation sont connus des personnes focales, d'autre part, afin qu'elles puissent s'y conformer.

En effet, qui est véritablement prescripteur du rôle ? La hiérarchie du salarié. Il nous semble important d'en souligner le poids, parmi d'autres prescripteurs éventuels. La hiérarchie définit a priori les rôles et les fonctions des membres de l'entreprise, c'est à dire, dans le cas de la force de vente, des dirigeants commerciaux, des managers intermédiaires, et des vendeurs. Idéalement, pour une entreprise et un réseau commercial donnés, certains comportements sont attendus, voire exigés de la part des cadres intermédiaires, comme les rendez-vous de reporting ou l'animation de réunions mensuelles dans leurs équipes. Pour les mesurer et les sanctionner, un certain nombre de normes sont édictées, telles que les critères d'atteinte des objectifs commerciaux.

De même, les valeurs communes au sous-système « force de vente » sont le plus souvent connues, voire caricaturées : il s'agit par exemple de la recherche de la performance, du service rendu au client, ou encore de la « combativité » déployée sur les marchés à conquérir.

Rôles, normes et valeurs sont à la fois verbalisés et écrits, informels et formels, au sein d'une force de vente. Ainsi, la définition de fonctions d'un cadre intermédiaire peut établir clairement les tâches de management qu'il doit accomplir, en étant rédigée de manière explicite et non ambiguë. Or, ça n'est pas toujours le cas. Pour un *chef de secteur*, on lit qu'il doit, par exemple, *« s'assurer que la dernière personne à quitter l'agence aura bien respecté les procédures de sécurisation et de fermeture des locaux. »* Dans l'entreprise concernée, il s'agit en fait d'une tâche qui revient au *chef d'agence*, subordonné du précédent, et

[395] KATZ D. et KAHN R. L., *op. cit.*, 1966, p. 42

hiérarchique des salariés de cet établissement[396]. On constate souvent que les tâches qui doivent être accomplies par le management intermédiaire sont de nature très variée, et qu'il est parfois difficile de les mener conjointement. C'est le cas lorsqu'il est imparti un temps important de suivi administratif, et que le cadre doit également passer beaucoup de temps à accompagner ses subordonnés en clientèle.

Dans la prescription effective du rôle, un tissu d'échanges verbaux, avec le hiérarchique et/ou avec les collègues managers, se met progressivement en place, permettant d'interpréter ces nombreuses instructions, sans en garantir l'uniformité, bien entendu. De la prescription du rôle et des normes qui l'accompagnent au rôle concrétisé par une série de comportements, les écarts sont donc possibles, si ce n'est probable. Un manager intermédiaire peut paraître réussir dans son activité s'il semble respecter les contraintes du système, en termes de valeurs exprimées, de normes annoncées et de rôles définis. En les interprétant, le cadre montre son respect du système tout en montrant simultanément sa capacité d'innovation dans le système, donc finalement de transgression de la règle prescrite.

L'approche du modèle de rôle est particulièrement normative, dans sa lecture du management. Elle s'inscrit idéalement dans la vision d'*excellence* que développent les entreprises. Dans cette optique, managers intermédiaires et vendeurs, pour ne parler que de ceux-ci, acceptent de jouer l'essentiel du rôle qui leur est prescrit, tant que son exercice leur procure, en retour, la performance supposée et les satisfactions désirées. Cependant, il conviendrait de ne pas occulter les capacités réactives et créatives des détenteurs des rôles organisationnels. Par leurs demandes en matière d'outils ou de formation, par exemple, ils contribuent à la modernisation de leur métier, à la décentralisation de la collecte de l'information, ou encore à la responsabilisation croissante des salariés.

De plus, de nos jours, le degré d'abstraction des rôles des professions tertiaires et d'encadrement justifie la grande latitude d'interprétation qui peut leur être attribuée. Le manager intermédiaire peut tout particulièrement être tenté par le désir de s'intégrer au système tout autant que celui de l'utiliser pour son bénéfice personnel. Agit-il pour l'entreprise par ses compétences, ou par l'entreprise pour son développement personnel ?

L'ensemble des valeurs groupales inhérentes à la fonction commerciale et/ou au management intermédiaire peut constituer un frein, ou du moins une autre voie de développement qu'il tendrait à utiliser, face aux valeurs organisationnelles plus « distantes » et moins prégnantes que celles qu'il partage avec ses pairs. On voit se dessiner ici l'importance croissante des sous-systèmes auxquels il appartient pour la définition de son rôle.

[396] Source personnelle

2. Des mécanismes de régulation complexifiés.

La « tertiairisation » des professions entraîne également une plus grande complexité dans les mécanismes de régulation de l'entreprise, tout en les parcellisant dans les nombreux sous-systèmes de rôle qui la composent. Tels qu'ils sont conçus par la direction de l'entreprise, ils ne sont pas nécessairement mis en œuvre par l'encadrement intermédiaire. Par exemple, des tableaux de bord peuvent être diffusés aux cadres, qui tendront à les modifier pour les adapter à leurs attentes spécifiques, en les simplifiant ou en intégrant d'autres critères de performance que ceux prévus initialement.

Dans de tels cas, la fonction « intelligence » de l'entreprise se structure de facto en strates hiérarchico-fonctionnelles à « sas étanches » : d'un échelon à l'autre, d'un service à l'autre, les outils sont changés, les critères d'appréciation de la performance n'ont plus la même valeur, les comportements sont réévalués ou dévalués, selon le cas.

3. La moindre légitimité de la structure d'autorité.

On constate fréquemment que le hiérarchique direct dispose d'une influence prépondérante dans la chaîne managériale. Perçu comme efficace, sa décision acquiert un poids majeur sur les comportements des salariés. Mais s'il est perçu comme incompétent, ses subordonnés tendent à passer outre son point de vue et à le « court-circuiter ». Son rôle effectif devient dès lors sans valeur, voire devient source de contre-valeur, de résistance au management de l'entreprise.

La dichotomie entre structures hiérarchiques démocratiques et autoritaires, que présentent Katz et Kahn, n'est en fait pas si tranchée que cela. Beaucoup de forces de vente sont théoriquement démocratiquement administrées, mais le sont concrètement de façon relativement autoritaire, si ce n'est autoritariste. Le cadre intermédiaire, même doté d'un faible pouvoir de décision stratégique, donc essentiellement chargé de la « bonne » mise en œuvre de la politique de l'organisation, use de son pouvoir d'autorité hiérarchique pour encadrer ses subordonnés de manière parfois très directive.

Selon les échelons hiérarchiques, l'interprétation personnelle de son rôle de cadre modifie le type d'autorité effectivement exercée. C'est là aussi une question de compréhension et de concrétisation individuelles du rôle. Finalement, les statuts sociaux, aussi bien acquis que recherchés, et les traits de personnalité ont probablement plus d'influence que ne le laissent entendre les auteurs du modèle de rôle. Il peut être intéressant de les intégrer dans un modèle adapté à notre problématique, comme élément modérateurs par exemple.

4. Plusieurs interprétations d'un même rôle.

Le modèle de rôle est construit autour de plusieurs interprétations d'un même rôle, corrélées les unes aux autres. Le *rôle émis* correspond aux attentes exprimées par les émetteurs du rôle. Cependant, comprend-il toutes leurs attentes ? Les plus diffuses et les plus complexes se retrouvent-elles dans une définition de fonction, par exemple ? Il est toujours possible d'extrapoler sur le thème *« dans l'absolu, quels seraient exactement les rôles attendus par l'organisation ? »* sans jamais aboutir à une réponse fiable, puisque déconnectée de la réalité dont chaque rôle se nourrit. C'est pourquoi il semble difficile de distinguer, chez un émetteur du rôle, les attentes du rôle émis.

De plus, ce que Katz et Kahn nomment *l'ensemble de rôle*, qui comprend les émetteurs supposés du rôle, n'est pas un groupe homogène ni formel de membres de l'organisation. Il peut s'agir aussi bien de hiérarchiques, de collègues, de subordonnés, de la famille, etc. Il est par conséquent difficile de concevoir, de manière opérationnelle, un construit tel que le rôle émanant d'un ensemble d'émetteurs aussi peu tangible.

En réalité, les véritables émetteurs d'un rôle concret sont les membres de la hiérarchie. Ils ont un réel pouvoir de prescription du rôle, ainsi que les moyens de l'exercer. Différentes formes sont envisageables quant au rôle émis : une définition de fonctions, un contrat de travail, pour ce qui est des émissions formelles. Dans les relations quotidiennes, les échanges verbaux ou les instructions données par le hiérarchique les complètent ou les adaptent. En ce qui concerne les personnes émettrices, deux possibilités se présentent concrètement à nous : il s'agit soit du hiérarchique direct, par exemple le directeur régional ou le directeur des ventes, soit du responsable des ressources humaines, qui définit les postes et les fonctions de chacun dans l'entreprise.

Les autres personnes influentes ne sont pas à écarter pour autant. Peut-être doit-on les considérer comme des facteurs distincts, qui peuvent modifier, non l'émission, mais la perception du rôle transmis par la ligne hiérarchique.

Le *rôle reçu* correspond à l'interprétation par la personne focale du rôle émis par l'ensemble de rôle. La perception individuelle peut être l'un des filtres majeurs de distorsion du rôle tel qu'il est a priori conçu. En ce sens, il nous paraît important de chercher à mesurer les écarts entre ces deux concepts, et à identifier les sources de tels écarts. Par ailleurs, la manière dont le rôle est émis et perçu peut dépendre des relations existantes entre émetteurs et récepteur du rôle. On peut tenir compte de relations amicales ou conflictuelles, de la proximité ou de l'éloignement physique des personnes, etc.

Le *comportement de rôle* donne lieu, enfin, à deux interprétations possibles, selon nous : s'agit-il du comportement observé *par la personne exerçant le rôle*, donc de son interprétation personnelle de ses actes, ou bien du comportement observé *par des tiers*, et lesquels, dans quelles circonstances ? Dans les deux cas, la subjectivité supposée peut être forte. Elle peut être due à l'acte d'observation lui-même et à ses conditions de mise en pratique, à la personnalité des protagonistes, à leur état d'esprit, etc. Dans tous les cas de figure, l'observation ne peut que se limiter à des actes et à des comportements visibles. Mais qu'en est-il de leur mesure ? Quels en sont les échelles et les critères ? Quel est le référentiel auquel on les compare ?

Les trois interprétations du rôle constituant le modèle de Katz et Kahn prêtent en définitive le flanc à certaines faiblesses, d'ordre opérationnel tout autant qu'au sujet de leur définition précise. C'est pourquoi nous devrons les reprendre pour les décrire plus strictement, dans le cadre de notre propre modèle.

5. Les tensions de rôle.

Il s'agit des *conflits* et des *ambiguïtés* de rôle. Les *conflits de rôle* correspondent à l'incompatibilité potentielle entre plusieurs attentes exprimées à l'égard du rôle du manager intermédiaire. Ils peuvent être de plusieurs types. D'une part, plusieurs missions ou plusieurs tâches peuvent se contredire dans une même définition de fonction, ou rendre difficile leur exécution simultanée ou successive, en raison d'un manque de ressources, notamment de temps disponible. D'autre part, entre le manager intermédiaire, son hiérarchique et ses subordonnés, différentes conceptions du rôle peuvent induire des conflits entre les attentes de chacun. Dans la réalité sociale et organisationnelle de la force de vente et de l'entreprise, plusieurs rôles doivent être exercés, comme celui de chef des ventes, qui suppose lui-même un rôle de hiérarchique et un rôle de subordonné, celui de membre d'un groupe de projet, celui de représentant du personnel, etc. Comment arbitrer les choix indispensables entre de nombreuses missions, dans un tel contexte ?

A cela peuvent s'ajouter le malaise d'un cadre à exercer son rôle, s'il ne correspond pas assez bien à ses valeurs personnelles, ou le sentiment d'une surcharge de travail. Dans les deux cas, il est difficile de mesurer ces items. Pour le second, est-il plausible de supposer que des salariés, cadres intermédiaires de surcroît, puissent se déclarer manquer de travail[397] ?

Néanmoins, nous le verrons plus loin, les tensions de rôle, en particulier les conflits de rôle, sont pour beaucoup dans l'impact du rôle sur le management de la force de vente.

[397] Cette remarque nous conduira, lors de la sélection des variables du modèle, à écarter de l'étude la surcharge de rôle.

L'*ambiguïté de rôle* désigne le manque d'information ressenti par la personne focale, et ne lui permettant pas d'exercer correctement son rôle. La position d'intermédiation semble coutumière de ce type de perception, tout comme du sentiment de conflit de rôle. Il nous paraît par conséquent opportun de chercher à mesurer de telles tensions de rôle, tout comme de chercher à en connaître les causes et les résultantes.

Hors des variables expliquées par le modèle de rôle, plusieurs facteurs agissent sur les protagonistes du modèle, qu'ils soient émetteurs du rôle ou personne focale. Il s'agit des facteurs d'ordre organisationnel, personnel et interpersonnel.

6. Les facteurs modérateurs du modèle.

a. Les facteurs organisationnels.

Ce sont des facteurs propres à l'entreprise et à la force de vente dans lesquelles travaille le manager intermédiaire. Il s'agit essentiellement d'influences professionnelles. On ne voit pas mentionnés de facteurs de type environnemental. Or, il est intéressant de les insérer, en raison de leur influence sur la vie de l'entreprise et de ses acteurs. Par exemple, une crise majeure survenant sur une place boursière ou dans le secteur d'activité de l'entreprise peut avoir un effet significatif sur les émetteurs ou sur la personne focale.

Dans le même ordre d'idées, des influences prises dans le champ de la vie personnelle et sociale, et se traduisant par des attentes implicites ou explicites à l'égard de la personne focale, peuvent la conduire à adapter finalement le rôle qu'elle exerce. Doit-on considérer pour autant l'influence de ces personnes comme étant celle d'émetteurs de rôle, comme c'est le cas dans le modèle de rôle ? Elles n'émettent pas un rôle en tant que tel ; elles se limitent à exprimer plus ou moins clairement leurs attentes en termes de comportements et/ou de résultats du rôle. Il peut s'agir, à titre d'illustration, de l'opinion favorable du conjoint quant à l'accession à un poste d'encadrement, ou de celle négative des enfants au sujet du manque de présence au foyer.

Les attentes des subordonnés peuvent, dans ce même contexte, s'exprimer sous forme de souhaits quant au rôle exercé par le manager intermédiaire : moins de contrôle, plus de soutien méthodologique, par exemple. Les pairs peuvent aussi influencer un manager intermédiaire par les échanges informels qu'ils ont entre eux. Leurs attentes en termes d'exercice ou d'évolution de leurs fonctions, leur opinion au sujet des tensions de rôle qu'ils subissent, ou leur perception de leur réussite professionnelle, font partie de ces attentes.

Enfin, l'influence des médias, en tant que véhicule de représentations sociales, d'une part, et de source d'information, d'autre part, est susceptible de contribuer à construire ou à modifier le rôle que la personne focale souhaite exercer, ou qu'elle exerce effectivement.

b. Les facteurs interpersonnels.

Ils se traduisent dans les relations quotidiennes entre les émetteurs de rôle et la personne focale, donc entre la hiérarchie, les collègues, les subordonnés, l'entourage du cadre intermédiaire et lui-même. Là encore, différents modes et canaux relationnels se mettent en œuvre, selon que l'on se situe dans ou hors de l'organisation, d'autant plus si l'on parle de personnels non sédentaires. Par exemple, comment lire de manière homogène les relations interpersonnelles et l'ensemble de rôle si l'on constate un conflit familial en même temps qu'un excellent climat professionnel ? Il convient de considérer des éléments relativement concrets pour pouvoir mesurer ce type de relations, et de tenir compte réellement de tels facteurs.

c. Les facteurs personnels.

Ils correspondent aux caractéristiques individuelles des managers intermédiaires, ou des émetteurs de rôle qui les entourent. Il peut s'agir de données socio-démographiques, telles que l'âge, la région d'origine, la catégorie professionnelle et sociale, la formation, la durée et la nature de l'expérience professionnelle, etc.

Les deux auteurs incluent ici des éléments plus difficiles à mesurer, notamment des caractéristiques liées aux traits de personnalité. Des analyses psychologiques relativement poussées peuvent être nécessaire pour pouvoir les appréhender, ce qui ne correspond pas nécessairement aux conditions d'observation possibles ou même souhaitables, lorsque l'on interroge une population dans le cadre de son travail. Katz et Kahn intègrent également les attentes personnelles des personnes focales. Cela signifie que le manager intermédiaire peut exprimer l'attente, en retour de l'exercice de son rôle, d'un certain nombre d'effets, tels que le niveau de salaire, la reconnaissance par sa hiérarchie, les possibilités de carrières.

Sur ce point, nous nous demandons s'il ne convient pas plutôt de traiter ce type d'attente en terme de satisfaction professionnelle, comme on pourra le voir plus loin, c'est à dire comme une variable expliquée par les écarts entre les différentes représentations du rôle.

7. La prise de rôle : modélisation.

Katz et Kahn relient leurs variables selon un processus dynamique, qu'ils nomment la *prise de rôle*, et qu'ils modélisent sous la forme du *modèle épisodique de rôle*. La prise de rôle est un cycle qui débute lorsque le cadre intermédiaire postule à cette fonction, une fois qu'il l'accepte. L'expérience qu'il va acquérir participera dès lors de la vie du cycle de prise de rôle. Cependant, l'essentiel des variables se met en place, à notre sens, dès le début du cycle. En effet, les individus ne semblent pas changer du tout au tout la conception et la réalisation de leur rôle en cours d'exercice. Des variations interviennent au fil d'évènements, comme des changements d'équipes ou de secteurs, de hiérarchiques, etc.

Mais si le manager intermédiaire ne constate pas d'échec manifeste en ce qui le concerne, il y a peu de chances qu'il soit enclin à modifier les représentations qu'il a de son rôle et de son efficacité professionnels. De plus, il renvoie à son équipe et à sa hiérarchie, notamment, des perceptions personnelles et groupales de l'exercice de sa profession : il est plus ou moins difficile, plus ou moins efficace, plus ou moins bien formé, etc. Enfin, les changements organisationnels – introduction des technologies de l'information, fusions-acquisitions, etc. – peuvent intervenir dans ce cycle, de même que plusieurs autres types de facteurs, internes ou externes à la force de vente (effondrement des marchés, tempêtes ruinant les cultures des clients, etc.).

Le modèle, tel qu'il est présenté sous sa forme originale, dessine l'ensemble du cycle, et relie les variables que nous venons de revoir. Les attentes des émetteurs y apparaissent comme un item susceptible d'être mesuré, ce qui paraît difficile dans un but opérationnel. Nous avons fait le même type de remarque concernant certains éléments des facteurs personnels, ou organisationnels, en particulier. D'autres éléments sont en revanche négligés, tels que les conditions économiques ambiantes, ou la formation des individus concernés, par exemple.

D'un autre point de vue, et bien que les deux auteurs le précisent, le modèle s'affranchit des rôles et des activités multiples que doit jouer chaque acteur organisationnel. Dans la pratique, l'entreprise est un arrangement complexe de nombreux cycles collectifs de comportements, parfois tangents, parfois intercroisés, parfois parallèles. Le modèle simplifie à l'excès, les auteurs le précisent, le système et ses rôles, qui apparaissent alors comme une juxtaposition parfaite de construits théoriques, coordonnés entre eux par des mécanismes peu apparents. Un individu est impliqué dans plusieurs sous-systèmes, donc dans plusieurs rôles au sein d'une même entreprise, ce qui n'est finalement pas pris en compte.

Pourtant, ils soulignent de plus en plus que si un rôle *« se réfère à un unique sous-système de l'organisation et à un unique poste »*, les situations professionnelles de tout un chacun ne se traduisent plus par une simple dyade « un poste-un rôle ». De multiples activités sont définies pour un même rôle, plusieurs rôles existent pour une même fonction, et plusieurs fonctions échoient souvent à un même individu[398]. La tendance dominante est donc d'en simplifier les représentations en fractionnant les postes en leurs composantes, en termes d'activités. On remarque également que plus les rôles organisationnels se spécialisent à un niveau hiérarchico-fonctionnel donné, plus le besoin de coordination augmente au niveau supérieur. Par voie de conséquence, les activités et les rôles des catégories intermédiaires d'encadrement se multiplient. Le poste de cadre de premier rang implique ainsi typiquement deux rôles : être membre de deux sous-systèmes, la structure managériale et sa propre équipe.

Du point de vue de nos travaux, plusieurs constats découlent de ces remarques. D'une part, plus un rôle contient d'activités, plus celles-ci devraient être, certes variées, mais cohérentes et satisfaisantes, afin d'être suffisamment attirantes pour être assumées. En contrepartie, plus elles nécessitent une bonne coordination, plus la coordination avec d'autres postes ou d'autres rôles semble être ressentie comme impérieuse et complexe.

D'autre part, et par lien de cause à effet, cela implique plus de coordination inter-rôles, au niveau de l'organisation, coordination qui incombe au management supérieur. Or, il semblerait, quel que soit le niveau d'encadrement, que plus les attentes de coordination sont concentrées dans un poste donné, plus son détenteur cherche de solutions prédéfinies et généralisées.

Enfin, plus la coordination inter-rôles est programmée et standardisée, et plus l'on fera usage d'autorité et de sanctions organisationnelles pour prévenir toute défaillance de la performance du rôle. Autrement dit, élargir la palette des compétences détenues au niveau d'un rôle n'entraîne pas systématiquement plus de démocratie dans le management de l'entreprise ; cela peut être l'inverse, et susciter un management beaucoup plus directif.

En définitive, le modèle épisodique de rôle de Katz et Kahn va nous permettre de mieux comprendre la prise de rôle des managers intermédiaires. Il met en effet en lumière les écarts potentiels entre le rôle tel que l'attend l'entreprise et celui qui est effectivement exercé par le cadre. En raison des travaux réalisés depuis la conception du modèle, et des objectifs de notre recherche, nous lui intègrerons d'autres variables qui tiendront compte de représentations du rôle peu ou pas explicités par les deux auteurs, que sont le rôle voulu et le rôle perçu.

[398] KATZ D., KAHN R. L., *op. cit.*, 1966, pp. 179-180

Avant cela, nous allons compléter notre lecture du modèle avec celle d'autres chercheurs qui, dans des travaux relativement récents, ont également employé cette source.

II. Les apports d'autres chercheurs au modèle de rôle.

Une méta-analyse récente porte sur la recherche en vente et en management commercial aux Etats-Unis. Moncrief et alii (2000) y analysent les publications de 266 articles, de 1993 à 1997, dans 16 revues, par 280 auteurs provenant de 175 institutions.

Ils soulignent que le management commercial est un sujet intensément étudié, par rapport à d'autres domaines de la vente. D'autres travaux synthétiques de ce type ont précédé celui-ci : Swan, Powers et Sobczak (1991) l'ont réalisé d'après des articles de 1980 à 1990, parus dans le *Journal of Personnal Selling and Sales Management*. Bush et Grant (1991) ont étudié 291 contributions, sur la même période, dans quatre revues académiques. Moncrief et alii sont plus larges, quant au nombre d'articles, mais plus restreints quant à la période étudiée.

Le plus regrettable, dans une telle somme de travail, et que cette analyse n'indique rien quant au contenu et aux résultats de tant de recherches : il s'agit d'une analyse par auteur, par institution, par année ou par état américain.

Dépassant ce constat, nous nous appuyons sur quelques contributions récentes qui utilisent la théorie des rôles et le modèle épisodique de rôle. A partir de là, elles s'intéressent soit aux outputs de l'exercice du rôle du manager, comme la performance ou la satisfaction des besoins personnels et professionnels, soit à adapter le modèle à des circonstances spécifiques.

1. G.A. Churchill Jr et alii, et les outputs du rôle de l'encadrement commercial.

Churchill et alii (1985) ont procédé à une analyse synthétique portant sur 116 articles de management commercial, très variables quant aux résultats qu'ils relèvent. Ils concluent que de nombreuses variables sont liées à la performance commerciale. Ce sont, par ordre décroissant d'influence :

Classement	Variables	Variation de la performance
1	*Les variables de rôle*	*(3)*
2	*Les compétences et l'expertise*	*(2)*
3	*La motivation*	*(5)*
4	*Les facteurs personnels*	*(1)*
5	*Les aptitudes*	*(4)*
6	*Les facteurs organisationnels et environnementaux*	*(6)*

Tableau 3.01. Variables liées à la performance (Churchill Jr G.A. et alii, 1985)

Le classement de la troisième colonne fait apparaître l'influence de chaque variable sur la variation effective de la performance.

Les *variables de rôle* font référence à la première étude empirique sur le sujet, vraisemblablement celle de Katz et Kahn (1978). Quatre études seulement ont été conduites sur ce thème avant 1985. Ces perceptions de rôle expliquent près de 9% de la variance des items de performance mesurés, mais plus de 14% de la variable latente.

Les *compétences commerciales* sont notées comme les moins étudiées : 178 corrélations pour 1653 relevées seulement. Peu de compétences sont précisément définies. En revanche, plus de 7% de la variance de performance sont attribuables aux variances de compétences. Plusieurs variables modératrices atténuent cet effet, visiblement, eu égard à la largeur de l'intervalle de confiance.

L'étude de la *motivation* relève d'un intérêt récent datant du milieu des années 80, et ne date pas de plus de 35 ans. La variance de la performance expliquée par cette variable est d'un peu plus de 3% sur les variables mesurées, et de près de 7% sur la variable latente.

Les *facteurs personnels* pris en compte dans cette méta-analyse sont notamment l'âge, le sexe, la race, l'apparence, l'éducation, la situation de famille, le nombre de collaborateurs, etc. Mais l'impact sur la performance semble à peine supérieur à celui des aptitudes.

Les *aptitudes* sont utilisées comme variables explicatives de la performance commerciale dès le début du XXe siècle[399]. La mesure de cette variable est très souvent reprise depuis. Mais son lien demeure ténu avec la performance commerciale, d'après de nombreux tests empiriques. Sur 820 corrélations que comprend la littérature étudiée par Churchill et alii, moins de 2% de la variance de la performance chez les vendeurs est due à une variance de leurs aptitudes commerciales.

Enfin, les *facteurs organisationnels et environnementaux* se trouvent dans les travaux datant de 1951 à 1975. Leur impact sur la performance se révèle être le plus faible, avec moins de 1% de variance expliquée.

Parmi les variables modératrices dont il faut tenir compte, les chercheurs notent le type de clientèle, le type de produit vendu, le mode de mesure de la performance. Il semble que le type de produit vendu soit le facteur prépondérant.

La *mesure de la performance* se divise en deux types de variables, la « performance » et « l'efficacité[400] ». La performance comprend des items tels que les ventes en parts de marché ou par rapport à des quotas, et sont donc plutôt des outputs. L'efficacité rassemble des items comme le nombre d'appels ou de rendez-vous commerciaux effectués, et sont des inputs, vis à vis de l'effort commercial. La mesure se fait par auto-contrôle, ou par une mesure indépendante de l'individu. Dans les deux cas, il n'existe pas de lien avéré avec la performance ou ses variables constitutives.

Finalement, Churchill et alii ne notent aucun facteur réellement déterminant à lui seul : *« les modèles théoriques qui s'appuient sur des déterminants multiples de la performance commerciale sont sûrement sur la bonne voie »*, soulignent-ils[401].

Plus tard, ils étudient une autre variable importante découlant de l'exercice du rôle des managers commerciaux, la satisfaction des besoins des individus. Ils développent leur propre *Théorie des attentes* dans ce contexte. Pour eux, les besoins intrinsèques des acteurs de l'entreprise sont satisfaits si le rôle exercé est conforme pour l'essentiel au rôle que souhaitait exercer son détenteur[402]. Autrement dit, le rôle du manager intermédiaire doit posséder un

[399] OSCHRIN, 1918, in CHURCHILL Jr G.A. et alii, *op. cit.*, 1985
[400] WALKER O.C. et alii, 1979
[401] CHURCHILL Jr G.A. et alii, *op. cit.*, 1985, p. 117
[402] CHURCHILL Jr G.A. et alii, 1993

niveau d'instrumentalité, qui est l'utilité d'une variable quant à l'atteinte de ses buts personnels, particulièrement élevé, ainsi qu'une finalité satisfaisante.

Peu de modèles de recherche peuvent prendre en compte, selon leur analyse, les effets affectifs liés à l'effort de travail, matérialisés par la quantité, la qualité et l'implication mesurables dans l'exercice de ses activités. Néanmoins, l'effort observé indique la manière dont le rôle est perçu. Par exemple, un individu impliqué dans son travail perçoit positivement son rôle.

Les auteurs, cependant, ne précisent pas s'ils distinguent le rôle perçu du rôle émis. De plus, percevoir positivement le rôle que l'on exerce ne signifie pas pour autant qu'il est conforme à celui que l'on souhaitait initialement exercer.

Enfin, il ne faut pas confondre effort et motivation : est-ce que la personne focale du rôle est motivée par le rôle qu'elle vise, et fait-elle des efforts pour parvenir à adapter à celui-ci le rôle qu'elle a perçu ? Ou bien est-elle motivée par autre chose, et fait-elle dans ce cas des efforts « raisonnables » pour répondre aux attentes qu'elle perçoit à son égard ?

2. L'approche de Fondas et Stewart.

Fondas et Stewart (1994) s'intéressent aux facteurs agissant sur les attentes de rôle. Ils incluent en particulier dans un ensemble de facteurs organisationnels des éléments tels que la définition de fonctions, l'(in)certitude des ressources organisationnelles, l'ambiguïté de la mission de l'organisation, ou la situation de changement qu'elle peut traverser à un moment donné.

Cependant, ces facteurs restent très généraux. La situation de changement, par exemple, doit-elle être comprise concrètement au niveau du salarié, comme cela peut être le cas lors de la réorganisation du réseau commercial, ou bien au niveau de l'entreprise entière ? L'ambiguïté de la mission peut être effective, en l'absence de stratégie claire, ou simplement perçue par telle catégorie d'individus, qui ne reçoit pas convenablement la communication organisationnelle. Sans les éliminer, de tels facteurs nous paraissent devoir être précisés, si nous venons finalement à les retenir.

Par ailleurs, les émetteurs de rôle constituent pour Fondas et Stewart un sous-système dans l'organisation. Cela signifie qu'il existe une certaine cohésion entre les différents émetteurs effectifs. Or, nous avons déjà évoqué les risques fréquents de divergence entre les attentes émises par plusieurs émetteurs. Plus qu'un sous-système, ne s'agit-il pas d'un ensemble informel d'influences d'impact très variable ?

Pour caractériser ce sous-système, les deux auteurs tiennent compte de l'autorité et de la distance de l'émetteur sur la personne focale, de la plus ou moins grande latitude de celle-ci

quant à l'exercice de son rôle, de la disponibilité des ressources, de la diversité des membres du sous-système, de leur variabilité (les membres peuvent changer), ou de la force de leurs attentes de rôle.

On peut cependant considérer ces éléments comme constitutifs de facteurs interpersonnels : l'autorité du hiérarchique sur son subordonné, une délégation variable, la durée de la relation entre les deux individus, la taille de l'équipe dont le cadre a la charge, etc. Il n'est pas fait de distinction entre émetteurs formels et d'éventuels émetteurs plus diffus, ou entre ceux appartenant à l'entreprise et ceux de l'environnement social de l'individu détenteur du rôle.

Pour Fondas et Stewart, les interactions entre le manager et les émetteurs de rôle se mesurent par le nombre et la durée des relations, par l'attraction interpersonnelle, par le pouvoir et l'influence relatifs des protagonistes, ou par l'interdépendance des tâches. N'y a-t-il pas finalement un chevauchement des items retenus ici ? La variabilité des émetteurs ou la durée de la relation, l'autorité ou le pouvoir et l'influence personnels, ne sont-ils pas des variables proches, voire identiques ? Il convient donc d'avoir des définitions précises des items utilisés.

3. Dumoulin et le cas des directeurs d'agences bancaires.

Dumoulin (1999) s'appuie sur le modèle de rôle de Katz et Kahn et sur les travaux de Fondas et Stewart pour étudier le cas des directeurs d'agences bancaires. Elle s'intéresse au contexte organisationnel, qui se révèle être une source importante de tensions pour la personne focale. Cela tient notamment à des définitions de fonctions trop ouvertes, à l'incertitude des ressources disponibles ou à la situation de changement de l'entreprise.

Il s'agit en fait d'éléments significatifs d'une situation d'ambiguïté au sein du contexte organisationnel. Dans le cadre qu'elle étudie, Dumoulin montre que ce contexte est relativement flou, pour beaucoup de directeurs d'agences interrogés, leur fonction est récente, et leur mission reste imprécise, définie empiriquement d'après leur rôle effectif, a posteriori. Cela constitue une source d'excès, en terme d'objectifs trop nombreux, d'éléments de rôle trop divers, faisant du rôle un point de repère inefficace : *« on ne peut pas être bon sur 150 critères, on fait des arbitrages »*, résume l'un d'eux. Concrètement, ils redéfinissent souvent eux-mêmes leur rôle dans la pratique quotidienne.

En ce qui concerne les émetteurs de rôle, Dumoulin considère qu'il s'agit des clients, des subordonnés, de la ligne hiérarchique et des directions fonctionnelles, autrement dit d'individus en relation directe avec la personne focale au sein de l'entreprise. Mais ils sont différents, et peuvent par conséquent émettre des attentes de rôle multiformes, voire contradictoires. Les émetteurs de rôle diffusent en réalité une grande variété d'attentes dans

de nombreuses directions. Les managers intermédiaires sont au carrefour de ces attentes. En sus du contexte évoqué précédemment, cela les incite à faire de nombreux arbitrages, et donc conduit à une forte subjectivité du rôle.

Dumoulin note que les directeurs d'agences sont peu incités à remettre en cause leur rôle. Or, il nous semble que le risque d'écart entre le rôle émis et le rôle perçu est élevé, et que souvent un salarié n'exerce pas exactement son rôle comme son hiérarchique l'attend.

L'auteur relève qu'il existe différentes conditions pour que de tels écarts soient moindres, et que le rôle émis ne soit pas remis en question. Disposer de définitions de rôle précises, de rôles et de situations professionnelles stables, de ressources relativement pérennes, voilà quelles peuvent être ces conditions. Si les conditions sont réunies, le rôle émis est « convenablement » perçu par le cadre intermédiaire. Cela signifie-t-il pour autant qu'il est perçu positivement, eu égard à l'interprétation qu'il en fait, ou bien qu'il est perçu à l'identique de la représentation transmise par l'émetteur de rôle ?

Si de telles conditions ne sont pas réunies, Dumoulin parle d'une activation forte du rôle, c'est à dire qu'il est adapté en profondeur par son récipiendaire. C'est le cas si les rôles se superposent ou si les tensions de rôle sont élevées. Finalement, la plus ou moins grande activation des attentes de rôle correspond à un changement conséquent du rôle émis par rapport aux comportements effectifs.

Dans le modèle épisodique de rôle, on n'intègre pas le rôle conçu par l'individu lui-même. Or, il peut y avoir entre celui-ci et le rôle transmis le plus officiellement, celui que souhaite lui voir exercer son entreprise, une opposition importante. Entre le rôle proposé par l'entreprise et le rôle effectivement exercé par l'individu, le contexte organisationnel, les personnes susceptibles d'exprimer diverses attentes envers le rôle, les relations interpersonnelles, les normes et règles intégrées, les intérêts et les choix personnels agissent comme autant de prismes déformants. Le rôle des membres de l'organisation ne peut alors qu'être complexe, mais il n'est ni homogène ni exclusivement descendant le long de la ligne hiérarchique. D'ailleurs, deux points de vue peuvent s'opposer : le rôle exercé par un agent peut être influencé essentiellement par les représentations provenant de l'ensemble de l'organisation[403]. On peut aussi supposer qu'il découle avant tout de la représentation que les dirigeants de l'entreprise expriment du rôle qu'ils assignent à chacun de leurs employés[404].

Dumoulin ajoute que lorsque l'entreprise subit des changements importants, une redéfinition de la mission globale de celle-ci s'avère souvent nécessaire. Par voie de conséquence, il faut souvent développer de nouvelles compréhensions de cette mission, les

[403] Voir l'approche de SANDELANDS L.E. et STABLEIN R.E., 1987

[404] WEICK K., 1979 ; DAFT R.L., 1978

diffuser dans l'organisation, donc obligatoirement modifier les représentations qu'ont les membres de l'organisation de ladite mission, afin de les faire agir dans cette nouvelle direction.

4. Loubès, et le rôle des agents de maîtrise.

Anne Loubès (1997) étudie le rôle des agents de maîtrise dans l'industrie et les tensions de rôle qui découlent de ses conditions d'exercice, à partir du modèle de rôle de Katz et Kahn. Elle a développé un modèle simplifié, pas pleinement satisfaisant à notre sens. Son interprétation nous semble porteuse de certaines confusions : quel est le sens exact des *« comparaisons entre les attentes et la réalité »*, et comment procéder concrètement pour les comparer ? Quelles sont les pressions exercées sur la personne focale, et sous quelle forme s'exercent-elles ?

Pour Loubès, la personne focale reçoit les attentes de la part des émetteurs de rôle, les interprète, les ajuste et agit ensuite. Elle souligne le problème des individus *« frontaliers »*, entre l'encadrement et les employés. Dans un autre contexte, celui des forces de vente, c'est celui des personnels situés entre les clients et l'entreprise. C'est celui, plus généralement, du *« marginal-sécant »*, selon Michel Crozier : l'acteur est *« partie prenante de plusieurs systèmes d'actions en relation les uns avec les autres et qui peut de ce fait jouer le rôle indispensable d'interprète et d'intermédiaire entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires*[405] *»*. C'est effectivement le cas des agents de maîtrise, dans l'étude de Loubès, et vraisemblablement celui des managers intermédiaires, dans la nôtre.

En tant qu'émetteurs, Loubès note l'entourage de la personne focale, soit sa hiérarchie, ses clients, ses collègues, ses subordonnés[406]. La même remarque que précédemment s'impose : cela ne constitue pas un ensemble de rôle homogène, mais une somme d'individus plus ou moins formalisée, aux attentes variées, plus ou moins puissantes et explicites.

Au sujet des attentes de rôle, elle utilise une définition de Maisonneuve (1975) : *« sortes d'anticipations de la conduite »* d'un individu à l'égard d'un autre. Cela correspond à une forme de représentation, selon l'émetteur considéré, des attentes émises. Le rôle émis correspond, pour elle, à l'ensemble des attentes transmis à l'individu, de forme et d'intensité variables. Le rôle perçu est l'ensemble des informations reçues par lui sur les attentes des émetteurs de son rôle. Il s'agit d'une interprétation de sa part, cette perception subjective induisant son comportement au moyen d'interventions « parasites » de nombreux évènements

[405] CROZIER M. et FRIEDBERG H., *op. cit.*, 1977, p. 86

[406] D'après VAN SELL et alii, 1981, in LOUBES A., *op. cit.*, 1997, p. 128

potentiels. Enfin, le comportement adaptatif est le rôle finalement exercé, la somme des comportements observables.

Par ailleurs, Loubès note que Katz et Kahn sont peu clairs quant à l'usage opérationnel de leurs concepts[407]. Elle structure les facteurs d'influence de manière différente par rapport au modèle de rôle original. Les facteurs organisationnels rassemblent des variables telles que la structure de l'organisation, le niveau hiérarchique de l'individu, les rôles prescrits, les tâches réalisées, l'environnement physique. Les facteurs personnels sont le statut, les besoins, les valeurs, la formation, les compétences, l'âge, l'ancienneté et le sexe de la personne concernée. Les facteurs interpersonnels comprennent pour leur part les modes de communication, la fréquence des interactions, l'importance des émetteurs, la localisation physique de l'individu, le feedback du hiérarchique, la participation de l'individu.

Dans le cas de cette étude, il peut également être difficile de rendre réellement concrets certains de ces items. Ils font l'objet de déclarations, lors de l'enquête menée auprès des agents de maîtrise. Néanmoins, elle utilise des variables objectives personnelles souvent peu prises en compte. Ainsi, l'age, qui serait corrélé négativement à l'ambiguïté de rôle, est en fait directement lié à l'ancienneté, et donc inversement liée à la sensibilité affective. De même, l'éducation, plus exactement le niveau de formation initial, agirait pour réduire l'ambiguïté de rôle.

Au-delà du modèle épisodique de rôle proprement dit, il convient à présent de mieux comprendre les effets du management sur le rôle exercé par les membres de l'organisation. La lecture de nombreuses contributions issues de la littérature permet de mettre en évidence son impact au travers des tensions de rôle ou des variables de performance.

[407] LOUBES A., *op. cit.*, 1997, p. 140

B. Impact et conséquences du rôle du management intermédiaire.

La manière de concevoir et de réaliser son rôle agit sur les tensions de rôle, sur la performance et sur la satisfaction professionnelle de l'individu. Pour un cadre, au travers de sa performance c'est celle des membres de son équipe qui est en bonne partie réalisée et mesurée. De plus, le rôle qu'exerce le manager influence tout particulièrement les perceptions de rôle, la performance et la satisfaction de ses subordonnés.

Nous pouvons donc avoir deux lectures : l'une s'intéresse aux liens existants entre ces différentes variables au niveau de la relation hiérarchique-subordonné, ou manager-vendeur. Il s'agit de la lecture la plus simple, celle qui est faite par la plupart des auteurs, pour qui l'exercice du rôle du manager a un impact sur l'activité des vendeurs. La seconde lecture est la transposition possible des corrélations entre les variables étudiées au plan de la relation entre la direction de l'entreprise et le manager intermédiaire. Autrement dit, nous cherchons à placer le manager intermédiaire dans la position du subordonné, afin d'étudier ses propres tensions de rôle, sa performance et sa satisfaction professionnelle.

Nous allons développer notre analyse de la littérature en deux phases : la relation qui peut s'établir entre le rôle exercé par le manager et les tensions de rôle de ses subordonnés, d'une part, l'impact du rôle et des tensions de rôle sur la performance et la satisfaction professionnelles, d'autre part. On verra sous ces deux aspects toute l'instrumentalité qui peut accompagner le rôle du manager intermédiaire, c'est à dire la valeur potentielle du rôle quant au résultat qu'il peut procurer, soit au cadre, soit à son équipe, soit même à d'autres personnes de son environnement.

I. Le rôle du manager et les tensions de rôle induites.

En dehors de possibles surcharges de rôle, l'exercice du rôle du manager intermédiaire est une source de tensions de rôle pour lui-même, dans deux cas :

- Si son rôle est ambigü, c'est à dire si ses finalités ne sont pas claires, si ses missions sont imprécises, ou ses moyens mal définis, par exemple.
- Si son rôle est soumis à des conflits, tels que des attentes contradictoires entre lui et son hiérarchique, ou entre lui et ses subordonnés.

C'est aussi une source de tensions de rôle pour son équipe, ce qui fait l'objet de nombreux articles, essentiellement américains, des années 70 à nos jours. Nous allons les passer en revue pour, d'une part, mieux comprendre l'impact du rôle des managers intermédiaires sur les tensions de rôle de leurs subordonnés, d'autre part, en les observant comme des subordonnés eux-mêmes, soumis à des tensions de rôle de la part de leur hiérarchie.

1. Les tensions de rôle dans les organisations complexes.

Ce titre est celui d'un article incontournable au sujet des perceptions, ou tensions de rôle, écrit par Rizzo, House et Lirtzman (1970). Ils définissent une échelle pour les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle, très utilisée depuis.

Les tensions de rôle sont à l'origine de dysfonctionnements individuels et organisationnels dans les organisations complexes, donc dans les entreprises. Mais elles ne sont pas mesurées, alors même que les construits de tensions de rôle sont définis et illustrés par Katz et Kahn depuis de nombreuses années.

Le principe de commandement hiérarchique n'est pas étranger aux tensions de rôle. Un salarié devrait recevoir ses instructions d'un seul hiérarchique uniquement, si l'on suit le principe d'unité de commandement lié au précédent. Structurer une organisation devrait éviter à tout employé de se trouver confronté à plusieurs ordres contradictoires ou incompatibles entre eux[408].

Pourtant, la théorie des rôles avance que, par exemple, si un homme agit sans cohérence dans son travail, il en subira du stress. De l'insatisfaction et une moindre performance en découleront. C'est un cas de conflit de rôle, qui contredit les deux principes évoqués ci-dessus, et génère une perte d'efficacité organisationnelle comme de satisfaction individuelle.

De plus, toute fonction et tout rôle dans l'organisation devraient disposer d'un ensemble de tâches et de prérogatives clairement définies, ceci pour permettre d'atteindre une performance préétablie de la part du salarié, et pour le guider dans son travail. Si ce n'est pas le cas, l'ambiguïté de rôle qui en résulte accroît la probabilité d'insatisfaction pour le détenteur du rôle, augmente son anxiété, provoque une certaine déformation de la réalité, et finalement génère une performance amoindrie[409].

Dans les faits, la dualité des sources d'autorité – hiérarchique ou liée à l'expertise professionnelle – renforce les formes de pouvoir partagé ou collégial[410]. Ces sources sont en fait plus nombreuses que cela. Les individus interprètent par eux-mêmes, on l'a vu, la

[408] DAVIS S., 1951

[409] RIZZO J., HOUSE R.J. et LIRTZMAN S.I., *op. cit.*, 1970, p. 151

[410] BLAU et RICHARD, 1962, in RIZZO J., HOUSE R.J. et LIRTZMAN S.I., *op. cit.*, 1970

légitimité des différentes sources de pouvoir, le contenu de leur message et leur portée dans la concrétisation de leur rôle.

Dans le cas des forces de vente, il paraît plausible, en effet, que des conflits de rôle résultent d'une dualité de pouvoir, entre la hiérarchie et le sous-système constitué par les membres de la fonction commerciale, comme cela peut être le cas dans d'autres milieux professionnels fortement techniques. La hiérarchie peut être à l'origine de tensions de rôle de plusieurs manières. Imposer une pression jugée excessive ou être trop rigide est l'un des meilleurs moyens de faire ressentir une situation de conflits de rôle à un employé[411], alors que pour d'autres chercheurs, il importe que la hiérarchie sache être unitaire, en particulier dans les grandes unités de production.

Les organisations à processus techniquement avancés s'accommodent semble-t-il de la présence de plusieurs sources de commandement, distinctes par leur type d'autorité, mais complémentaires. On peut supposer qu'entre la ligne hiérarchique classique, les services fonctionnels et le management intermédiaire, les membres de la force de vente sont dirigés relativement souvent par cette forme de pouvoir « à trois voix », d'où il résulte parfois une certaine cacophonie. Elle est aisément rattachée à la question de l'interprétation individuelle des rôles et des instructions à donner ou à recevoir. Il s'agit d'une perception différenciée de ces éléments par l'environnement professionnel.

2. Perceptions différenciées et tensions de rôle.

Les tensions de rôle apparaissent dès lors qu'une perception différente existe et persiste sur un élément composant le rôle, entre deux personnes impliquées à des degrés divers dans sa réalisation. F.W. Morgan (1978) souligne la différence de perception de l'environnement de travail existant entre un vendeur et son hiérarchique. Il place le rôle du manager au centre du processus managérial consistant à définir les conditions de travail de la force de vente et la manière dont elle doit exercer son activité, tel qu'on peut le voir dans la figure suivante :

[411] KAHN R.L. et alii, 1964

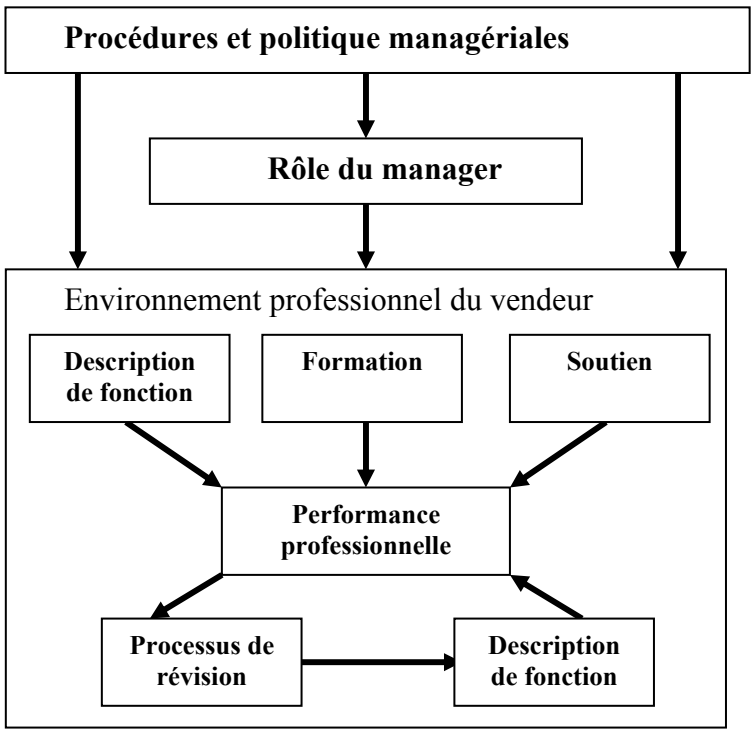


Figure 3.02. Le rôle du manager dans le processus managérial (D'après Morgan F.W. Jr, 1978, *op. cit.*, p. 172, fig.1)

L'auteur observe la position du vendeur au travers de la relation vendeur-manager, et met en lumière les conditions conflictuelles d'exercice de cette fonction, qui génèrent souvent des défauts dans la clarté du rôle ou des conflits de rôle, nuisibles à la performance. D'une manière plus générale, les membres de la force de vente sont soumis à des conditions de travail susceptibles d'occasionner plus de tensions de rôle que pour d'autres professions, et pour lesquelles le management direct est un facteur important. Sous une autre forme, les tensions de rôle sont influencées par les collègues et le hiérarchique, par une sorte de solidarité entre le subordonné et le manager. Pour Morgan, l'effet hiérarchique sur la performance du salarié est fréquemment étudié, principalement en ce qui concerne la dyade vendeur-manager commercial. Il note que *« l'évidence montre que le supérieur exerce une influence considérable sur le niveau de conflit et d'ambiguïté (de rôle) que vivent ses subordonnés*[412] *»*. Le management direct d'un salarié participe aux conditions dans lesquelles se met en place le climat professionnel : conditions de travail, degré de soutien, formation, etc. Les procédures et la politique managériales sont en effet directement contrôlées par le hiérarchique. L'environnement professionnel immédiat d'un membre de la force de vente se concrétise par la compétence perçue du manager par le salarié, et par la relation établie entre eux, dont il découle des risques de conflit inhérents à la perception d'une compétence insuffisante et/ou de relations tendues. L'action du hiérarchique consiste notamment à

[412] MORGAN F.W. Jr, *op. cit.*, 1978, p. 171

délimiter le champ professionnel du vendeur : décrire le poste, former, soutenir et encadrer, contrôler la performance, récompenser. Il s'agit d'un rôle interprétatif, facilitateur ou contraignant pour le subordonné, selon la façon dont le hiérarchique analyse la situation professionnelle de celui-ci. Morgan constate le désaccord entre le manager et le subordonné sur l'évaluation de facteurs de l'environnement contrôlés par le manager : ne pas être assez formé, par exemple, ou ne pas recevoir de récompenses à la hauteur de ses performances. Selon l'auteur, diminuer le désaccord et tendre vers des perceptions positives des conditions de travail de la force de vente permet d'obtenir une meilleure performance.

Robert Adkins (1979) ajoute que la mesure et l'évaluation de la performance des vendeurs est compliquée par les variables personnelles, situationnelles et environnementales. Le processus managérial devrait impliquer des évaluations comparées à des normes prédéterminées, connues de tous les acteurs concernés. La source de tensions de rôle, puis d'insatisfaction voire de baisse de performance, peut résider dans la manière dont le hiérarchique apprécie les résultats de ses commerciaux.

R. Kenneth Teas (1981, 1983) a également travaillé sur le lien entre les perceptions individuelles du rôle du manager commercial et les tensions de rôle subies par les vendeurs. La manière dont le rôle du manager commercial est perçu par le vendeur est soumise à l'influence de plusieurs facteurs organisationnels, qui dépendent directement du manager lui-même : le degré de structuration de l'activité du vendeur, et la considération qu'il lui exprime, en particulier. Cela dépend aussi d'autres variables, telles que les caractéristiques personnelles du vendeur, du sens donné à son travail, de la variété ou de la complexité de celui-ci, etc. Teas montre que la façon dont le hiérarchique structure et définit son rôle et celui de ses subordonnés, en termes d'activités à réaliser, de procédures à respecter, de tâches prioritaires, influence fortement la perception qu'aura son équipe à son égard.

Certes, ses collaborateurs s'attendent à un certain degré de formalisation du travail, leur permettant d'appréhender un cadre d'activité relativement bien défini, propice à percevoir positivement le lien effort-résultat. Ils ne souhaitent ni l'absence de ce cadre professionnel ni qu'il soit trop coercitif. Parallèlement, ils s'attendent à l'expression d'une certaine considération de la part du hiérarchique, qui passe par un soutien psychologique, par l'expression d'une confiance mutuelle, par du respect, voire par une relation amicale. Cette étude insiste sur le lien entre le comportement du manager et la motivation et l'implication des vendeurs dans leur activité. Elle montre à quel point le travail de la force de vente est sensible à une perception subjective du rôle de chacun et des relations interpersonnelles. En 1983, Teas complète son étude des liens entre comportement du manager, tensions de rôle des vendeurs et satisfaction professionnelle. Il précise que le comportement du hiérarchique influence les tensions de rôle ressenties par ses commerciaux et, par voie de conséquence, leur

satisfaction professionnelle. Ce sont en particulier la considération exprimée, la formalisation structurelle du travail et le feedback, dans l'exercice du rôle du manager commercial, qui sont les facteurs les plus influents.

L'équipe de Churchill, Ford et Walker est une de celles qui ont notablement contribué à la définition et à l'explication des tensions de rôle dans un contexte commercial. Selon leurs travaux, la participation des membres de la force de vente à la prise de décision et le feedback rendu sur leur performance, de la part de la hiérarchie, jouent directement sur leur satisfaction professionnelle. La proximité de la supervision hiérarchique semble être un élément déterminant pour réduire les tensions de rôle et accroître au contraire la satisfaction à exercer son métier[413]. On note déjà que les variables de rôle, les facteurs personnels, organisationnels et environnementaux, les tensions de rôle, la satisfaction professionnelle et la performance sont inter-reliés[414].

A.K. Kohli (1985) s'appuie sur les recherche de Teas et alii, et confirme également de telles relations : différents types de comportements, de la part du hiérarchique, sont à l'origine des variations de clarté de rôle et de satisfaction professionnelle pour les vendeurs. Un manager considéré comme autocrate, intéressé surtout par le respect des méthodes de travail, et usant de la sanction pour accroître les résultats, est en partie responsable d'une plus grande clarté de rôle. Mais il provoque, ce faisant, une forte insatisfaction dans leur rang. De même, un manager orienté prioritairement vers la fixation des objectifs et l'atteinte des résultats a un comportement très lisible, quant à ce qu'il attend de son équipe. Cela contribue à une meilleure clarté de leur rôle, donc à une moindre ambiguïté. Dans le même temps, il augmente la pression en termes d'efforts générateurs de performance, ce qui peut susciter plus de conflits de rôle et d'insatisfaction, finalement, chez ses collaborateurs. De nombreuses recherches, précise Kohli, montrent la corrélation positive entre l'ambiguïté de rôle et l'insatisfaction professionnelle. Mais il manque de résultats empiriques confirmant cette hypothèse. Il ajoute : *« un vendeur peut ne pas connaître ce que l'on attend de lui, mais être convaincu qu'il le sait »*. Ce type d'écart de perception, entre un hiérarchique et son subordonné, est visiblement chose courante. C'est peut-être ce qui justifie certaines préférences de la part des vendeurs pour tel ou tel style de management.

Hite et Bellizzi (1986) se sont penchés sur ce sujet. Pour eux, le leadership effectif dans le rôle qu'exercent les managers est un élément déterminant du succès de l'entreprise. Ils voient la performance commerciale comme liée à la compétence à « monitorer » des managers commerciaux. Si les vendeurs ressentent un manque de maîtrise des facteurs influençant leur performance, ils se sentent frustrés et imputent ce sentiment à un échec partiel de leur

[413] CHURCHILL Jr G.A. et alii, 1976

[414] CHURCHILL Jr G.A. et alii, 1985

hiérarchique. Fry et alii (1986) ont testé plusieurs modèles faisant intervenir les relations entre le rôle du manager, les tensions de rôle et la satisfaction professionnelle des subordonnés. Ils constatent une corrélation négative entre le manque de clarification du rôle des vendeurs par le hiérarchique et le manque de considération qu'il exprime, d'une part, et les tensions de rôle vécues par les membres de son équipe, d'autre part. Ils s'appuient sur des travaux antérieurs, traitant du leadership, pour lier le comportement du manager aux outputs du rôle de ses subordonnés. Toutefois, les effets du rôle du manager sur les tensions de rôle et sur les outputs du rôle des vendeurs restent complexes à interpréter. Michaels et alii (1988) concluent que la manière dont le hiérarchique joue son rôle peut avoir un effet a double sens : plus de formalisation organisationnelle réduit l'ambiguïté de rôle et accroît la clarté du rôle, mais provoque plus de conflit de rôle, qui induit un sentiment de moindre liberté dans l'exercice de son métier. Deshpandé (1982) note en revanche qu'un excès de formalisation est rapidement ressenti lorsque les subordonnés sont eux-mêmes des managers, ceux-ci recherchant une relative latitude dans leur prise de décision et dans l'exercice de leur profession.

Singh et alii (1991, 1998, 2000) ont étudié la notion de tensions de rôle dans le cadre des fonctions de marketing, en particulier pour les « rôles frontières » de l'entreprise. La théorie des rôles paraît ici propice à mieux comprendre les dimensions psychologiques – tensions de rôle et satisfaction professionnelle – comme comportementales – performance – de l'exercice de métiers situés à la frontière entre l'organisation et ses marchés[415]. Cette situation concerne directement les personnels commerciaux et leur encadrement immédiat. Les managers commerciaux influencent pour une part au moins les tensions de rôle des vendeurs. On peut supposer que le hiérarchique agit plus ou moins sur les différentes facettes de l'ambiguïté de rôle[416]. Il peut limiter le niveau de responsabilité du vendeur, ou manquer de le préciser. Il peut être évasif quant à ses attentes. Il peut l'être aussi sur la manière dont le vendeur doit travailler pour être efficace. Il peut enfin laisser planer le doute sur la façon dont il évalue les résultats de ce dernier.

Les auteurs remarquent que l'échelle d'ambiguïté de rôle développée initialement par Rizzo et alii (1970) ne rend pas compte de la multidimensionnalité de ce concept, pourtant explorée par d'autres chercheurs, et qui concerne les relations avec l'entreprise, avec le hiérarchique, avec les clients et avec la famille[417]. L'article de 1991 de Singh et Rhoads ne porte que sur l'ambiguïté de rôle. Celui de 1998 écrit par Singh s'ouvre à l'ensemble des

[415] FORD N.M., WALKER O. Jr et CHURCHILL G.A. Jr, 1975 ; BEHRMAN D.N. et PERREAULT W.D. Jr., 1982 ; SINGH J. et RHOADS G.K., *op. cit.,* 1991

[416] Elles peuvent toucher quatre domaines : l'étendue des responsabilités dont dispose l'employé, les comportements nécessaires pour les assumer, les attentes des émetteurs de rôle, et les conséquences des actions du salarié sur l'atteinte de ses buts, de ceux des émetteurs de rôle et de ceux de l'organisation.

[417] FORD N.M., WALKER O. Jr et CHURCHILL G.A. Jr, 1975 ; CHONKO L.B. et alii, 1986

tensions de rôle et à leur impact sur les outputs professionnels des vendeurs, point que nous étudions plus loin. Plutôt que de s'en tenir à une analyse linéaire des relations entre tensions de rôle, caractéristiques professionnelles et résultats obtenus par les vendeurs, il s'attache à en montrer les interactions. Les effets négatifs de l'ambiguïté de rôle semblent amplifiés lorsque l'autonomie et la variété des tâches des salariés sont élevées, et lorsque le feedback reçu de leur hiérarchie est important. Ces deux derniers items accroissent également le conflit de rôle perçu[418]. Sur ces trois variables, le manager et le vendeur sont en prise directe. La confrontation de leurs perceptions respectives aboutit à l'établissement de ces caractéristiques, et, par conséquent, à des tensions de rôle variables. La manière qu'ont les managers de concevoir le rôle de leurs collaborateurs et ses conditions d'exercice agit fortement sur les perceptions de ceux-ci, sur leur bien-être psychologique et sur leur performance effective. Vendeurs et managers divergent par leur perception de leur latitude respective et réciproque, face notamment aux signaux qu'ils reçoivent[419]. Les commerciaux pensent souvent disposer de plus de liberté que leur hiérarchique ne considère leur en avoir laissé. Un tel écart de perception croît avec le nombre de commerciaux présents dans l'équipe d'un même manager, et avec la moindre ancienneté des relations existant entre eux.

Plus récemment, d'autres résultats confirment l'influence du rôle du manager sur les tensions de rôle des équipes commerciales. Agarwal (1999) montre que la formalisation du travail des vendeurs par leur manager engendre des attitudes négatives de leur part, telles que des tensions de rôle plus intenses, et une moindre implication dans l'entreprise. Cependant, formaliser l'activité de l'équipe commerciale, c'est à dire prescrire des règles et des procédures spécifiques que chacun doit suivre, semble réduire leur ambiguïté de rôle si cela s'applique à des situations récurrentes et à des tâches répétitives. En revanche, cela peut produire l'effet inverse pour des métiers-frontières, tels que ceux de la vente. Si le hiérarchique formalise les activités des commerciaux, ceux-ci peuvent ressentir une perte d'autonomie sur leur prise de décision, face à des situations souvent inédites et très relationnelles, donc subjectives par essence. Cela est perçu comme l'imposition par le manager d'une autorité centralisée, qui nuit à la créativité et à la réactivité nécessaires dans les métiers du commerce[420].

Dans le même esprit, la formalisation autoritaire conduit à restreindre la flexibilité dans le traitement des demandes conflictuelles et dans l'exercice du rôle professionnel, et à accroître

---

[418] Le feedback correspond au degré d'information retourné par le manager quant à son appréciation de la performance du vendeur (TEAS R.K., *op. cit.*, 1983). La variété des tâches désigne l'étendue des activités différentes comprises dans un rôle (SIMS H.P. Jr et alii, 1976). L'autonomie se mesure par le degré de liberté que possède le vendeur quant à l'interprétation des instructions qu'il reçoit (BECHERER R.C. et alii, 1982).

[419] DELVECCHIO S.K., 1998

[420] AGARWAL S. et RAMASWAMI S.N., 1993

ainsi les conflits de rôle. Néanmoins, le manager peut tempérer les effets néfastes de son rôle de prescription des tâches et des procédures. Il définit des normes d'atteinte des résultats par avance, et les fait connaître à son équipe. Si son contrôle s'exerce essentiellement sur l'atteinte des objectifs, mais qu'il laisse à ses subordonnés la latitude nécessaire sur la manière d'y parvenir, cela amoindrit leur ambiguïté de rôle. A l'opposé, le manager peut contrôler principalement les méthodes et les processus, et peu les résultats, ce qui est peu fréquent dans les forces de vente. Ce mode de management n'agit pas significativement sur les tensions de rôle des commerciaux.

Il apparaît clairement, au travers des nombreuses recherches menées depuis trente ans, que le rôle du manager influence l'intensité des tensions de rôle ressenties par ses subordonnés directs. Par ses procédures de contrôle, par sa manière de contraindre ou de permettre aux vendeurs d'agir selon certaines méthodes, le manager intermédiaire tend à augmenter ou à réduire l'ambiguïté et les conflits de rôle de son équipe.

En guise d'hypothèses, nous pouvons remonter d'un niveau ce raisonnement. Il nous intéresse de savoir si, par la manière dont sa hiérarchie exerce son autorité, et par les relations qu'il entretient avec elle, le manager intermédiaire perçoit différemment les tensions de rôle qu'il subit.

Sous un angle voisin, Cohen (2000) indique qu'une source potentielle de tensions de rôle, voire de déformation du rôle tel qu'il est prescrit par l'entreprise aux managers intermédiaires, réside dans le recrutement et le management des vendeurs performants. Dans le contexte moderne, ils deviennent en effet de plus en plus polyvalents et autonomes, tant par leurs souhaits que par la volonté des dirigeants d'entreprises. Les managers doivent, par force, s'adapter à cette tendance de fond, et adopter un « nouveau » management. Celui-ci consiste à transmettre – et à comprendre – la politique de l'entreprise, à décliner sa stratégie et son fonctionnement à son niveau, à traduire pour les équipes le fonctionnement des marchés. Ils doivent aussi savoir gérer de nouveaux canaux de distribution – Internet par exemple –, anticiper sur une concurrence complexifiée, et savoir accompagner leurs collaborateurs à bon escient.

Finalement, la performance du manager intermédiaire dépend de celle de ses collaborateurs. S'il sait la provoquer et l'entretenir, il tient efficacement son rôle aux yeux de sa hiérarchie. Mais si lui-même est soumis à la pression de tensions de rôles intenses et persistantes, qu'advient-il de cette efficacité, tant comportementale – les résultats qu'il obtient de l'équipe – que psychologique – sa satisfaction au travail ?

Dubinsky (1999) et Jolson (1999) écrivent à ce sujet que lorsque les commerciaux échouent, il est bon de se tourner vers le manager de l'équipe pour en comprendre, en partie, les causes. De quelle manière ? Il peut échouer en n'étant pas capable d'identifier les grandes

tendances environnementales, en n'assistant pas le vendeur sur son territoire, en ne l'aidant pas à assumer les contraintes internes comme les difficultés sectorielles[421]. Des tâches considérées comme essentielles de la part d'un hiérarchique sont, à ce titre, des facteurs clés dans le développement de l'efficacité du vendeur : le découpage idoine des secteurs commerciaux, la formation des individus, la motivation et la rétribution, la supervision des activités, le leadership.

Jolson écrit quant à lui que *« quand un vendeur échoue, c'est presque toujours la faute du manager*[422]*. »* Qu'il soit apprécié sur le manque de maîtrise de ses activités ou par la non atteinte d'objectifs définis, le commercial ne peut être considéré comme seul en cause. Parmi les facteurs liés à ses caractéristiques et à ses comportements personnels, on note que l'échec peut être dû à un défaut de formation, d'efforts ou de compétence, variables sur lesquelles le manager peut et doit intervenir directement par l'exercice de son propre rôle.

Nous allons voir à présent en quoi les tensions de rôle agissent sur deux types d'outputs : la performance du commercial et sa satisfaction professionnelle. Nous prenons pour base de réflexion des études menées au sein de forces de vente diverses, mais seulement au niveau des vendeurs. Nous visons à élargir cette analyse aux managers intermédiaires eux-mêmes.

II. Tensions de rôle, performance et satisfaction professionnelle.

En tout état de cause, de nombreuses études ont échoué à montrer qu'il existe des relations précises et constantes entre les tensions de rôle et la performance. D'autres ont trouvé des liens négatifs entre ambiguïté et conflit de rôle[423].

Deux manières peuvent se concevoir pour décliner notre analyse dans cette partie. L'une consiste à étudier séparément les travaux qui ont porté sur l'un ou l'autre des outputs que sont la satisfaction professionnelle ou la performance des commerciaux. L'autre implique de rassembler ces travaux et de les traiter de façon plus chronologique, s'ils traitent globalement des deux catégories de résultat. Sur 39 articles retenus, il apparaît que 18 d'entre eux (46%) portent effectivement sur les deux variables. 7 (18%) seulement ne traitent que de la performance, tandis que 14 (36%) étudient la satisfaction professionnelle uniquement. Dans un souci de synthèse, nous avons donc choisi de procéder à un traitement global de l'ensemble de ces travaux.

---

[421] DUBINSKY A.J., 1999, p. 15

[422] JOLSON M.A., 1999, p. 19

[423] Voir par exemple BAGOZZI R.P., 1978 ; JACKSON S.E. et SCHULER R.S., 1985 ; MICHAELS R.E. et alii, *op. cit.*, 1988 ; BROWN S.P. et PETERSON R.A., 1993 ; GOOD L.K., PAGE T.J. Jr. et YOUNG C.E., 1996, etc.

Cette lecture nous permet de constater que le management et les tensions de rôle influencent significativement la performance et la satisfaction professionnelles des commerciaux.

Kahn et alii (1964) ont montré l'association entre une ambiguïté de rôle et une insatisfaction professionnelle élevées. A la suite du modèle de rôle, Rizzo, Houze et Lirtzman (1970) ont confirmé les liens entre tensions de rôle, la performance et la satisfaction professionnelles. Nombre de situations sont propices aux conflits de rôle durables, par exemple, telles que celles vécues par les métiers-frontières des commerciaux et des managers de premier rang[424]. Les conflits de rôle impliqueraient des difficultés croissantes à prendre des décisions, ou à considérer les problèmes rencontrés comme relativement solubles. Les personnes qui auraient le plus de difficultés à réussir dans leur travail seraient aussi celles qui ressentiraient le plus de conflits de rôle. De plus, des corrélations négatives sont révélées depuis longtemps entre conflits de rôle et satisfaction professionnelle. Par ailleurs, Rizzo et alii (1970) indiquent que l'ambiguïté de rôle est plus fortement corrélée que les conflits de rôle aux variations de la satisfaction professionnelle, alors que d'autres travaux constatent l'inverse. Ils ajoutent que lorsque les tensions de rôle sont corrélées à d'autres variables de performance, les interactions directes entre le manager et ses subordonnés sont plus nettement impliquées que toute autre.

Ces dernières années, des avancées ont été faites pour préciser les corrélations entre ces différentes variables. Une méta-analyse récente, que nous rapportons en premier lieu, fait le point sur ce thème. Nous évoquons ensuite les recherches de l'équipe de G. Churchill, avant de reprendre les apports d'autres chercheurs des années 70 et 80. Puis nous rendons compte des résultats obtenus durant les vingt dernières années, par des scientifiques à la contribution prépondérante, tels que Babakus et alii, Sager ou Brown, et par d'autres, moins marquants, mais qui enrichissent néanmoins notre recherche.

[424] ROETHLISBERGER F. et DICKSON M., 1965

1. Une méta-analyse récente : Tubre et Collins.

Dans un travail d'état de l'art, Tubre et Collins (2000), à la suite de Jackson et Schuller (1985), mettent en évidence l'influence de l'ambiguïté de rôle sur la performance professionnelle. Le conflit de rôle ne semble pas être un facteur significatif, alors que l'ambiguïté de rôle nuit à la performance des subordonnés. Les tensions de rôle – ambiguïté et conflits réunis – sont responsables d'états négatifs supportés par les salariés, sous forme de tensions relationnelles, d'insatisfaction professionnelle, d'ambiguïtés diverses qui freinent l'atteinte des résultats escomptés.

Ce constat varie selon le type de travail effectué. Les employés soumis à plus d'interactions que d'autres sont aussi sujets à des tensions de rôle plus intenses. On peut le dire des commerciaux comme de leurs managers. Si les activités sont complexes et/ou peu formalisées, cela accroît également le risque de tensions de rôle. Or, la prise de responsabilité hiérarchique par un salarié va de pair avec le surcroît de complexité des tâches qu'il exécute. Autrement dit, confirmant les résultats de Jackson et Schuller, Tubre et Collins relèvent que les efforts susceptibles de réduire l'ambiguïté de rôle devraient avoir un impact positif sur la performance de l'équipe du manager, donc sur la sienne en définitive. Son propre rôle est sujet à des tensions de rôle fortes, et il peut être particulièrement pertinent de chercher à amoindrir l'ambiguïté de rôle qui le touche, de manière à l'aider à obtenir une meilleure performance globale. Dans ces concepts, la perception n'est pas neutre : il s'agit bien d'ambiguïté de rôle et de performance telles qu'elles sont perçues par l'individu.

2. Les apports de Churchill, Ford et Walker.

L'équipe de Gilbert A. Churchill travaille depuis de nombreuses années sur ce même thème. En 1976, Churchill, Ford et Walker font le lien entre différentes variables organisationnelles et la satisfaction professionnelle des commerciaux. Les variables du climat organisationnel qu'ils prennent en compte sont notamment la proximité du manager, les tensions de rôle et l'expérience passée dans le poste. La satisfaction tient compte du contenu du travail, des relations avec les collègues, du mode de supervision, et d'autres items.

Les variables interpersonnelles jouent effectivement sur le niveau de tensions de rôle d'un salarié. Cela se traduit par des incertitudes quant au rôle qu'il doit tenir, vu par ses divers interlocuteurs. Ceci est une source d'ambiguïté de rôle et, par voie de conséquence, d'insatisfaction, en particulier envers son hiérarchique. C'est également une source de conflits de rôle, le hiérarchique ne paraissant pas comprendre la situation de l'individu. Cependant, l'expérience acquise est un facteur modérateur, qui réduit la montée de l'insatisfaction, freine

le désir de quitter l'entreprise, et permet de relativiser les désagréments vécus. L'année suivante, les mêmes auteurs approfondissent leurs recherches et étendent leur modèle à d'autres variables, toujours concernant le comportement des vendeurs et le lien avec la performance commerciale et la satisfaction professionnelle. Ils montrent le poids de différents facteurs sur la perception du rôle du vendeur, et l'influence de celle-ci sur les outputs de son métier.

En 1985, ils procèdent à une analyse synthétique des déterminants de la performance commerciale, sur la base de 116 articles. Ils identifient six catégories de facteurs, d'importance variable selon le type de produits vendus : des facteurs personnels, des compétences, des variables de rôle, la motivation, des facteurs organisationnels et environnementaux. La performance de la force de vente est donc affectée par de nombreux éléments. Les écarts de performance semblent surtout sensibles aux caractéristiques elles-mêmes dépendantes des actions de management, telles que la compétences, les perceptions de rôle, la motivation[425]. Des commerciaux expérimentés dans un même secteur d'activité sont, de ce fait, plus compétents *a priori*, et moins sensibles aux ambiguïtés de rôle, donc aux écarts de performance et de satisfaction consécutives.

3. D'autres apports durant les années 70 et 80.

D'autres chercheurs se penchent dès le milieu des années 70 sur ce problème de la variabilité des performances commerciales et de la satisfaction des vendeurs dans leur activité. Futrell, Swan et Todd (1976) montrent que les caractéristiques perçues du système de contrôle managérial par les vendeurs influencent leurs capacités à atteindre leurs objectifs. Cela passe par la clarté/ambiguïté perçue du mode de management, par l'influence personnelle et le contrôle que peut détenir le commercial sur l'établissement de ses objectifs, ou par le lien qu'il peut établir entre la performance qu'il croit atteindre et les récompenses qui en découlent. On se situe ici tout particulièrement dans le contexte de la relation entre le vendeur et son hiérarchique direct[426]. La manière qu'aura le manager intermédiaire de conduire son activité se traduit dans le comportement professionnel et social des membres de son équipe.

Plus tard, Fry, Futrell et Parasuramani (1986) testent deux modèles impliquant des variables ayant trait au leadership, aux tensions de rôle et à la satisfaction professionnelle. Ils confirment que la clarification du rôle du vendeur par son responsable hiérarchique et la considération qu'il lui témoigne réduisent les conflits de rôle, tandis que la première de ces

[425] CHURCHILL Jr G.A., FORD N.M., HARTLEY S.W. et WALKER Jr O.C., *op. cit.*, 1985, p. 117
[426] FUTRELL C.M., SWAN J.E. et TODD J.T., 1976, pp. 31-32

deux variables tend à réduire l'ensemble des tensions de rôle. Les deux facteurs agissent également d'une façon bénéfique sur la satisfaction du commercial, tandis que les tensions de rôle lui sont néfastes.

Futrell et plusieurs autres chercheurs montrent ensuite que ces deux facteurs n'agiraient finalement pas sur la même variable de tensions de rôle. La considération du manager réduirait les conflits de rôle, alors que la clarification de rôle amoindrirait logiquement l'ambiguïté de rôle seule. Les conflits de rôle sembleraient accroître l'ambiguïté de rôle, en revanche. Enfin, la clarification de rôle par le hiérarchique améliorerait la satisfaction, les conflits de rôle produisant l'effet inverse[427].

Pour Dubinsky et Lippitt (1979), le vendeur rencontre de nombreuses sources de frustration dans la résolution de ses problèmes quotidiens. Ne pas les reconnaître, au travers de ses comportements, est un risque important pour son niveau de performance, risque placé entre les mains du manager. Or, celui-ci se contente souvent de réagir à l'insatisfaction perçue de son équipe, au lieu de chercher à la comprendre et à la résoudre (1979, p. 206). En 1990, Alan J. Dubinsky et alii étudient précisément l'emprise des tensions de rôle sur le turnover des commerciaux et des managers. Pour les deux populations, les tensions de rôle amplifient l'insatisfaction professionnelle, qui pousse notamment les salariés à vouloir quitter l'entreprise.

Récemment, c'est avec trois autres chercheurs que Dubinsky creuse la question du poids des managers sur la satisfaction, la motivation et la performance de leurs subordonnés. Ils concluent que les commerciaux ont une perception plus positive de leur situation professionnelle, une meilleure implication et une meilleure performance si leur hiérarchique est clair quant au rôle qu'il attend d'eux, s'il explicite la manière dont ils doivent exécuter leurs tâches, et en quoi l'atteinte de leurs objectifs peut leur permettre de trouver leur compte dans la satisfaction de leurs besoins personnels[428].

Tyagi (1982) étudie, pour sa part, l'impact de différents éléments du climat organisationnel sur la motivation des vendeurs envers leur performance. Il prend en compte une série de facteurs personnels, organisationnels et environnementaux déjà analysés auparavant[429]. Il révèle que les variables sociales et organisationnelles influencent particulièrement les perceptions des personnes au sujet de leurs récompenses et de leurs opportunités de carrière dans l'organisation. Les perceptions des vendeurs gouvernent leurs comportements : *« ce qui*

---

[427] JOHNSTON M.W. et alii, 1990

[428] DUBINSKY A.J. et alii, 2001, p. 27.
Après avoir procédé à notre enquête sur la population des managers intermédiaires, nous avons continué à tenir à jour notre bibliographie, de manière à intégrer dans notre réflexion la continuité des recherches ou leurs éventuelles évolutions.

[429] CAMPBELL S.P. et alii, 1970 ; HACKMAN J.R. et OLDHAM G.R., 1975 ; LAWLER E.E. et SUTTLE J.L., 1973 ; STAW B.M., 1977

importe psychologiquement pour l'individu doit être comment il perçoit son environnement de travail, pas comment les autres pourraient choisir de le décrire[430]. *»* Il considère également que les écarts entre les intentions du hiérarchique et les perceptions du collaborateur sont faibles, car fondés sur des éléments objectifs. Nous sommes, quant à nous, beaucoup moins sûr de ce constat, tant les perceptions sont basées sur des éléments subjectifs et individualisés. Le perçu comme le déclaratif recèlent une bonne part de subjectivité. Ainsi, pour Guion (1973), c'est la perception des faits plus que leur recueil objectif qui est à prendre en compte. Les perceptions expliquent mieux les attentes et l'instrumentalité des performances que des éléments supposés objectifs du climat organisationnel. Les variables utilisées sont, concernant le climat organisationnel en tant que variable explicative latente, les conflits de rôle, la considération du hiérarchique, et l'intérêt de celui-ci à l'activité du collaborateur. Plus tard, Tyagi (1990) pousse sa recherche vers les liens entre le sentiment d'injustice, la motivation à réussir, la satisfaction et la performance ressenties dans l'exercice de la profession du vendeur.

Dans une approche différente, Ajay K. Kohli (1985) cherche à comprendre en quoi certains types de comportements du manager direct influencent, chez les commerciaux qu'il dirige, la clarté de rôle et la satisfaction professionnelle. Prenant appui sur les travaux, déjà cités, de Churchill et alii (1975, 1976), de Teas (1981, 1983) et d'autres chercheurs, il porte son attention sur des comportements managériaux plus rarement étudiés, à cette époque-là, que sont les comportements punitif et d'arbitrage, d'approbation contingente, d'influence hiérarchique et d'attention aux résultats. Le manager se doit en effet d'entretenir de bons rapports avec ses propres hiérarchiques afin d'en tirer les fruits pour le développement de son équipe[431]. Cela peut lui permettre, outre d'obtenir des ressources et des récompenses pour ses collaborateurs, de pouvoir être plus clair quant à ce que la direction attend des commerciaux. Par ailleurs, il peut plus ou moins porter son intérêt aux résultats obtenus par son équipe. Cela consiste à mettre en place des objectifs commerciaux, à s'attendre à de hauts niveaux de performance, à être confiant quant aux possibilités de l'équipe de les atteindre. Ce type de comportement va dans le sens d'une meilleure clarté de rôle, montrant ce que le manager attend de ses vendeurs. En retour, ces derniers s'attendent à être bien notés et récompensés si les résultats sont ceux espérés. Cela correspond à une forte instrumentalité de leur performance. De tels comportements managériaux seraient propices à une satisfaction professionnelle supérieure, bien que l'on puisse craindre les effets d'une pression excessive sur l'atteinte des résultats.

[430] SCHNEIDER B. et alii, 1968, in TYAGI P.K., *op. cit.*, 1982

[431] Il s'agit de comportements d'influence hiérarchique.

De nombreux travaux soulignent que la clarté de rôle des vendeurs va de pair avec une meilleure satisfaction professionnelle. Plus encore, elle leur permettrait une meilleure perception du lien entre leurs efforts et leurs performances[432]. Peu de résultats empiriques confirment cette hypothèse. Pour autant, l'auteur indique qu'*« un vendeur peut ne pas connaître ce qu'on attend de lui, mais être convaincu qu'il le sait »*, ce qui vaut vraisemblablement aussi pour les autres membres de la force de vente. Autrement dit, les commerciaux ou les managers qui sont persuadés de savoir ce que l'on attend d'eux sont susceptibles d'avoir une grande amplitude dans leurs attentes, sans lien direct avec la justesse des perceptions de leur rôle. Les conclusions de Kohli ne sont pas pleinement confirmées par les mesures effectuées. Mais remarquons que, dans sa recherche, ce sont bien les *perceptions* du comportement managérial par les vendeurs qui impactent leurs propres attitudes, et non le comportement objectivement mesuré. Un manager peut croire qu'il agit d'une certaine manière, mais ne pas être perçu comme tel par ses subordonnés. Agir sur les perceptions des collaborateurs est par conséquent un mode d'action offert au manager autant que l'action directe sur les comportements, conclut Kohli.

En 1991, Kohli et Jaworski bâtissent une typologie de certains actes de management qui concernent le feedback émis par le manager à l'intention des vendeurs. Si le feedback est positif, il a un effet significatif sur leur performance et sur leur satisfaction au travail. A l'inverse, un feedback négatif peut freiner l'atteinte des objectifs. Le feedback positif orienté sur les résultats semble être le plus influent sur la performance effective. S'il porte sur les comportements des commerciaux, il suscite principalement un surcroît de satisfaction.

Cette dichotomie entre une orientation vers les résultats et une orientation vers les comportements se retrouve globalement dans une autre étude qu'Ajay Kohli a mené plus récemment avec Shervani et Challagalla (1998). Elle montre que la manière de manager oriente significativement les vendeurs vers l'atteinte de performances élevées ou vers une plus grande attention à son apprentissage. Dans un contexte moderne fortement imprégné de la notion d'apprentissage organisationnel, on ne peut pas, en effet, se contenter de pousser les commerciaux à poursuivre uniquement des objectifs quantitatifs de résultats. Les managers intermédiaires doivent également veiller à développer les compétences qui leur sont confiées. S'ils sont essentiellement orientés vers le contrôle des tâches, cela paraît agir positivement sur l'attention portée par les vendeurs à leurs performances. En revanche, si le hiérarchique est principalement soucieux du développement des compétences, sans particulièrement vérifier les actes et l'efficacité au quotidien, seul l'intérêt de l'équipe pour l'apprentissage semble en

[432] Voir par exemple CHURCHILL Jr G.A., FORD N.M. et WALKER Jr O.C., *op. cit.*, 1976 ; BEHRMAN D.N. et PERREAULT W.D. Jr., 1982, etc.

bénéficier. Enfin, un manager orienté vers les objectifs et les résultats paraît obtenir des performances améliorées de la part de ses collaborateurs. On remarque cependant que les vendeurs les plus expérimentés chercheraient à mieux se former que les autres, lorsque le hiérarchique insiste principalement sur la nécessité d'atteindre les objectifs. A l'opposé, si le manager dirige de façon relativement précise les tâches de son équipe, les plus chevronnés tendent à moins se former mais à agir plus intensément pour atteindre de meilleures performances. Le type de management n'est donc pas sans effet sur le rôle des membres de la force de vente sur lesquels il s'exerce, ni sur leur capacité à atteindre les objectifs qui leur sont définis. L'orientation donnée par le manager à son mode de travail joue pour beaucoup, selon qu'il est attentif plutôt au contrôle des tâches ou des résultats, ou au développement des capacités.

Il convient de prendre ces observations avec certaines précautions. Le parcours individuel des commerciaux sur lequel s'exerce le management pousse à nuancer le propos. Selon leur expérience et leur progression de carrière, les commerciaux ont des besoins psychosociologiques, des attitudes et des exigences différents, en termes de satisfaction professionnelle notamment. L'ensemble de ces orientations personnelles rejaillit sur leur réussite. Pour Cron et Slocum (1986), les vendeurs cherchent à obtenir de leur hiérarchique des informations et des appréciations sur ces sujets. Ils désirent savoir ce que le manager pense d'eux et de leur travail. Ils sont enclins à s'améliorer s'il leur indique clairement les faiblesses qu'il perçoit chez eux.

Cependant, une évaluation négative provoque souvent des justifications et des contre-attaques de leur part. Ils cherchent à progresser sous conditions : le manager doit faire montre d'un comportement d'aide manifeste et d'objectivité. Il doit s'appuyer sur des faits précis et observés, et permettre l'échange verbal avec son subordonné, tolérer des divergences de perception, et se centrer sur l'amélioration. Sans cela des réactions d'anxiété, de tensions ou de rejet sont probables, de la part des commerciaux. Parmi ces réactions, le départ de l'entreprise est l'un des plus radicales. Fern (1989) relève que certaines caractéristiques individuelles, certaines variables de performance, les tensions de rôle et l'insatisfaction professionnelle en sont fréquemment à l'origine. C'est là une autre motivation à retenir ce type de variables pour chercher à mesurer leur impact sur le rôle des managers intermédiaires, tant elles semblent avoir d'effet en particulier sur les membres de la force de vente.

4. Les travaux de Babakus et alii.

Emin Babakus, Thomas N. Ingram, David W. Cravens et plusieurs autres chercheurs ont souvent collaboré, en particulier dans la décennie 90, pour apporter leur contribution à une meilleure connaissance du rôle des managers commerciaux dans la réussite des forces de vente.

Selon Lucas, Babakus et Ingram (1990), l'influence de la performance dans le processus de turnover, dont nous venons de parler brièvement, interpelle depuis longtemps chercheurs et dirigeants d'entreprises. Un test préliminaire leur permet de mieux définir les liens entre la performance et l'intention de quitter l'entreprise, et entre la satisfaction professionnelle et le turnover effectif. Ils constatent que les managers intermédiaires les plus performants, qui semblent aussi être ceux qui disposent de la plus grande liberté d'action, sont les plus enclins à changer d'employeur si leur insatisfaction professionnelle s'élève.

Plus généralement, cette équipe de recherche fournit une série de résultats portant sur l'impact du management sur la performance et l'efficacité organisationnelle. Cravens et alii (1993) construisent un modèle dans lequel le système de contrôle managérial explique pour partie les performances comportementales et commerciales des vendeurs, et, par voie de conséquence, l'efficacité de l'organisation qui les emploie. Ils testent ainsi les hypothèses formulées précédemment par Anderson et Oliver (1987), concluant que les entreprises ont besoin plus que jamais de managers opérationnels plus souples dans l'exercice de leur rôle, aptes à fournir un réel soutien à leurs collaborateurs, ce qui constitue l'une des variables clés du système managérial moderne. L'atteinte de résultats commerciaux d'envergure semble corrélée avec un management contrôlant le comportement professionnel des vendeurs[433]. L'usage de récompenses non pécuniaires, en particulier de la reconnaissance des mérites et de l'efficacité par la hiérarchie, semble être un autre facteur favorisant de meilleures performances dans le réseau commercial.

Babakus et alii (1996) mènent trois ans plus tard une étude en Australie, aboutissant à des conclusions proches des précédentes. Tout en agissant de manière très pragmatique, par exemple en définissant des secteurs d'activité, les managers commerciaux jouent un rôle de premier plan sur le comportement professionnel et les capacités à obtenir des résultats importants de leurs équipes. Ils peuvent agir sur deux dimensions de la performance, l'une constituée des méthodes mises en œuvre, l'autre faite des résultats commerciaux obtenus. Ces deux facettes sont interdépendantes, la première influençant la seconde positivement,

[433] CRAVENS D.W. et alii, 1993, p. 56

contrairement aux conclusions des travaux d'Anderson et Oliver (1987), qui ne trouvaient pas de liens entre le management par les comportements et le management par les résultats.

La même année, Grant et Cravens (1996) montrent que les commerciaux possédant les comportements les plus efficaces et les résultats les plus élevés sont aussi ceux qui considèrent comme positifs les actes de monitorat, de direction effective, d'évaluation et de récompense chez leur hiérarchique. Les performances élevées, en termes de comportements comme de résultats, plaideraient donc en faveur d'un management par les comportements, au moins autant que par le contrôle de l'atteinte des objectifs. L'on note cependant que, pour les managers, leurs subordonnés doivent être capables d'accepter leur autorité, d'accepter d'être dirigés, et de coopérer avec les membres de l'équipe, parmi 21 caractéristiques comportementales.

Certes, cela souligne leur intérêt pour un management favorable à la vie collective de l'équipe. Mais cela indique aussi une certaine tendance au management directif. Les résultats de l'étude montrent que les entreprises ont intérêt à porter plus d'attention à la formation de leur force de vente, vendeurs et managers compris, et à insister pour que ces derniers agissent véritablement comme des coachs de proximité. L'évaluation des capacités et des performances des vendeurs par leur hiérarchie doit porter au moins autant sur les compétences et sur les comportements des individus que sur les résultats quantitatifs qu'ils obtiennent.

5. Les travaux de Jeffrey K. Sager.

Au cours des années 90, Jeffrey K. Sager s'est intéressé à la manière de retenir les vendeurs performants dans un réseau commercial, à leur perception des situations professionnelles qu'ils vivent, et au rôle de leurs managers. Pour cela, il a montré la corrélation entre performance et satisfaction professionnelle (1990), et entre le rôle du hiérarchique, les tensions de rôle et la satisfaction professionnelle (1994).

L'une des activités des managers consiste à « fidéliser » leurs collaborateurs, surtout les plus performants, et à obtenir d'eux des résultats durables. Sager constate que les commerciaux efficaces tendent à être aussi les plus satisfaits de leurs conditions de travail, notamment des promotions reçues, et du rôle de leur hiérarchique. On peut par conséquent considérer qu'une partie des performances du manager intermédiaire réside dans le recrutement et la fidélisation de bons vendeurs, ce sur quoi le mode de management joue un rôle significatif.

Par ailleurs, le sentiment de stress subi par un commercial peut le pousser à la démission. Ses perceptions à l'égard de son rôle, relayées par la satisfaction qu'il en retire, sont des facteurs importants dans un tel processus (1994). Plus le hiérarchique exprime sa considération, plus le vendeur ressent de satisfaction à exercer son métier, d'une part, et

moins il ressent de conflits de rôle, d'autre part. A l'inverse, le conflit de rôle accroît l'insatisfaction professionnelle, celle-ci augmentant le stress professionnel et amoindrissant l'implication dans l'organisation.

6. Les contributions de Brown et alii.

Le modèle de Brown, Cron et Leigh (1993) reprend lui aussi certains des items que nous venons d'évoquer. Il est construit sur la notion de succès psychologique, reliant la satisfaction professionnelle et la performance commerciale. La performance suscite un sentiment de succès propice à une plus grande satisfaction professionnelle, qui a un double impact positif, sur l'implication dans le travail personnel, et sur l'implication dans l'entreprise.

Brown et Peterson (1993), dans une méta-analyse dense, remontent aux tensions de rôle pour dégager leurs liens avec la satisfaction professionnelle. Pour eux, l'ambiguïté de rôle nuit à la fois à la performance et à la satisfaction professionnelle, alors que les conflits de rôle affectent la satisfaction professionnelle uniquement. S'appuyant sur les travaux de divers auteurs portant sur la phénoménologie du succès, ils montrent que c'est le sentiment de succès qui est mis en exergue, plus que le succès objectif et mesurable. Une appréciation personnelle de la performance que l'on obtient provoque un sentiment de réussite. Une telle approche est cohérente avec différents courants cognitivistes[434], et avec la notion de représentation de son rôle, du point de vue de son efficacité.

De nombreuses variables expliquant la satisfaction/l'insatisfaction professionnelle ont été étudiées. Brown et Peterson (1993, p. 64) les groupent en quatre catégories : les résultats professionnels, les caractéristiques individuelles, les perceptions de rôle et les comportements du hiérarchique, associées aux caractéristiques du poste en variables organisationnelles. Ceci dit, la performance précède-t-elle la satisfaction professionnelle, ou est-ce l'inverse ? Une littérature dense tente de répondre à cette question, sans réellement trancher. Pour les uns, la performance est la variable explicative, pour les autres la relation est plus ambiguë, attribuable à des facteurs communs. Dans tous les cas, le lien entre les deux variables est significatif et positif. Finalement, l'analyse des deux auteurs américains révèle que le conflit de rôle n'agit pas significativement sur la performance professionnelle. Si les antécédents communs – sans que l'on précise clairement lesquels ni comment – sont contrôlés, performance et satisfaction ne seraient pas corrélées. Par ailleurs, l'ambiguïté et le conflit de rôle agissent de concert sur la satisfaction professionnelle, de manière négative. Le comportement du hiérarchique a des effets significatifs sur la satisfaction, notamment s'il agit pour améliorer les comportements du vendeur.

[434] BROWN S.P., CRON W.L. et LEIGH T.W., 1993, p. 92

Brown et Peterson (1994) confirment plus tard plusieurs liens, ceux qui associent les tensions de rôle et la satisfaction professionnelle, et l'ambiguïté de rôle et la performance. Ils notent l'impact direct des efforts sur la satisfaction professionnelle, sans le relais de la performance. Cela signifierait que la perspective d'un travail satisfaisant peut être une fin en soi, nonobstant les résultats formels de ce travail. La mesure de la performance gagnerait alors à être élargie, pour intégrer sa dimension perçue. Une mesure quantitative de la performance commerciale, laissant de côté une mesure perceptuelle, ne rend pas compte de l'entièreté du concept de performance. Enfin, si l'effort fourni et la satisfaction professionnelle peuvent être des finalités pour le vendeur, alors le rôle perçu du manager par le vendeur constitue pour lui un moyen d'atteindre ses objectifs.

Restant toujours axés sur une approche cognitive de la performance et de la satisfaction au travail, Brown, Cron et Slocum (1997) ont étudié plus récemment les liens entre les émotions dirigées vers les objectifs, d'une part, et les comportements et la performance, d'autre part. Bien que les variables qu'ils manipulent ici nous intéressent peu, on remarque que les managers devraient prendre en compte les cognitions et les perceptions des collaborateurs pour les diriger plus efficacement vers leurs objectifs, vers des comportements efficaces, et vers une implication durable dans l'entreprise.

7. D'autres travaux récents sur le management, la performance et la satisfaction professionnelle.

Une série d'articles récents de différents auteurs traitant du rôle du management intermédiaire vis à vis de ces deux outputs de l'activité des membres de la force de vente ont retenu notre attention.

Wotruba (1990) suppose que l'image des métiers commerciaux, hors des forces de vente, influence à la fois la performance et la satisfaction de leurs acteurs. La performance freinerait la satisfaction professionnelle, si les résultats ne sont pas ceux escomptés. L'auteur met l'accent sur la perception partagée par l'ensemble des personnels de la force de vente. Cette approche valorise la notion de représentation sociale du rôle de chaque acteur du réseau commercial. Elle souligne, de plus, la diffusion de stéréotypes négatifs basés sur des représentations que peut avoir le public de la vente et de ses métiers. En réaction à ces attitudes, les membres des forces de vente peuvent être amenés à développer de nouveaux codes éthiques, à adapter leurs métiers, leurs rôles et leur désignation, ou encore à communiquer sur la professionnalité qui est la leur. Les actions attendues de la part des managers, dans ces cas-là, consistent à former et à encadrer en favorisant un soutien effectif,

en valorisant les comportements professionnels, etc.[435] Les vendeurs ou managers les plus performants semblent les moins affectés par ces représentations négatives, et développent des niveaux plus élevés de satisfaction professionnelle.

Linda Good, Thomas Page et Clifford Young (1996) étudient la relation entre tensions de rôle et satisfaction professionnelle mais, cas plus rare dans l'ensemble de la littérature, à propos des cadres commerciaux intermédiaires et supérieurs. Avant eux, Beehr et Drexler (1986) ont montré que les tensions de rôle et le niveau de satisfaction professionnelle dépendent du niveau hiérarchique. De même, Rabinowitz et Stumpf (1987) ont analysé la relation entre conflit de rôle et performance à différents échelons de la hiérarchie, démontrant que la corrélation varie en fonction de l'échelon. Dans leur étude empirique, Good, Page et Young constatent la validité de leurs hypothèses : les tensions de rôle sont négativement corrélées à la satisfaction professionnelle pour les cadres commerciaux. Pour les managers intermédiaires, une situation de conflit de rôle implique aussi une baisse de l'implication organisationnelle. La satisfaction n'est donc pas seule en cause. On peut être content de son travail, mais recevoir des attentes de rôle contradictoires et vouloir se désengager de son poste pour finalement quitter l'entreprise.

De plus, les managers intermédiaires sont sensibles plus que d'autres aux conflits travail / famille. Malgré leur satisfaction à exercer leur activité, si une situation conflictuelle persiste entre la vie professionnelle et la vie privée, cela peut les pousser tout particulièrement à chercher un autre emploi. Le nombre élevé d'heures de travail ou des salaires peu attrayants peuvent contribuer à cette décision. Enfin, ils sont souvent concernés par la difficulté d'assumer les instructions reçues et le manque de ressources pour les mettre en œuvre, notamment les ressources en personnel. N'ayant pas de pouvoir de décision sur ce plan, ils voudraient pouvoir agir autrement, situation favorable au développement de conflits de rôle.

Ces travaux mettent en lumière les situations stressantes vécues par les premiers rangs de l'encadrement des forces de vente, au même titre que leurs subordonnés, parfois plus intensément encore. Pour Lapidus et alii (1996), de nombreuses causes d'anxiété sont supportées au bas de la hiérarchie, et sont perçues comme imputables en bonne partie au manager direct. Il a le pouvoir, selon eux, de leur faciliter la tâche et les conditions de travail, ou de faire le contraire.

La relation manager/subordonné agirait donc fortement sur le stress de ces derniers, et ainsi sur leur satisfaction et sur leurs comportements. A l'inverse, le manager peut servir de modèle à ses collaborateurs, ce que montre Rich (1997). Si les vendeurs perçoivent leur hiérarchique comme un modèle digne d'être imité, dans son comportement et dans ses valeurs, ils

[435] WOTRUBA T.R., *op. cit.*, 1990, p. 119

développent alors une plus grande confiance à son égard, et en retirent une satisfaction et des performances accrues. Pour l'auteur, l'exemplarité serait notablement importante dans la vente en raison des pressions, des challenges, de la solitude au travail, ou encore des situations inattendues auxquelles se heurtent régulièrement les commerciaux. Cependant, Rich note que le comportement effectif du manager a été peu étudié. Les recherches antérieures ont le plus souvent porté sur le contrôle hiérarchique, ainsi que sur les signes de reconnaissance et de sanction/récompense donnés par le manager. Il prend appui sur des approches essentiellement théoriques, celles du leadership charismatique et transformationnel d'une part, celle du courant cognitif social d'autre part[436]. En replaçant ces travaux dans le contexte de la force de vente, il cherche à définir le rôle d'exemplarité du manager commercial, montrant qu'il influence favorablement, chez le vendeur, sa confiance en son hiérarchique, sa satisfaction professionnelle, et sa performance globale.

Pour MacKenzie et alii (1998), la performance et les comportements professionnels sont des variables médiatrices dans la relation entre les tensions de rôle et l'éventuelle intention de quitter l'entreprise. Ils distinguent deux facettes de la performance, selon qu'elle est intra-rôle ou extra-rôle. S'appuyant sur la méta-analyse de Brown et Peterson (1993), ils soulignent qu'il y est fait principalement référence à la performance intrinsèque du rôle, c'est à dire aux résultats commerciaux quantitatifs. Ils étendent par conséquent leur analyse à une dimension extrinsèque de la performance, qui comprend des comportements sociaux, contextuels, et organisationnels. Or, il apparaît que ces éléments de performance extra-rôle influencent la manière dont les vendeurs sont managés et évalués, affectant les décisions de promotion, de formation et de gratification prises par les managers. Plus que la performance intrinsèque, la performance extrinsèque agit sur l'organisation personnelle et paraît corrélée aux tensions de rôle des commerciaux. Ils vérifient que les tensions de rôle influencent négativement la performance intrinsèque et la satisfaction professionnelle, tandis que cette dernière variable agit pour l'essentiel sur la performance extrinsèque. De tels résultats militent en faveur de la prise en compte d'une perception globale de la performance, plutôt que d'une seule mesure objective des résultats quantitatifs atteints, que l'on se place du point de vue du commercial ou de celui du manager intermédiaire.

Jagdip Singh (1998) imagine, la même année, que les liens observés entre les tensions de rôle et les outputs de l'activité commerciale ne sont pas linéaires mais curvilinéaires et interactionnels. Il constate que les effets dysfonctionnels de l'ambiguïté de rôle sont amplifiés lorsque l'autonomie, le feedback reçu et la variété des tâches sont plus élevés pour un commercial donné. Les conséquences des conflits de rôle sont atténuées par la variété des

[436] Voir par exemple BANDURA A., *op. cit.*, 1980

tâches et le feedback fourni par le hiérarchique. Il met en lumière des différences inhérentes à la manière dont les managers commerciaux définissent les activités des vendeurs, eu égard aux tensions de rôle générées par la suite. Ainsi, pour améliorer la satisfaction professionnelle et l'implication des commerciaux dans l'entreprise, par exemple, plusieurs choix sont offerts au manager intermédiaire : diminuer le niveau de tensions de rôle, augmenter l'intérêt des caractéristiques intrinsèques du travail qu'il maîtrise – le feedback procuré, l'autonomie laissée, la participation aux décisions accordée aux vendeurs, etc. –, voire pratiquer les deux méthodes.

Singh note que le conflit de rôle semble être le facteur dominant des tensions de rôle, comme l'ont fait d'autres auteurs auparavant[437]. Les rôles frontaliers le subissent plus que d'autres. Le conflit de rôle agit sur l'ambiguïté de rôle, dans son étude, et engendre des dysfonctionnements quant aux résultats atteints, qu'ils soient psychologiques ou comportementaux. Il observe que l'autonomie stimule les personnels commerciaux qui ressentent de l'ambiguïté de rôle, peut-être en les conduisant à produire des efforts supplémentaires destinés à maîtriser par eux-mêmes leur rôle. A l'inverse, l'ambiguïté de rôle liée à un excès d'autonomie perçue, plus proche d'un sentiment d'abandon et d'incertitude, risque d'être une source d'anxiété importante. A terme, la performance peut en pâtir. Selon la nature des tensions de rôle, en particulier, l'autonomie n'est donc pas nécessairement le meilleur facteur à développer au sein des équipes commerciales. Par ailleurs, les commerciaux qui reçoivent un meilleur feedback de la part de leur hiérarchique sont aussi ceux qui sont les moins affectés par les conflits de rôle, même croissants. A l'opposé, si la situation vécue est propice à des ambiguïtés de rôle significatives, un feedback élevé les accroît, le vendeur ressentant d'autant plus d'incompréhension et de trouble. Pour Singh, les managers doivent veiller à définir le rôle et l'environnement de travail qui favorisent le bien-être psychologique et les possibilités de performance de leurs collaborateurs. C'est en cela qu'ils bénéficieront d'une efficacité de rôle accrue.

De Carlo et Agarwal (1999) sont proches de ces conclusions. Le sentiment d'autonomie chez les vendeurs peut être une source importante de satisfaction professionnelle. Comparant trois populations commerciales, américaine, australienne et indienne, ils remarquent que la manière dont le manager structure l'activité des collaborateurs agit faiblement sur leur satisfaction. Au contraire, les vendeurs, indépendants par nature, peuvent ressentir ce rôle comme une attitude trop directive susceptible d'occasionner une perte d'autonomie à leur encontre. Les risques de conflit de rôle sont alors augmentés, surtout aux Etats-Unis et en Australie. La culture indienne paraît dégager moins de besoins en terme d'indépendance et d'autonomie, mais plus d'attentes d'autorité formalisée, comparativement aux deux autres

[437] BEHRMAN D.N. et PERREAULT W.D. Jr., *op. cit.,* 1982

populations. De même, la considération qu'exprime le manager à ses vendeurs a un impact positif sur la satisfaction de ces derniers en Inde, alors qu'il n'est pas significatif dans les deux autres pays.

8. Quelques contributions post-enquête.

Postérieurement à notre étude, et avant de consigner par écrit l'ensemble de notre recherche, nous avons pu vérifier si d'autres contributions se rapportaient à notre sujet.

Challagalla et alii (2000) notent que la situation géographique du commercial par rapport au hiérarchique est rarement prise en compte dans la recherche. Ils testent les effets modérateurs de l'éloignement ou de la proximité entre le vendeur et le manager, selon que celui-ci oriente son management vers les résultats, vers les tâches ou vers les compétences de ses collaborateurs. Ils en analysent l'effet sur la satisfaction et sur la performance des commerciaux. La typologie qu'ils utilisent pour qualifier le management prend appui sur l'évaluation faite par le hiérarchique, qui porte selon le cas sur les résultats quantitatifs obtenus, sur les moyens employés, ou sur divers critères qualitatifs. Ils constatent qu'un manager attentif en priorité aux résultats agit significativement et positivement sur la satisfaction professionnelle de son équipe, s'ils sont proches géographiquement. Il existe une relation négative entre le management orienté vers les tâches et la satisfaction des vendeurs, pour ceux qui travaillent dans le même lieu que leur hiérarchique. Ce lien est positif mais faible pour les commerciaux éloignés.

Un management orienté vers l'activité ne paraît pas moins influent sur la performance des vendeurs éloignés que pour ceux qui sont proches. De même, le management orienté vers les compétences est relié positivement à la satisfaction professionnelle des commerciaux, dans tous les cas. En revanche, ce type de management agit positivement sur le niveau de performance lorsque les collaborateurs travaillent à proximité, alors que le lien n'est pas significatif s'ils sont éloignés.

O'Driscoll et Beehr (2000) constatent quant à eux les effets modérateurs du contrôle, tel qu'il est perçu par les vendeurs, et de leur besoin en terme de clarté de rôle sur les relations existantes entre les tensions de rôle et leurs réactions affectives. Cela met en exergue la possible atténuation des conséquences des tensions de rôle par l'action du manager. Dans cette étude, une fois encore, les tensions de rôle apparaissent corrélées négativement à la satisfaction professionnelle.

Pettijohn, Pettijohn et Taylor (2000) mènent une analyse exploratoire sur la manière dont l'évaluation des commerciaux est faites par les managers intermédiaires. L'exercice que constitue l'évaluation des performances est perçu comme fortement consommateur de temps et d'efforts, par les cadres commerciaux, et comme une source de stress et de conflit de rôle.

De leur coté, les vendeurs sont plus satisfaits de leur activité s'ils ont le sentiment de pouvoir s'approprier les critères d'évaluation. Le niveau de performance – déterminé par l'appartenance à un groupe " performant " ou à un groupe " non performant " – et la durée d'emploi dans l'entreprise atténuent la relation entre la satisfaction professionnelle des commerciaux et le niveau de changement qu'ils souhaitent dans les critères d'évaluation.

Zellars et alii (2001) se penchent sur les effets des conflits de rôle sur l'efficacité collective perçue. Ces deux variables étant inter-reliées, elles agissent sur la satisfaction professionnelle des vendeurs. La notion d'efficacité perçue correspond à la perception que les membres d'un groupe ont au sujet des compétences qu'ils possèdent ensemble. Il s'agit d'une représentation sociale, corrélée positivement à la satisfaction professionnelle des individus constituant le groupe, ainsi qu'à leur performance individuelle. Les résultats de l'étude confirment que la mesure de l'efficacité personnelle influence positivement l'efficacité collective perçue et la satisfaction professionnelle de chacun des membres du groupe. L'efficacité collective perçue diminue les conflits de rôle, mais accroît la satisfaction professionnelle des individus. Les conflits de rôle amoindrissent cette satisfaction, effet atténué si l'efficacité collective est perçue comme élevée.

En parcourant un ensemble relativement dense et épars de travaux traitant, les uns, de divers facteurs agissant sur le rôle des managers intermédiaires, les autres, de telle ou telle conséquence dudit rôle, nous avons cherché à faire ressortir les liens qui peuvent unir les variables constitutives de notre modèle de recherche.

L'on remarque que, selon les chercheurs, les corrélations en question varient, tant dans leur sens que dans leur intensité. Il s'agit parfois de relations linéaires, parfois d'inter-relations plus complexes. Il ne nous apparaît pas aisé de faire une synthèse représentative de ce corps théorique hétérogène. C'est pourquoi nous allons à présent extraire de cette masse d'information modélisée ceux qui, parmi les modèles proposés, nous semblent les plus à même d'étayer convenablement notre démarche.

Plusieurs constats découlent de la lecture qui précède. Tout d'abord, nombre des travaux passés en revue soulignent le poids du rôle du manager intermédiaire sur les outputs de l'activité commerciale (confiance, satisfaction professionnelle, performance des vendeurs, etc.), ou sur les comportements des vendeurs, y compris sur les tensions de rôles de ces derniers. On voit aussi que les perceptions que les acteurs ont de leur rôle influence leur satisfaction, leurs comportements professionnels, et finalement leur performance.

Cependant, l'ensemble de ces études est tourné vers les vendeurs. Le rôle des managers est souvent vu comme une variable explicative rapidement traitée, souvent considérée comme homogène. Pour ce qui concerne notre approche, c'est le rôle du management intermédiaire, variable complexe à la représentation hétérogène, qui est placé au centre de la recherche.

Enfin, nous relevons que certains travaux sont plus proches de notre problématique que d'autres. Ce sont ces travaux que nous allons à présent dégager de l'ensemble, pour la filiation qu'ils induisent avec le modèle que nous proposons d'élaborer dans le paragraphe qui suit.

2. Les hypothèses de recherche et la constitution du modèle.

Grâce à la lecture de nombreuses contributions issues de la littérature managériale, nous pouvons, d'une part, faire apparaître une série de variables pertinentes pour notre propre recherche. D'autre part, nous allons, dans les pages qui suivent, mettre en lumière les corrélations que nous voulons vérifier entre ces variables. Finalement, cela nous conduira, au terme de cette section, à élaborer notre modèle de recherche.

Dans cette démarche, nous avons conscience que des biais éventuels, tant d'ordre individuel que perceptuel, sont toujours possibles. Ils sont inhérents à toute recherche et aux processus qu'elle implique. C'est pourquoi nous prenons acte avec précaution des hypothèses prédéterminées par d'autres modèles, tout autant que des résultats révélés par les chercheurs qui les ont bâtis. Il est visible, par exemple, que les relations entre les variables de tensions de rôle et les outputs de l'activité commerciale sont complexes, voire contradictoires, d'un modèle à l'autre.

Nous chercherons donc à être circonspects quant aux outils utilisés, aux corrélations que nous allons vérifier, ou aux résultats obtenus. L'expérience acquise dans nos activités professionnelles peut d'ailleurs servir à « filtrer » l'information provenant de chacune des phases de la recherche. Nous tenterons au plus vite, si possible, d'identifier les biais potentiels, de distinguer les informations essentielles de celles qui sont superflues, et d'approfondir notre réflexion en direction de préconisations applicables par les praticiens du management des forces de vente[438].

L'ensemble des travaux que nous avons rassemblés pour bâtir notre recherche montre plusieurs corps distincts, constitutifs du modèle que nous allons définir à présent. D'une part, le rôle des managers commerciaux n'est pas défini rigoureusement comme un construit sur lequel tous peuvent s'entendre. Il donne lieu à plusieurs représentations issues de différents groupes sociaux, et selon qu'il s'agit du rôle envisagé a priori, ou de celui qui est réalisé a posteriori. D'autre part, il paraît établi que le manager commercial influence significativement, par son mode de management, les actes effectifs de ses subordonnés. Par voie de conséquence, cela se traduit, en bout de chaîne, par certains outputs du rôle exercé dans les faits, que sont la performance et la satisfaction professionnelle des collaborateurs,

[438] CROSWELL J., 1994

mais aussi ceux du manager lui-même. Enfin, il est observé des tensions de rôle, inhérentes à ce processus, qui interagissent défavorablement sur ces outputs.

Replacé dans son contexte, l'ensemble de ces relations causales ne peut échapper à l'influence de plusieurs facteurs, propres aux individus, à leur organisation, ou plus généralement à l'environnement dans lequel ils évoluent. Les corrélations ainsi agencées peuvent conduire à des évolutions particulières des différentes représentations du rôle du manager commercial, dans lesquelles les éléments constituant le noyau central du rôle changent. Ceci a pour effet de différencier significativement le rôle tel qu'il est prescrit de celui qui est finalement exercé par le cadre intermédiaire.

Afin de mettre ces phénomènes en lumière, nous allons à présent définir notre modèle. Cela signifie que nous devons parvenir à identifier et à choisir les variables pertinentes qui font écho à notre problématique, puis à construire le maillage de relations causales qui relieront les variables explicatives aux variables expliquées. Au sein de la littérature résumée précédemment, plusieurs modèles de référence nous guident dans le choix de notre approche. De celle-ci découlent les hypothèses formulées dans l'étape suivante. Puis nous parviendrons enfin à la description de la structure du modèle, que nous nommons le *modèle perceptuel de rôle*, appliqué au cas des managers intermédiaires.

A. Le cadre conceptuel de la recherche.

Il convient ici de synthétiser les données théoriques qui fondent notre approche. Grâce au concept de représentation sociale, nous avons vu que les actes de chacun se distinguent des actes voulus a priori, ceci en fonction de la perception des situations vécues, et de l'anticipation de celles à venir.

I. De l'existence de plusieurs représentations du rôle.

Les tensions potentielles ou effectives sont une part importante des facteurs qui peuvent amener un individu ou un groupe d'individus à agir différemment de ce que l'on attend de lui. L'anticipation des résultats de ses actes, ainsi que les interactions sociales de l'individu telles qu'il les perçoit, en particulier celles qui impliquent ses collaborateurs proches, son hiérarchique ou encore ses pairs, sont d'autres facteurs agissant sur la perception du rôle qu'il doit assumer.

Il apparaît, à ce propos, que le rôle des managers intermédiaires est significativement soumis à des tensions et à des conflits, du fait de son positionnement entre les équipes et la hiérarchie, de la proximité de l'environnement extérieur dans son activité quotidienne, des particularités du fonctionnement des forces de vente, et de la relative remise en cause de son statut et de ses prérogatives. Il est source de récompenses et de risques à la fois, variables dans les représentations véhiculées à son endroit selon la culture de l'entreprise, le secteur d'activité, le contexte commercial, ou le parcours personnel des individus concernés. Désirs ou peurs, défi ou rejet sont autant de comportements réactionnels observables dans l'exercice du rôle de manager intermédiaire.

Exercer son rôle revient, en définitive, à hiérarchiser autant que faire se peut les représentations qui peuvent lui être associées : la perception du rôle par les acteurs qui l'environnent, la représentation de soi dans le rôle, celle des actes envisagés ou réalisés, etc. L'interaction de ces différents registres de représentation sociale peut nous permettre de mieux comprendre que des écarts significatifs se creusent et perdurent, entre le rôle tel qu'il est a priori défini, et celui qui est finalement mis en œuvre.

Plusieurs causes susceptibles de conduire un manager intermédiaire à se représenter son rôle d'une manière toute personnelle sont évoquées par les chercheurs :

- Il a appris à l'exercer d'une certaine façon,
- Il pense qu'il est préférable de l'exercer ainsi,
- Son hiérarchique exige qu'il agisse comme cela,
- Ses collaborateurs expriment le besoin qu'il travaille de cette manière,
- Ceux qui réussissent le mieux procèdent ainsi, etc.

L'arbitrage entre les injonctions provenant de la hiérarchie, les souhaits du manager, et les pressions de son environnement proche suit par conséquent un processus complexe, non exempt de dysfonctionnements. Il en est de même pour l'appréciation portée sur le rôle tel qu'il est quotidiennement exercé. Le manager intermédiaire peut ne rien trouver à changer, tant qu'il se représente son rôle comme efficace quant à l'atteinte de ses objectifs. Il peut aussi, avant d'accepter de modifier ses comportements, chercher à changer des éléments de son environnement professionnel : son affectation géographique, son équipe, son hiérarchique, son entreprise, son métier.

On peut arguer des représentations sociales auxquelles se fie le manager pour supposer qu'il est cohérent avec lui-même dans sa manière d'exercer son rôle, eu égard aux conditions qui l'environnent, et nonobstant le rôle qui lui aurait été affecté initialement. Or une telle approche, plus perceptuelle que situationnelle ou objective, n'apparaît pas dans les modèles

centrés sur le rôle, que ce soit dans un contexte personnel ou professionnel. Il est cependant possible de la rencontrer dans plusieurs courants de recherche qui pointent un constat essentiel pour notre approche : il n'existe pas un instrument validé ni une échelle de mesure universelle permettant de mesurer précisément ou objectivement les actes d'un professionnel, au regard de ceux qui sont définis. Zeithaml et alii (1990) mettent d'ailleurs en évidence les écarts existant entre plusieurs perceptions de la qualité dans une prestation de service donnée :

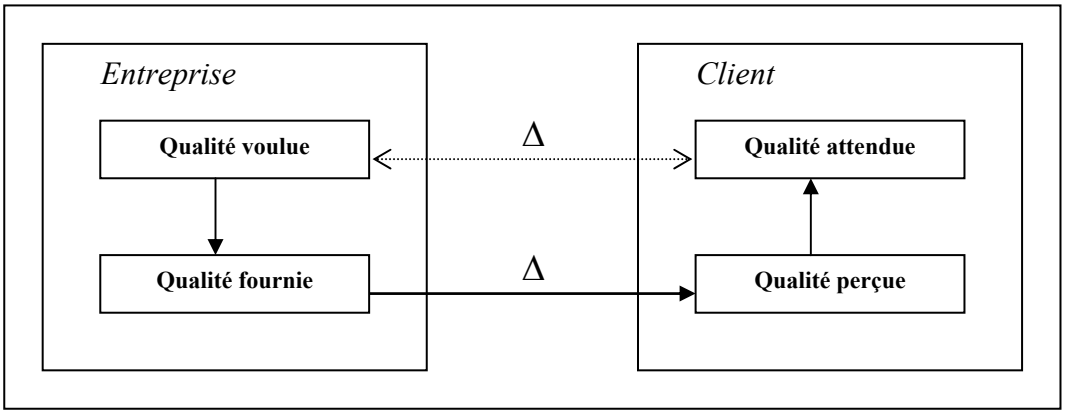


Figure 3.03. La perception de la qualité dans la prestation de service.
(D'après Zeithaml V., Parasuraman A. et Berry L.L., 1990).

Nous pouvons reprendre une approche identique, très proche et complémentaire du processus décrit dans le modèle de rôle de Katz et Kahn, pour constater que :

- Le rôle attendu de la part des managers intermédiaires dépend du positionnement effectif de chacun d'eux, mais aussi de l'ensemble des managers intermédiaires d'une même entreprise, en raison des représentations sociales dont ils font l'objet en tant que groupe social.
- Il n'existe pas un système de mesure universel permettant de jauger a priori et a posteriori le rôle des managers intermédiaires, ni celui d'un autre acteur de l'entreprise. Des mesures partielles (résultats selon différents critères, etc.) et/ou perceptuelles (entretiens d'activité, observation des pratiques, etc.) existent pour ce faire.
- Le rôle attendu par l'entreprise correspond-il au rôle nécessaire à une bonne prise en charge du client final, véritable objectif du rôle des acteurs de l'entreprise dans leur ensemble ?
- Le rôle effectivement tenu varie en fonction de chaque manager intermédiaire, ainsi que dans le temps, et selon les circonstances dans lesquelles il l'exerce.

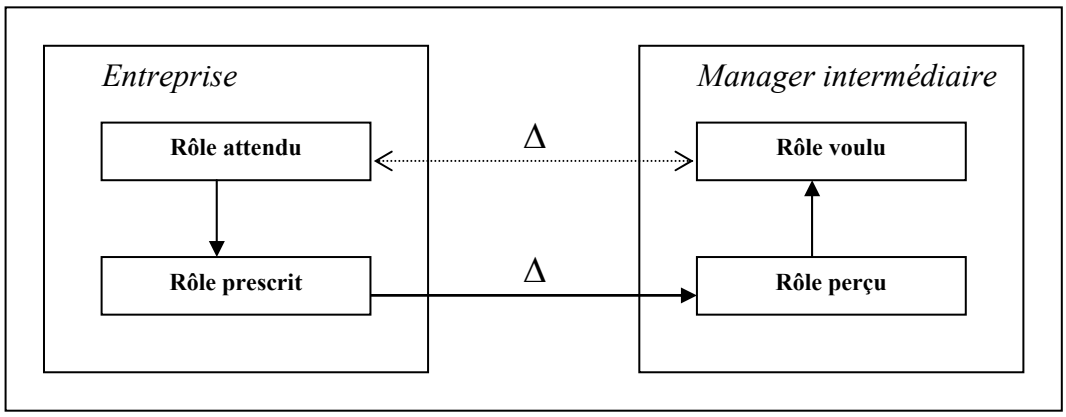


Figure 3.04. Les perceptions du rôle du manager intermédiaire. (Source : auteur)

En définitive, plus que la mesure objective du rôle exercé, ce sont les représentations sociales du rôle des managers intermédiaires qui conduisent notamment l'entreprise à considérer comme efficace ou non son corps managérial. Tenant compte, d'une part, de l'impact du rôle effectif des managers intermédiaires sur les outputs par lesquels peut être mesurée leur performance, et, d'autre part, des tensions de rôle inhérentes à l'exercice d'un tel rôle, l'usage du concept de représentation sociale nous autorise à mettre en évidence plusieurs écarts nuisibles à la performance commerciale de la force de vente :

- L'écart entre le rôle tel qu'il est prescrit et tel qu'il est perçu par le manager intermédiaire,
- L'écart entre le rôle tel qu'il est perçu et le rôle voulu par le manager intermédiaire,
- L'écart entre cette représentation du rôle voulu par le manager intermédiaire et celui qu'il va effectivement exercer,
- L'écart dans la hiérarchie et l'impact des tâches qu'il assume par rapport à celles qui lui sont demandées.

Le poids de son parcours personnel et professionnel n'est pas négligeable. Il apparaît dans les facteurs d'ordre personnel, identifiés par plusieurs auteurs. L'influence de l'environnement, proche ou plus général, est également à retenir. Ces divers facteurs peuvent façonner un prisme, qui synthétise les représentations qu'ont les managers intermédiaires au sujet de leur rôle, prisme déformant le rôle prescrit par l'entreprise en différentes manières potentielles d'exercer son rôle :

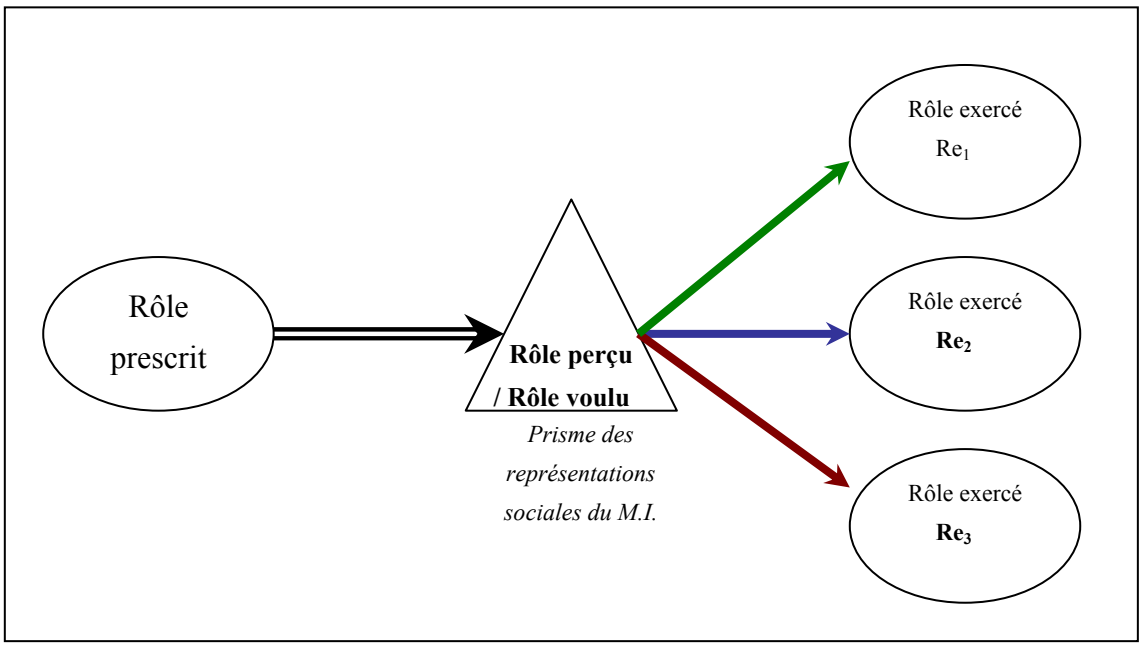


Figure 3.05. Le prisme déformant des représentations du rôle du manager intermédiaire. (Source : auteur)

Notre approche, qui s'appuie sur les éléments cognitifs que véhiculent les managers intermédiaires, devrait nous conduire à mettre en lumière les caractéristiques distinctives des représentations sociales de leur rôle. Quatre représentations sont pour nous prépondérantes. Elles sont illustrées dans la figure suivante :

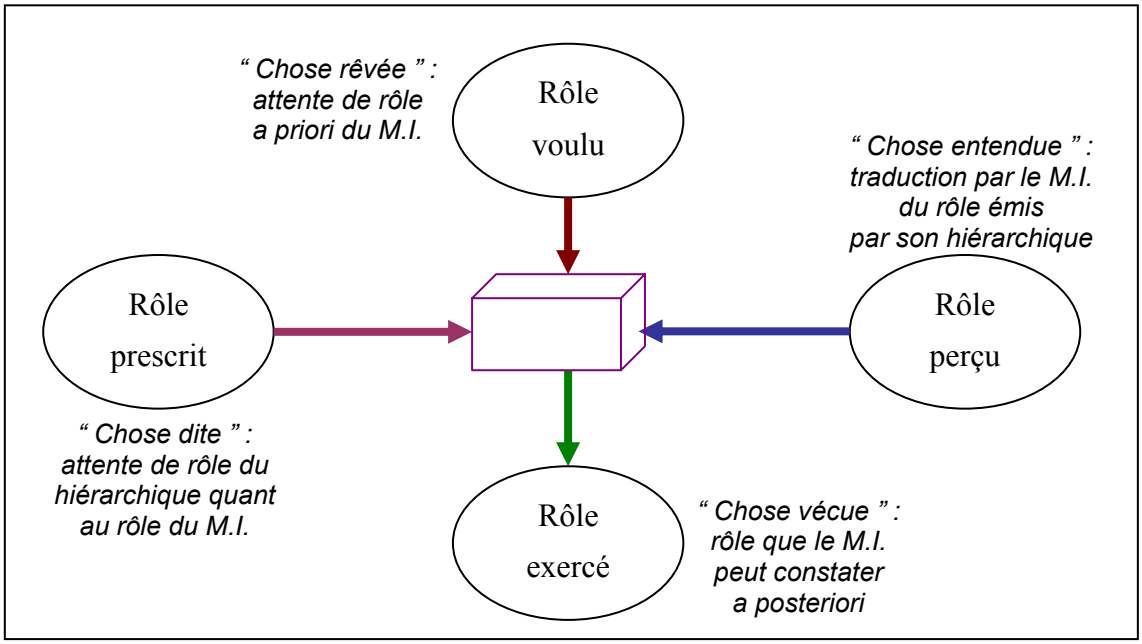


Figure 3.06. Les quatre représentations sociales du rôle du manager intermédiaire (M.I.). (Source : auteur)

Le manager intermédiaire n'agit pas à l'instar d'une dérivation dans un réseau électrique, comme certaines interprétations le laissent souvent à penser. Au contraire, il transforme les inputs qu'il reçoit en outputs parfois imprévus, voire indésirables. Une approche de type cognitif prend en compte cet aspect. Elle induit également de retenir, en guise de composants du rôle des managers intermédiaires, les actes et les comportements des acteurs concernés. Autrement dit, nous allons chercher à évaluer les déclarations des managers intermédiaires et de leur hiérarchie concernant les comportements perçus en amont et en aval du rôle exercé à un instant *t*.

II. Les variables constituant le modèle.

Afin d'établir la forme générale du modèle, nous présentons dans le tableau de la page suivante les travaux mettant en évidence les variables qui nous semblent les plus pertinentes au regard de notre problématique, ainsi que leurs corrélations.

De l'ensemble de ces travaux, nous n'extrayons pas la somme des variables, ni les diverses corrélations telles qu'elles. Ainsi que nous l'avons indiqué plus haut, nous voulons rester circonspects, en particulier face à certaines contradictions entre telle ou telle recherche menées antérieurement. La prolifération des travaux tout autant que leur diversité rend difficile la modélisation d'un paradigme unificateur. Nous devons arbitrer certains choix, afin d'obtenir un modèle susceptible d'être vérifié durant la suite de nos travaux.

La forme générale du modèle de rôle de Katz et Kahn est conservée. Nous lui intégrons plusieurs représentations du rôle, en élargissant les trois concepts de rôle déjà inscrits dans le modèle antérieur à leur dimension perceptuelle. Nous leur ajoutons pour cela une quatrième représentation, celle du rôle voulu a priori par le manager intermédiaire. Nous adaptons et complétons certains facteurs individuels, organisationnels et environnementaux, présents en partie dans le modèle original.

Variables corrélées	Année	Auteurs
Rôle du hiérarchique / tensions de rôle et/ou satisfaction et performance	1964	Kahn, Wolfe, Quinn, Soek et Rosenthal,
	1966, 1978	Katz et Kahn
	1975, 1976	Churchill, Ford et Walker
	1976	Futrell, Swan et Todd
	1983	Teas
	1985, 1998	Kohli
	1986	Fry, Futrell, Parasuraman et Chmielewski
	1990	Johnston, Parasuraman, Futrell et Black
	1990	Tyagi
	1991	Jaworski et Kohli
	1994	Sager
	1996	Babakus, Cravens, Grant, Ingram et Laforge
		Grant et Cravens
	1996	Netemeyer, Boles, McKee et McMurrian
	1997	Rich
	1999	Baldauf, Cravens
	1999	DeCarlo, Agarwal
	1999	Agarwal
	1999	Jolson
Tensions de rôle / performance commerciale et/ou satisfaction professionnelle	1970	Rizzo, House et Lirtzman
	1975, 1976, 1977	Churchill, Ford et Walker
	1985	Jackson et Schuller
	1986	Chonko, Howell et Bellenger
	1989	Fern
	1990	Dubinsky, Dougherty et Wunder
	1990	Johnston, Parasuraman, Futrell et Black
	1991, 1998, 2000	Singh et Rhoads
	1993, 1994	Brown et Peterson
	1994	Sager
	1996	Good, Page et Young
	1998	McKenzie et alii
Facteurs individuels, organisationnels et environnementaux / variables de rôle	1977, 1985	Churchill, Ford, Hartley et Walker
	1982	Tyagi
	1998	DelVecchio

Tableau 3.02. Synthèse des travaux antérieurs. (Source : auteur)

Nous intégrons également les tensions de rôle et les outputs que sont la performance du manager et sa satisfaction professionnelle. Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous nous plaçons du point de vue du manager intermédiaire. Cela signifie que les outputs que nous prenons en compte sont ceux qui découlent de son activité, non ceux des commerciaux. La plupart des études antérieures se focalisent sur ces derniers. De plus, la performance du manager intègre la performance qu'il est susceptible d'obtenir de la part des vendeurs de son équipe. Mais, à la différence de nombre de chercheurs, nous nous centrons sur le manager intermédiaire et sur son processus de socialisation, au sens où Dubinsky et alii l'ont développé[439].

Dans ce processus, trois étapes clés se succèdent. Durant la première, l'ensemble de rôle, autrement dit les partenaires de travail du manager intermédiaire, lui communique ses attentes. En particulier, le hiérarchique indique au cadre le rôle qui lui est prescrit, au moyen d'échanges verbaux, assis sur des documents tels que son contrat de travail ou sa définition de poste. Durant la seconde étape, le manager développe ses perceptions, notamment au sujet du rôle qui vient de lui être communiqué. Il s'efforce d'adapter son effort aux attentes qu'il suppose lui avoir été communiquées, même si elles ne sont pas conformes à une stricte réalité, ce qu'il ne peut savoir. Il développe dans le même temps une certaine perception de ce qu'il doit faire pour répondre à ses propres attentes, et ainsi être en conformité avec les buts qu'il s'est fixé.

En pratique, certains arbitrages devront être réalisés, dans le but de satisfaire au mieux les attentes qui pèsent sur le rôle, d'où qu'elles viennent. C'est alors que des tensions de rôle peuvent se faire jour, soit que le manager ressente comme incompatibles certaines attentes entre elles – conflit de rôle – soit qu'il ne pense pas avoir les informations nécessaires pour accomplir correctement son rôle – ambiguïté de rôle. Une autre perception est possible, qui consiste en l'inappropriation du rôle perçu. Le manager intermédiaire est alors convaincu que ses partenaires de travail ont des attentes erronées, et que sa représentation du rôle qu'il doit exercer est la bonne.

Dans un troisième temps, le manager intermédiaire donne vie à son rôle, le matérialisant dans ses comportements quotidiens, en fonction des perceptions qu'il a développées lors de la seconde étape. S'il perçoit des tensions de rôle élevées à son encontre, il développe une forte anxiété et une baisse importante de satisfaction dans son travail, par exemple. De même, la sensation d'un conflit de rôle peut le conduire à consacrer du temps et une quantité notable d'efforts à essayer de réduire cette perception, ce qui ne peut être sans effet sur ses performances professionnelles.

---

[439] DUBINSKY A.J. et alii, 1986

III. Forme générale du modèle.

Ce que l'on peut intituler le *modèle perceptuel du rôle du manager intermédiaire* a dès lors l'aspect suivant :

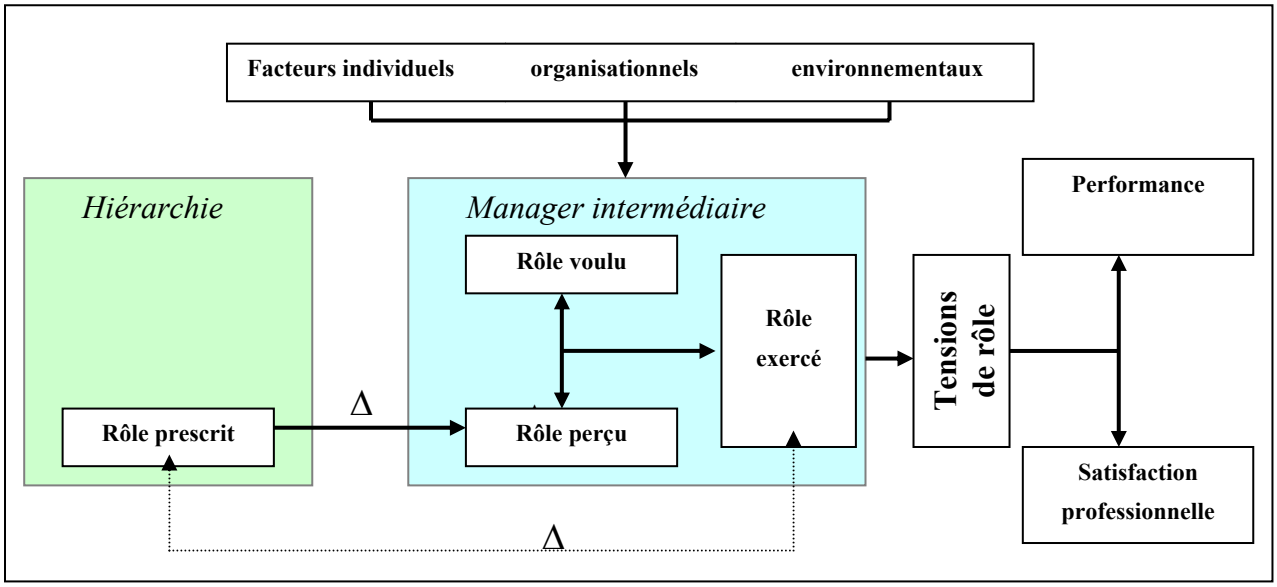


Figure 3.07. Forme générale du modèle perceptuel de rôle. (Source : auteur)

On voit que des facteurs d'ordre individuel, organisationnel ou environnemental agissent sur le manager intermédiaire pour influencer la manière dont il se représente son rôle. Des écarts naissent entre les différentes représentations, induisant des variations de la performance et de la satisfaction professionnelle du manager, du fait que le rôle qu'il exerce finalement n'est pas celui qui lui est prescrit à l'origine.

Le paragraphe qui suit est destiné, à présent, à indiquer précisément les variables que nous nous proposons de retenir comme pertinentes dans le modèle perceptuel de rôle, puis à définir les hypothèses par lesquelles s'affirment leurs corrélations, enfin à dessiner le modèle définitif, avant les phases de test et d'enquête.

B. Hypothèses et modélisation.

Au sein de la littérature portant à la fois sur les perceptions de rôle et sur la fonction vente, l'on peut noter l'absence, ou la discrétion remarquée du cadre commercial intermédiaire en tant que sujet d'étude. Pourtant, nous avons été amenés à nous poser les questions suivantes : Les performances de la force de vente dépendent-elles de la façon dont les managers intermédiaires exercent leur rôle ? S'y prendre différemment les conduirait-il à obtenir des performances différentes ? S'ils se représentent autrement leur rôle, seront-ils incités à modifier leurs pratiques ? A ces trois questions, nous répondons a priori par l'affirmative. De là découlent un certain nombre d'hypothèses de recherche.

I. La présentation des hypothèses.

La vision nouvelle que les organisations attendent de la part des managers intermédiaires consiste à aller vers un positionnement centré sur le développement des compétences et sur la capacité à faire vendre, en lieu et place de l' « ancien » rôle, tourné vers le contrôle des résultats et le suivi des actions menées. Ils doivent, pour ce faire, matérialiser leur rôle de relais hiérarchique, plus que celui de « subordonné amélioré ». Il s'agit, pour les détenteurs du rôle, d'un processus agrégatif de tâches diverses, voire inédites jusque là. Or, ils peuvent avoir le sentiment de devoir additionner des tâches à celles déjà réalisées, alors qu'elles devraient être réorganisées en activités multidimensionnelles, impliquant la suppression pure et simple de certaines d'entre elles, devenues obsolètes à leur niveau.

Nous allons par conséquent chercher à connaître leur rôle actuel, tel qu'ils le perçoivent, puis à comprendre comment ils pensent l'exercer. Le manager intermédiaire possède, au même titre que ses collaborateurs, un rôle social dans son organisation et en dehors de celle-ci. Le regard des autres joue sur ses représentations, les renforçant ou créant des tensions. Parmi de nombreuses influences simultanées, lesquelles agissent et comment le font-elles ?

Nous supposons que le poids des relations professionnelles les plus directes et possédant un impact conséquent, comme peuvent l'avoir la relation avec le hiérarchique ou avec les pairs, est important pour les variations subies par les représentations du rôle du manager intermédiaire. Elles peuvent avoir des conséquences directes sur l'exercice effectif du rôle. Le manager intermédiaire a un point de vue personnel et circonstancié de son rôle, qui n'est pas systématiquement partagé. Il se confronte donc au point de vue d'autres partenaires

professionnels. Il n'exerce pas nécessairement son rôle tel qu'il l'envisageait. Des raisons peuvent être identifiables dans son contexte professionnel et personnel.

L'objectif, en incluant de tels facteurs dans le modèle perceptuel de rôle, est de voir en quoi ils sont susceptibles de faire varier l'une ou l'autre des représentations du rôle du manager intermédiaire. Cela peut être le cas en incitant les individus concernés à faire varier leurs priorités dans leurs activités, à prendre en charge de nouvelles activités, non prévues dans le rôle prescrit, à développer une manière personnelle de réaliser leurs tâches, ou encore à adopter des comportements divers envers leurs subordonnés ou leur hiérarchie. Cela peut permettre, en finalité, de jouer sur ces facteurs pour faire évoluer les représentations du rôle vers le positionnement désiré, agissant en amont des comportements attendus.

Nos hypothèses sont dès lors les suivantes.

1. Liens entre les variables situationnelles et le rôle.

Hypothèse H1 : *des facteurs environnementaux, organisationnels et personnels influencent le rôle exercé par le cadre commercial intermédiaire (N).*

Les items composant les catégories de facteurs environnementaux, organisationnels et personnels jouent sur la manière dont le manager destinataire du rôle se le représente. Ils influencent sa manière de donner la priorité à telle ou telle activité, dans sa représentation finale du rôle du management intermédiaire. Ces différents types de facteurs influencent, ce faisant, la performance et la satisfaction professionnelles[440].

Les facteurs environnementaux qui influencent le rôle exercé (RE) sont les attentes des clients (A_T), les attentes du conjoint du manager intermédiaire (A_C), la perception de l'environnement économique par le manager intermédiaire (E_i), et sa perception du message des médias au sujet de son secteur d'activité (M_i) – **hypothèse H1a**.

Les facteurs organisationnels qui influencent le rôle exercé (RE) sont les attentes des subordonnés (A_{N-1}), des collègues (A_{Ni}) et du hiérarchique (A_{N+1}) du cadre N_i, la relation existant entre le cadre et son hiérarchique (R_{N+1}), ainsi que la manière dont il perçoit la stratégie de son entreprise (ST_i) – **hypothèse H1b**.

Les facteurs personnels qui influencent le rôle exercé (RE) sont les attentes du manager intermédiaire (A_{Ni}), et son profil (P_{Ni}) – **hypothèse H1c**.

[440] WALKER O.C., CHURCHILL G.A. Jr et FORD N.M., 1977

2. Liens entre les représentations du rôle.

Hypothèse H2 : *un écart significatif existe entre le rôle prescrit par les dirigeants et le rôle exercé par N. Cet écart global est composé de plusieurs écarts spécifiques.*

Nous postulons que l'écart existant entre le rôle prescrit et le rôle exercé tient, d'une part, à l'écart qui se crée entre le rôle prescrit (RP_R) et le rôle perçu (RP) – **hypothèse H2a**.

Il dépend, d'autre part, de l'écart créé entre le rôle perçu (RP) et le rôle voulu par N (RV) – **hypothèse H2b**. Si le manager intermédiaire (N) et son hiérarchique (N+1) ont une relation proche et confiante, on peut supposer que le rôle prescrit et le rôle perçu sont très semblables. Si N+1 a une forte influence sur N, le rôle perçu et le rôle exercé peuvent aussi être très proches.

Nous postulons enfin qu'il existe un écart significatif entre le rôle voulu (RV) et le rôle exercé (RE) par le manager intermédiaire– **hypothèse H2c**.

Les écarts cités seront considérés comme significatifs grâce aux mesures statistiques appropriées, ainsi qu'au travers d'une analyse plus empirique, consistant à observer la composition des éléments du noyau de chaque représentation.

Hypothèse H3 : *les écarts entre les représentations du rôle du manager intermédiaire influencent les tensions de rôle qu'il subit.*

Nous nous intéressons à la situation du manager intermédiaire. C'est pourquoi nous voulons savoir si chaque écart mesuré entre les représentations de rôle peut influencer directement l'ambiguïté et le conflit de rôle qu'il ressent éventuellement. L'écart sera considéré comme significatif si, comme nous l'avons supposé précédemment[441], le noyau central des représentations de rôle est constitué de tâches ou de fonctions différentes.

Nous postulons par conséquent que l'écart entre le rôle perçu et le rôle voulu (Δ RP/RV) influence directement l'ambiguïté (AR_N) et le conflit de rôle (CR_N) – **hypothèse H3a**.

Nous supposons également que l'écart entre le rôle voulu et le rôle exercé (Δ RV/RE) influence directement l'ambiguïté (AR_N) et le conflit de rôle (CR_N) – **hypothèse H3b**.

Hypothèse H4 : *Les tensions de rôle influencent négativement la satisfaction professionnelle et la performance perçue de N.*

[441] Chapitre 1, page 139

Nombre d'études montrent que les tensions de rôle influencent directement ces deux variables. Cela signifie que l'ambiguïté (AR_N) et le conflit de rôle (CR_N) influencent négativement la satisfaction professionnelle – **hypothèse H4a**.

Nous postulons également que l'ambiguïté (AR_N) et le conflit de rôle (CR_N) influencent négativement la performance perçue de N – **hypothèse H4b**.

Nous postulons ensuite que la satisfaction professionnelle (SP) et la performance perçue (PP) de N s'influencent positivement l'une l'autre – **hypothèse H4c**.

Enfin, nous postulons que la satisfaction professionnelle (SP) et la performance perçue (PP) influencent toutes deux les facteurs environnementaux, organisationnels et personnels (FEOP), dont l'intensité relative est alors modifiée – **hypothèse H4d**.

Nous pensons en effet que le manager intermédiaire est influencé par ses performances, en ce sens qu'elles lui font percevoir différemment le rôle prescrit par l'entreprise. S'il a de bons résultats, il l'accepte plus facilement ; s'ils sont mauvais, il le remet en cause, comme une cause externe de tensions de rôle. S'il est satisfait du rôle qu'il exerce, en revanche, ses attentes personnelles sont satisfaites ; s'il est insatisfait, il tend à réclamer que son rôle voulu soit pris en considération. Enfin, nous pensons que le rôle exercé agit sur les attentes de l'environnement plus que ses performances ou sa satisfaction professionnelle : l'entourage observe les comportements et les attitudes du manager plutôt que ses chiffres ou sa satisfaction au travail.

Nous présentons plus loin l'ensemble des hypothèses et des questions qui leur sont liées.

II. Le choix des variables.

1. Les variables explicatives (indépendantes).

Elles sont issues du modèle de rôle de Katz et Kahn, tel qu'il est explicité au début de ce chapitre. Nous les réinterprétons en leur appliquant le concept de représentation sociale du rôle. Il s'agit du rôle prescrit, du rôle voulu, du rôle perçu, et du rôle exercé :

- **Le rôle prescrit** est la représentation du rôle des managers intermédiaires par la direction de l'entreprise, diffusée au moyen des définitions de postes, des discours managériaux, et d'autres canaux de communication internes.
- **Le rôle perçu** est la représentation du rôle par le cadre concerné, d'après les informations reçues de sa hiérarchie, sous contrainte de son interprétation de sa réalité professionnelle.

- **Le rôle voulu** est la représentation du rôle que souhaiterait exercer le manager dans des conditions qu'il considère comme idéales.
- **Le rôle exercé** est la représentation du rôle du manager intermédiaire telle qu'il pense la mettre en œuvre au quotidien, ou telle qu'elle est observée par des tiers, selon les personnes interrogées.

Pour illustrer ces différentes représentations d'un rôle, prenons un cas, celui du *chef de gare*[442]. Son *rôle prescrit* définit son autorité hiérarchique sur les régulateurs de postes d'aiguillage. Il peut et doit les réprimander s'il constate une rétention d'information sur la possibilité de marche d'un train, ce qui ralentirait le trafic de la gare. Son *rôle exercé* indique clairement que, dans les faits observables par quiconque, surtout par les régulateurs, il n'y a pas de réprimandes. Pourquoi cet écart ? Parce que le *rôle voulu* par lui, fortement influencé par son parcours, tient compte de son constat d'ancien régulateur : il juge les tâches concernées complexes, sous de fortes contraintes informationnelles. Il ne réprimande donc pas leur inexécution car il juge ces contraintes supérieures à la volonté réelle du régulateur d'exécuter l'instruction. La formation et l'expérience des régulateurs font de plus que le supérieur hiérarchique du chef de gare lui-même ne peut rien contester, ses subordonnés se sentant investis d'une complète autorité de compétence dans leur rôle, qu'il n'a pas en la matière. Son *rôle perçu* intègre par conséquent une faible injonction à réprimander ses subordonnés dans les conditions prescrites officiellement.

Ces différents rôles et les tensions de rôles qui en découlent montrent l'importance de l'identité professionnelle du chef de gare définie par lui et/ou par autrui. Son parcours professionnel concrétise la trajectoire définissant la transaction qui conditionne l'identité professionnelle pour soi. Il peut être mieux connu à l'aide de données constituant les facteurs individuels. Le lieu d'expression professionnelle, espace concret où s'exerce le rôle que nous prenons en compte dans les facteurs organisationnels et environnementaux, définit celle qui distingue l'identité professionnelle pour autrui[443].

2. Les variables expliquées (dépendantes).

Les variables expliquées proviennent du corps de la littérature étudiée. Il s'agit de la satisfaction professionnelle et de la performance perçue :

[442] D'après NEUVILLE, 1992, in BALANCHE O., *op. cit.*, p. 24

[443] BALANCHE O., *op. cit.*, p. 22

- **La satisfaction professionnelle** est un concept utilisé dans de nombreux travaux de recherche, depuis ceux de Smith, Kendall et Hulin (1969), de Porter et Lawler (1968) et de Churchill, Ford et Walker (1976). Elle peut être liée à différents éléments, que sont le salaire, la carrière, l'encadrement, les collègues et le travail en lui-même.
- **La performance perçue** consiste en la perception, par son auteur, de la performance globale qu'il génère, incluant des résultats commerciaux quantitatifs, des activités d'après-vente et de suivi de la clientèle, et des comportements sociaux. Elle fait appel, plutôt qu'à des mesures directes d'items tels que les ventes enregistrées ou les chiffres d'affaires réalisés, à l'appréciation faite par les intéressés quant à leur performance professionnelle.

3. Les variables médiatrices.

Les variables médiatrices sont tirées des principaux travaux portant sur les perceptions de rôle, dont ceux de Katz et Kahn sont fortement à l'origine, ainsi que nous l'avons vu. Ce sont les tensions de rôle, conflit de rôle, ambiguïté de rôle :

- **Le conflit de rôle** désigne l'incompatibilité potentielle existant entre plusieurs attentes exprimées envers le rôle du manager intermédiaire. L'outil de mesure du conflit de rôle sera tiré des travaux de Rizzo, House et Lirtzman (1970).
- **L'ambiguïté de rôle** provient du manque d'information perçu par le destinataire du rôle, qui l'empêche d'exercer correctement son activité. L'instrument de mesure utilisé sera construit d'après celui de Jaworski et Kohli (1991).

4. Les variables modératrices.

Les variables modératrices sont construites à partir des variables présentes dans la littérature, amendées en fonction des résultats de l'analyse exploratoire réalisée au sein de la force de vente étudiée. Ce sont les facteurs individuels, organisationnels et environnementaux :

- **Les facteurs individuels** comprennent des caractéristiques socioprofessionnelles, ainsi que les attentes du manager intermédiaire à l'égard de son rôle.
- **Les facteurs organisationnels** sont constitués d'éléments économiques, structurels et sociaux propres à l'entreprise. Dans le cadre théorique du modèle de rôle, les attentes des collaborateurs proches du manager en font partie. Nous leur ajoutons la relation

avec le hiérarchique, ainsi que la perception du cadre au sujet de la stratégie de son entreprise.

- **Les facteurs environnementaux** incluent les attentes des personnes proches situées hors de l'entreprise, le conjoint et les clients, ainsi que les perceptions du manager au sujet de la conjoncture économique et des messages véhiculés par les médias.

Variable	Items associés
Facteurs individuels	*Attentes personnelles* *Profil du manager intermédiaire*
Facteurs organisationnels	*Relations avec le hiérarchique* *Attentes perçues du hiérarchique* *Attentes perçues des collègues* *Attentes perçues des subordonnés* *Stratégie perçue de l'entreprise*
Facteurs environnementaux	*Attentes perçues du conjoint* *Attentes perçues des clients* *Influence des médias* *Influence de la conjoncture économique*

Tableau 3.03. Les items composant les variables modératrices. (Source : auteur)

Tous les managers intermédiaires d'un réseau communiquent entre eux. Il s'agit d'une influence horizontale à prendre en compte. Les subordonnés d'un cadre échangent également beaucoup quant au rôle de leur hiérarchique. Il s'agit d'une influence ascendante, à l'égard du manager, modifiée elle même horizontalement, au niveau des vendeurs. Enfin, les hiérarchiques se communiquent leurs perceptions. C'est là une influence descendante envers les managers intermédiaires. Nous pouvons les représenter schématiquement ainsi :

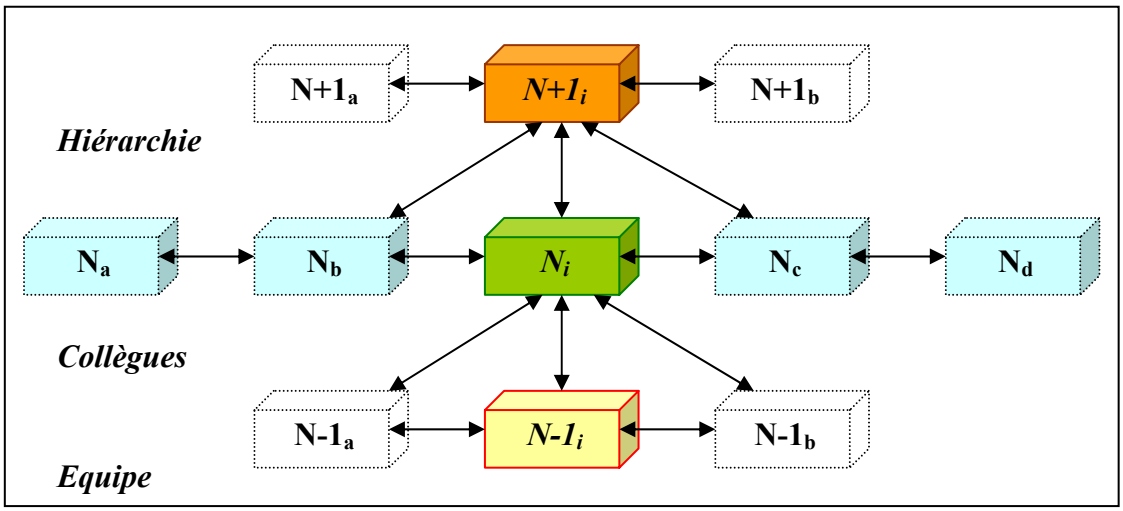


Figure 3.08. Le cadre relationnel du manager intermédiaire. (Source : auteur)

De nombreuses autres variables, étudiées dans divers travaux antérieurs, présentent d'évidence un intérêt dans un tel contexte. Il peut s'agir, par exemple, de l'intention de démissionner, des outputs du rôle exercé par les vendeurs, etc.

Néanmoins, nous sommes limités par plusieurs contraintes. Le temps nécessaire à la réalisation de l'enquête, et ce dans des délais limités par la direction de l'entreprise, ne nous permet pas, d'une part, d'administrer des questionnaires trop longs, nécessitant des entretiens en face à face, et susceptibles d'être moins bien compris par les interrogés. D'autre part, nous avons volontairement isolés certains items susceptibles d'être immédiatement liés à notre problématique. Cela nous a conduit à exclure des variables situés plus en aval, par rapport à cette problématique, comme le sont les variables dépendantes du rôle des vendeurs. Enfin, nos objectifs de production de la recherche appliquée, liés aux conditions de réalisation de l'étude, nous poussent à mettre en avant certaines variables, de manière à intégrer ensuite dans les programmes de formation et de développement sur lesquels nous avons travaillé.

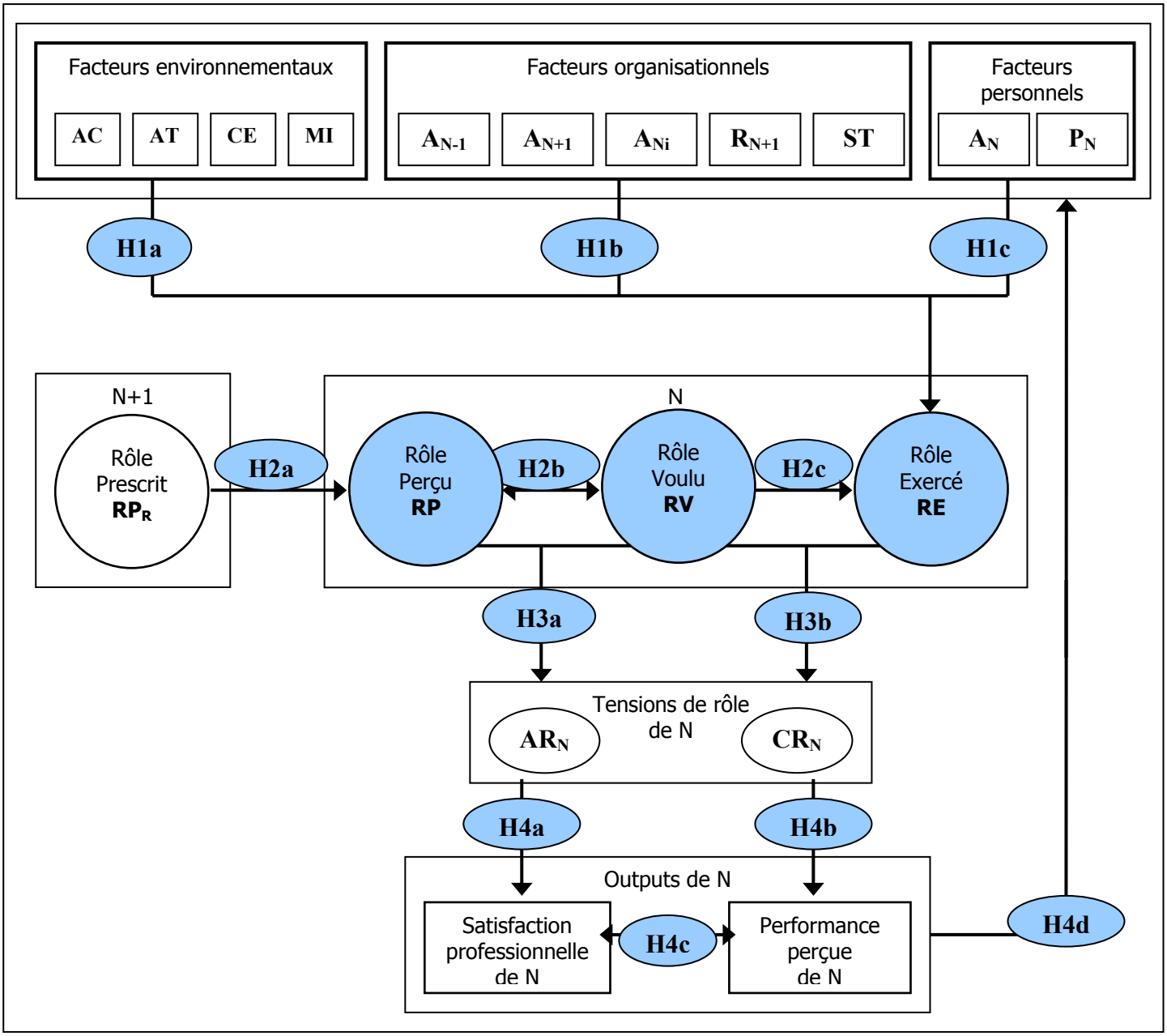
– CONCLUSION DE LA SECTION 1 –
Proposition du modèle perceptuel de rôle.

Nous avons vu, dans le premier chapitre, que les représentations sociales que l'on peut construire à propos de tout objet, fut-il un objet immatériel tel que le rôle professionnel d'un individu, ne s'appuient pas sur des faits précis ni sur des données objectives, comme peut l'être une liste de tâches exercées. Elles se fondent sur d'autres éléments, plus vastes et moins bien définis. Cela peut être, par exemple, une série de comportements archétypaux, ou quelques grandes fonctions clés constituant le rôle que l'on peut décrire en quelques phrases.

Nous nous efforcerons par conséquent d'identifier les constituants des noyaux de deux ou plusieurs représentations du même rôle, pour parvenir à les considérer comme identiques ou comme distinctes. Nous postulons que, la plupart du temps, le rôle donné à un manager intermédiaire n'est pas identique à celui qu'il exerce dans la pratique. Les noyaux composés de tâches et de comportements essentiels sont différents, d'une représentation à l'autre, entre le groupe des dirigeants et celui des cadres commerciaux intermédiaires.

Notre modèle tente de mettre en lumière de tels écarts. Il vise également à en identifier les causes, et à pointer les conséquences, en termes d'outputs significatifs pour la performance globale de la force de vente. Du point de vue de l'action, cela peut permettre à l'entreprise de mieux percevoir le moyen de repositionner effectivement le rôle de son encadrement intermédiaire.

Notre proposition finale du *modèle perceptuel du rôle des managers intermédiaires* est la suivante :



Légende :

AC : attentes des clients
AT : attentes du conjoint
CE : conjoncture économique
M : médias

A_{N-1} : attentes des vendeurs N-1
A_{N+1} : attentes du hiérarchique N+1
A_{Ni} : attentes des collègues NI
R_{N+1} : relations avec le hiérarchique N+1

ST : stratégie perçue par N
A_N : attentes de N
P_N : profil de N

Figure 3.09. Le modèle perceptuel du rôle du manager intermédiaire (Source : auteur).

Du point de vue méthodologique à présent, notre question de recherche, d'apparence générale, soulève cependant différents points importants pour la recherche en sciences de gestion. Elle propose d'expliquer les causes et les conséquences de dysfonctionnements observés dans le rôle du management intermédiaire. Elle vise à contribuer à mieux définir les dysfonctionnements observés, puis à tester et à vérifier les liens de causalités qui les sous-tendent. Enfin, elle propose certains développements destinés à pallier de tels dysfonctionnements.

Nous approchons le rôle des managers intermédiaires de leur point de vue particulier, ce qui est relativement peu courant, au vu de la littérature existante. Ils sont souvent considérés sous un angle explicatif, pour comprendre les dysfonctionnements affectant le rôle des vendeurs. Nous en faisons l'objet central de notre étude. Cela autorise la proposition d'une théorie substantiellement explicative de processus existants et de dérèglements gênant le bon fonctionnement de l'entreprise. Celle-ci se fonde sur une démarche de recherche qui s'efforce de respecter les règles en vigueur en la matière. La section suivante vise à expliciter cette démarche méthodologique.

« Savoir pour prévoir, afin de pouvoir. »
(COMTE A.)

– SECTION 2 –
La conception du plan de recherche réalisé au sein du réseau Euromaster France.

Notre but, en commençant une telle recherche, était d'obtenir une meilleure vision des problèmes posés par l'encadrement commercial intermédiaire, par une approche originale susceptible d'enrichir le concept de rôle du management intermédiaire, voire le concept de rôle en général. Cette approche nous a permis de formuler une série d'hypothèses sur lesquelles nous avons bâti un modèle de recherche.

Nous allons à présent décrire la démarche méthodologique que nous avons suivie. Dans la partie descriptive de la recherche, l'instrument de recherche qui en découle vise à identifier et catégoriser les variables sur lesquelles on peut distinguer plusieurs représentations du même rôle professionnel.

Nous avons conçu notre travail pour qu'il respecte les critères essentiels à toute recherche : qu'il soit reproductible, notamment dans d'autres organisations, sans qu'il soit nécessaire de modifier fondamentalement l'outil de recherche en particulier. Le second critère est qu'il soit généralisable : nous ne pourrons véritablement extrapoler les résultats que dans une étape ultérieure, durant laquelle nous élargirons l'enquête à un certain nombre de réseaux commerciaux et de services. Enfin, il est cumulatif, en ce sens que nous nous sommes naturellement appuyés sur les travaux de nombreux chercheurs des différents domaines des sciences sociales, en particulier ceux qui ont travaillé sur les concepts de représentation et de rôle, et sur les métiers de l'encadrement et du commerce. A ce titre, les deux théories sur lesquelles nous construisons notre recherche sont la théorie du noyau central, concernant la représentation sociale, et le modèle de rôle.

D'un point de vue marketing, nous cherchons à savoir comment mieux repositionner le rôle des cadres commerciaux intermédiaires. Du point de vue de la recherche mise en œuvre, nous visons à comprendre sur quels éléments on peut valablement effectuer un tel repositionnement, et à décrire ces éléments.

Notre démarche méthodologique est la suivante. Nous suivons une approche déductive, permettant de formuler des hypothèses de recherche d'après les connaissances théoriques consultées et retenues, puis de les tester sur le terrain. Nous menons également une pré-étude de type inductif, dont le caractère exploratoire vise à faire émerger une problématique claire, les concepts et variables pouvant être utilisés, et un modèle structuré. L'opérationnalisation de cette démarche théorique consiste à décrire les données recueillies, à en extraire le sens pour commencer à répondre aux questions que nous posons. La mise à l'épreuve des hypothèses de recherche conduira à expliquer le sens des variables et les liens existant entre elles, pour formuler plus nettement lesdites réponses. Nous espérons ainsi pouvoir mesurer les perceptions représentées par les données recueillies au cours de l'enquête, au moyen des questionnaires administrés.

Nous prenons cependant la précaution de ne pas confondre le concept étudié et les indicateurs qui le représentent, à être donc conscients que « la carte n'est pas le territoire », et à prendre en compte le caractère approximatif de la démarche qualitative et la difficulté à généraliser les résultats. Il s'agit bien de la démarche que nous avons empruntée, consistant à approcher les représentations d'un groupe d'individus, donc de processus mentaux non observables directement, mais qui *« peuvent être appréhendés par leur verbalisation »* et *« grâce aux habitudes déclarées*[444]*. »* Nous nous efforçons de suivre la démarche dite du « paradigme de Churchill », qui consiste à enchaîner plusieurs étapes dans la construction et l'analyse des instruments de mesure[445]. Notre objectif n'est pas la création d'un nouvel outil de mesure. C'est pourquoi nous respecterons les démarches successives suggérées par Churchill, sans pour autant nous tenir à la même rigueur exigée par un tel objectif, s'il avait été le nôtre, étapes qui sont successivement :

1 – Une réflexion théorique et une définition des concepts étudiés.

2 – La génération des instruments au cours d'une phase exploratoire, et la purification de la liste des questions envisagées.

3 – La vérification de la fiabilité et de la validité des instruments.

Nous situant dans une approche descriptive des phénomènes étudiés, nous tendons à observer et à décrire les phénomènes, puis à en catégoriser les variables et les observations. Par la suite, une analyse en composantes principales devrait permettre d'en dégager les variables les plus discriminantes. Une typologie sera susceptible d'en proposer une classification.

[444] EVRARD Y., Dir., 1997, pp. 265-266 ; POURTOIS J.P., DESMET H., 1988

[445] EVRARD Y., Dir., 2000, pp. 301

1. L'étude qualitative.

La substance de la recherche documentaire constitue les premiers chapitres de la présente thèse, faite d'apports théoriques et de situations observées durant le premier semestre 1997. Les entretiens individuels réalisés sur le terrain permettent ensuite de mieux cerner les concepts, leurs liens, le problème posé, ainsi que l'intérêt des réponses possibles (deuxième semestre 1997, premier semestre 1998). Ils nous amènent à confirmer la pertinence pratique de la problématique et les hypothèses générales. Les entretiens de groupe servent enfin à vérifier l'intérêt des concepts avancés précédemment, et à déterminer les variables utilisées ainsi que les items les composant.

A. La préparation de la phase exploratoire.

Cette phase correspond à une démarche d'élaboration et de vérification de la qualité des questions posées ensuite durant l'enquête. Elle consiste tout d'abord en la synthèse de données bibliographique d'une collection d'items : composantes du rôle, tensions de rôle, etc. Ensuite, nous procédons au choix des composantes du rôle archétypal du manager intermédiaire, complété par les entretiens avec les experts sélectionnés parmi les dirigeants, les personnels fonctionnels et les anciens managers intermédiaires.

I. Procédure suivie.

Pour mener à bien cette étape, nous devons extraire le contenu des entretiens réalisés en suivant une démarche fondée, qui va de la transcription correcte des informations communiquées par les personnes interrogées, à la synthèse de ces mêmes informations[446].

A la suite de ce travail, un premier questionnaire a été administré afin de procéder aux phases de pré-test indispensables dans notre démarche. Le pré-test a été réalisé, d'une part, auprès d'un groupe d'étudiants se destinant aux fonctions d'encadrement commercial, d'autre part à un groupe composé de formateurs commerciaux et d'anciens managers intermédiaires

[446] GIANELLONI J.C. et VERNETTE E., 1995, p.84.

passés récemment à d'autres responsabilités, en relation fréquente avec les managers interrogés par la suite.

A l'issue de cette étape, nous nous sommes efforcés de catégoriser les composantes du rôle, selon qu'elles paraissent prioritaires, secondaires, ou n'appartenant vraisemblablement pas au rôle. A priori, il ressort qu'une majorité des activités est considérée comme prioritaire. Ainsi, sur une première sélection de 37 items constituant le rôle du manager intermédiaire, la plupart sont considérées comme importantes. La question qui se pose dès lors est : quand et comment le manager moyen peut-il toutes les réaliser correctement ?

Nous nous heurtons ici à la difficulté d'obtenir une mesure directe et impartiale : les interrogés ne parviennent pas nécessairement à faire la distinction entre les tâches qu'ils réalisent prioritairement, celles qu'ils jugent importantes sans pour autant les réaliser, celles qui sont de second plan, enfin celles qu'ils ne concrétisent quasiment jamais. Ce phénomène est dû aux perceptions. Comme le souligne Le Berre, *« le rôle perçu et tenu influence le comportement et la performance du titulaire du poste »*, ne lui permettant pas d'être objectif. D'autres processus psychologiques *« liés aux interactions de l'individu à l'ensemble de son rôle tenu et perçu »* ajoutent leur propre influence. Par conséquent, *« le titulaire du poste valorise ses propres capacités, ses propres comportements et ses propres conditions d'appartenance à l'organisation*[447] *»*.

Il s'agit d'un phénomène fréquent lors de la mesure d'attitudes et d'opinions. La réponse ne peut pas être prise comme le reflet exact et parfaitement fiable de l'opinion exprimée[448]. Elle n'en est qu'une représentation approximative, qui justifie encore une fois l'usage du concept de représentation.

Cette contrainte explique plusieurs choix que nous avons dû faire. Nous avons par exemple adapté la traduction, de l'anglais au français, des outils de mesure utilisés, de manière à présenter un vocabulaire relativement familier aux individus interrogés. Nous avons également fait le choix d'utiliser des outils nouveaux comportant de 4 à 7 items, comme dans le cas de la mesure de la satisfaction professionnelle, afin d'éviter la lassitude et le moindre discernement dans les questions posées. Il a été remarqué que les outils originaux étant constitués de plus de 20 items, nous risquions fortement de nous heurter à ces barrières, eu égard au mode d'administration de l'enquête et à la longueur du questionnaire global. En revanche, pour d'autres outils que nous avons employés à l'identique, exception faite de la traduction, nous n'avons pas suivi les étapes classiques de construction d'échelles, la

[447] LE BERRE M., 1993, p. 150

[448] EVRARD Y., Dir., *op. cit.*, 2000, p. 245

cohérence interne de l'outil original étant déjà très forte. Nous avons, en revanche, vérifié à nouveau cette cohérence lors des tests.

II. Individus et groupes interrogés.

Un premier groupe d'experts a été interrogé, sur une période de plusieurs mois. Il était composé du Directeur Général, des deux Directeurs du Personnel successifs, de trois Directeurs Régionaux, hiérarchiques des managers intermédiaires qui font l'objet de l'étude, de cinq de ces managers intermédiaires, de six commerciaux, de neuf responsables d'agence, du Responsable du Service Formation, et d'un Responsable de Marché.

Pour ce faire, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré. Les entretiens ont duré entre une heure et demie et trois heures. Ils ont été enregistrés au magnétophone, les principaux points étant ensuite retranscrits selon les thèmes du guide. Les outils utilisés sont rassemblés en annexe. Les thèmes des entretiens ont été bâtis d'après l'analyse bibliographique, au nombre de cinq à six pour un même entretien. L'objectif général était d'explorer en profondeur l'univers managérial chez Euromaster France.

Un second groupe d'experts a été interrogé par la suite. Il s'est agi d'entretiens de groupes menés avec des managers intermédiaires, Chefs des Ventes et Chefs de Secteur selon les dénominations en usage à ce moment là, durant une période de formation. Cette phase d'enquête a été menée « à leur insu » : nous avons procédé à un relevé exhaustif et non censuré des réponses faites sur tableau de papier à une série de questions ouvertes portant sur le thème du stage de formation, corrélé directement à celui de notre étude, sans qu'ils connaissent l'existence de celle-ci. Nous avons retranscrit l'ensemble de ces informations dans un tableau synthétique, également disponible en annexe.

Un troisième groupe d'experts a été interrogé. Nous avons procédé selon la même méthode que pour le second groupe, cette fois avec le Comité de Direction de l'entreprise, dans lequel le Directeur Général et le Directeur des Ressources Humaines étaient seuls informés de notre démarche de recherche.

Pour ce type de réunions, nous devons tenir compte des interactions importantes entre les membres du groupe. Ils permettent cependant d'obtenir une perspective élargie du management commercial dans l'entreprise, en s'extrayant relativement des difficultés quotidiennes, du fait d'expériences à la fois variées et communes à chacun des individus présents. Ils sont également l'occasion de mettre en commun des informations concernant un

problème ou une situation qui touche l'ensemble des personnels représentés, mais qui ont peu l'occasion d'échanger à ce sujet[449].

Nous avons précisé, au début de chaque réunion de groupe, l'objectif de celle-ci : échanger des idées sur le management commercial, pour en avoir une vision plus claire, en ce qui concerne ce que devrait être sa pratique, mais également ce qui est réellement fait au sein de l'entreprise. Puis chacun a pu se présenter, ce qui nous a permis de relever des expériences et des parcours différenciés. Ensuite, les règles de la réunion ont été annoncées : le temps de parole équilibré, le respect de la parole de chacun, la notation sans censure par l'animateur de tout ce qui est dit, etc. Nous avons organisé physiquement ces réunions hors de l'entreprise, de manière à être volontairement coupés du quotidien.

Le guide d'animation a situé le problème : en phase de changements importants dans une entreprise, on a d'autant moins une vision claire du rôle de chacun, en particulier de celui de l'encadrement commercial. Nous visons donc à rassembler et à faire partager les points de vue du plus grand nombre sur ce point. Les points abordés ensuite dans le déroulement de la réunion touchent à la vision globale du management commercial, puis à la vision qu'en ont ses acteurs dans l'entreprise. Nous évoquons ensuite les rôles essentiels que doit assumer un manager commercial, tel qu'un Chef des Ventes, et quel est le contenu de ces rôles. Nous questionnons après cela le groupe sur la manière et sur les critères d'appréciation de l'efficacité, et sur les répercussions du rôle exercé sur l'efficacité, prise dans son acception la plus large.

L'analyse cherche, par la suite, à montrer la fréquence et l'importance des thèmes, des termes et des perceptions exprimés durant la réunion. Ces données, plus subjectives que celles disponibles dans des documents de travail, sont croisées avec ces dernières, afin d'obtenir une représentation globale du rôle des managers intermédiaires dans l'entreprise, et d'en dégager les éléments constitutifs.

Il s'agit d'une approche essentiellement exploratoire. Elle conduit à rechercher des éléments d'hypothèses, en complément de ceux révélés par la recherche bibliographique, éléments qui seront testés ensuite. Le sujet est délicat, puisqu'il concerne la manière d'animer et de gérer son équipe, pour les personnes interrogées. Mais il convient de modérer la portée des propos recueillis, du fait qu'il s'agit d'informations déclaratives, qui pourraient se rapprocher de *« bonnes intentions »* plus que d'un état de ce qui est effectivement fait au quotidien. Comme le précisent Evrard et alii, *« dans l'approche centrée sur l'interaction,*

[449] FESTINGER D. et KATZ D., *op. cit.*, 1974

l'entretien de groupe a pour but d'accéder à la façon dont les individus se représentent et interprètent la réalité », ce qui est effectivement notre objectif[450].

Lors de ces différentes étapes, nous nous sommes efforcés de respecter les conditions requises pour mener correctement des entretiens individuels ou des entretiens de groupes[451]. En tant qu'interviewer, notre attitude a dû rester empathique et positive envers les interviewés, le but étant de les amener à parler le plus librement possible de leurs perceptions à l'égard du sujet de l'entretien ou de la réunion.

B. La synthèse des résultats de la phase qualitative.

Nous présentons ici l'organisation de la force de vente Euromaster France, les postes de management commercial qui la composent, ainsi que la problématique de repositionnement de ces rôles qui concernent cette entreprise. Puis nous synthétisons les différents entretiens individuels et de groupes réalisés, de manière à mettre en lumière :

- L'existence d'une pluralité de représentations du rôle des managers intermédiaires dans l'entreprise ;
- La variabilité des perceptions existantes autour des noyaux de ces représentations.

I. L'organisation de la force de vente d'Euromaster France.

Entrant aujourd'hui dans sa dixième année, le réseau Euromaster Europe, initié par sa filiale française, cherche à fonder son professionnalisme sur le savoir-faire acquis par plusieurs dizaines d'années d'expérience de distributeurs locaux de pneumatiques, composantes acquises pour constituer l'entité Euromaster.

Quelques axes forts, expliquant la culture Euromaster, découlent de ce vécu : modernisme, ambition de croissance, adaptabilité à ses marchés, expertise technique. L'ensemble des personnels est par conséquent enjoint de développer et de maintenir une forte volonté d'engagement vers trois objectifs annoncés par l'entreprise :

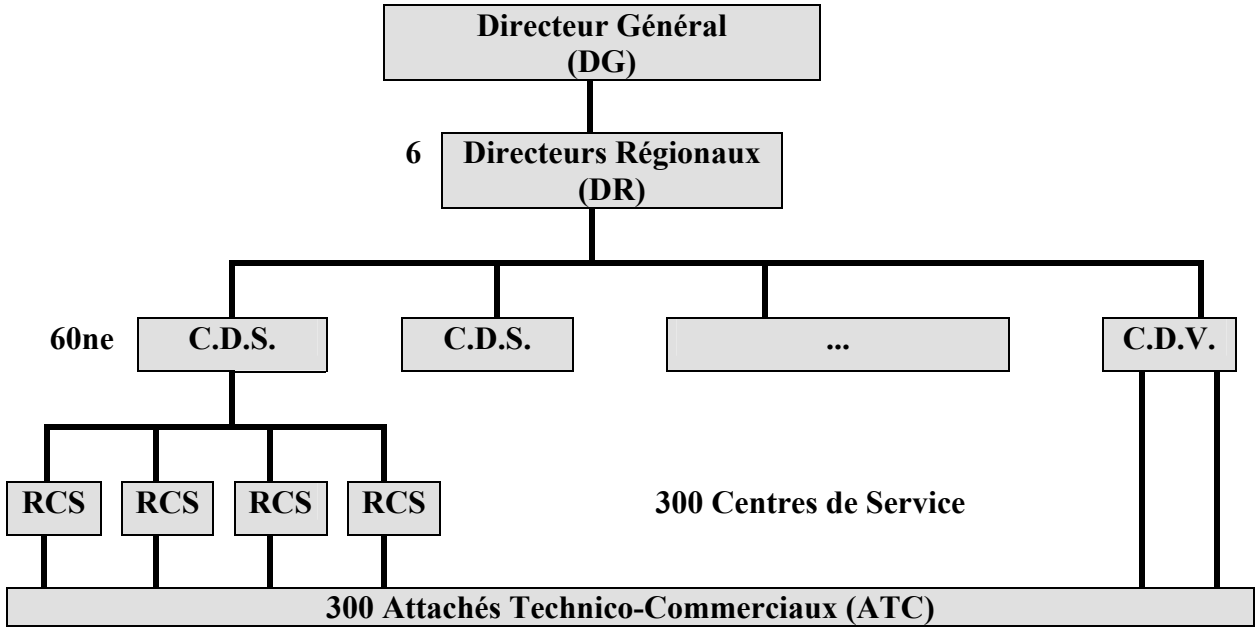
- La rentabilité croissante de l'activité de chaque unité,
- La pérennité du portefeuille de clients,

[450] EVRARD Y., Dir., *op. cit.*, 1997, p. 99

[451] EVRARD Y., Dir., *op. cit.*, 1997, p. 90 et suivantes

- La cohérence des qualités humaines et professionnelles mises en oeuvre par chaque membre du réseau.

Ce réseau d'environ 3000 personnes, dont 700 dans la fonction commerciale, est animé et dirigé par une ligne hiérarchico-fonctionnelle courte, qui cherche à garantir une forte proximité avec ses marchés, entre la stratégie et l'action, entre l'entreprise et ses clients. Elle a ainsi évolué au cours de la période pendant laquelle nous avons mené notre recherche[452] :



Légende :

- C.D.S. : Chefs de Secteur C.D.V. : Chefs des Ventes
- RCS. : Responsable de Centre de Service

Figure 3.10. Organisation du réseau 1993-1998 (Source : Euromaster France)

Avant la réorganisation de septembre 1998, la force de vente est dirigée par 6 Directeurs Régionaux, hiérarchiques des Chefs de Secteur, eux-mêmes hiérarchiques des Responsables de Centre de Service, et des Chefs de Vente. Ces derniers sont co-hiérarchiques des ATC, conjointement avec les RCS, ce qui ne fut pas sans occasionner des difficultés tant relationnelles qu'organisationnelles. Chaque membre de la ligne hiérarchique, les commerciaux et leurs responsables, les Chefs des Ventes, les Directeurs Régionaux, travaille indifféremment sur les différents marchés : poids lourd, agraire, génie civil, tourisme professionnel, tourisme, équipement industriel.

[452] Des modifications survenues au cours de l'exercice 2000-2001 ont amené la structure à se scinder en deux Business Units, Véhicules Industriels (VI) et Véhicules Légers (VL). Elle est relativement stable depuis lors.

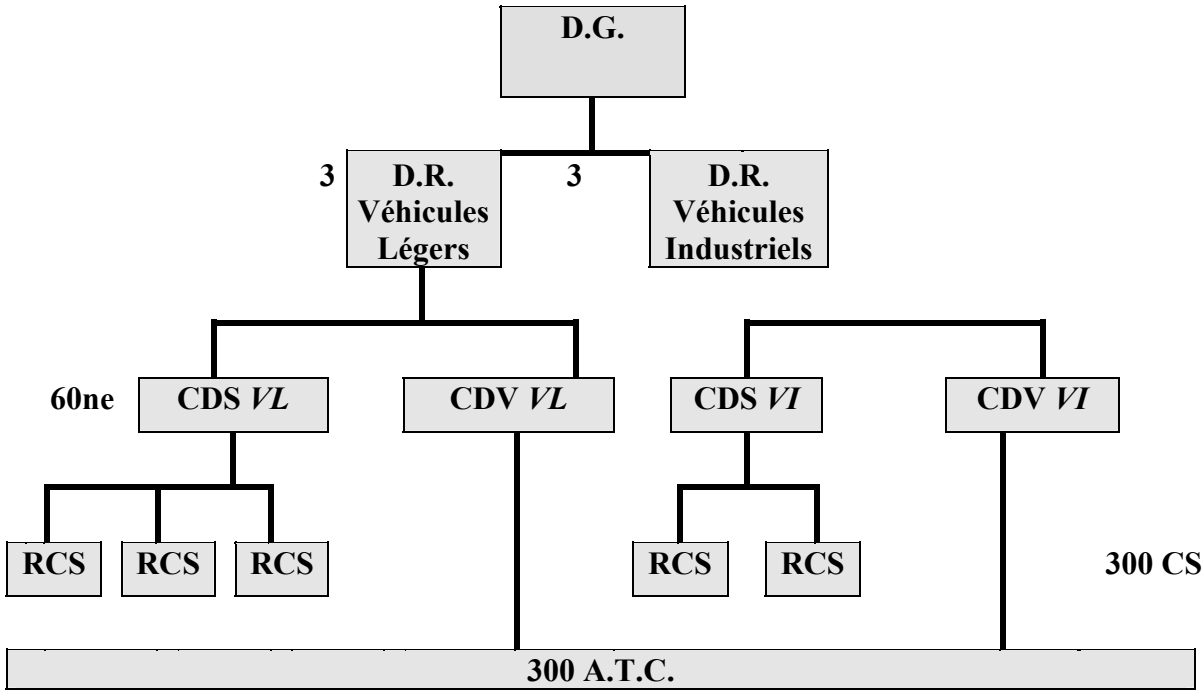


Figure 3.11. Organisation du réseau septembre 1998-2000 (Source : Euromaster France)

A partir de septembre 1998, le réseau commercial est scindé en deux : une Direction Véhicules Légers, l'autre en charge des Véhicules Industriels. Chacune d'entre elles gère deux réseaux, l'un sédentaire, composé de CDS et de centre de services, l'autre non sédentaire, qui regroupe les ATC dirigés par les CDV. Ceux-ci se retrouvent donc seuls hiérarchiques des commerciaux, pour une plus grande clarté dans les rôles de chacun. L'année suivante, les CDS seront renommés Responsables Opérationnels (RO).

Selon les messages managériaux diffusés par l'entreprise, *« l'optimisation de la qualité du service et de la profitabilité de chaque centre de service et de chaque marché » passe* en particulier par les cadres intermédiaires, Chefs De Secteur (CDS) et Chefs Des Ventes (CDV). Ils assurent la liaison permanente entre la Direction et les agents, ils *« animent, ils dirigent, ils contrôlent »* leurs Responsables de Centres de Service (RCS) et leurs Attachés Technico-Commerciaux (ATC). Leur rôle crucial dépend de la qualité du traitement des grandes masses d'information qu'ils doivent gérer, faites de :

- Directives stratégiques,
- Données marketing,
- Méthodologies techniques et commerciales,
- Données liées aux ressources humaines, etc.

Les maîtres-mots de la philosophie d'Euromaster France sont régulièrement mis en avant : *« service, professionnalisme et compétence »*. L'humain est donc présenté comme la première richesse et la première source de développement de l'entreprise. Les C.D.S. et C.D.V. en sont les chevilles ouvrières. Cependant, tant à la Direction que dans le réseau, beaucoup sont conscients d'un certain mal-être chez les membres de la force de vente, notamment parmi les CDS et les CDV. L'adaptabilité nécessaire de nos jours à un grand groupe exige en effet des managers multicompétents, et, pour l'essentiel, maîtrisant parfaitement le facteur humain, ce qui semble le moins évident à mettre en œuvre.

Les postes de management commercial intermédiaire sont explicités au moyen de fiches de « description de poste ». Elles comportent chacune les rubriques suivantes :

- **Hiérarchie** : quel poste est situé en hiérarchie immédiatement ascendante, ou en « N+1 » ?
- **Principales finalités** : il s'agit du descriptif de la mission générique. Elles incluent l'énoncé des fonctions clés des subordonnés. Pour les ATC, il s'agit de « la préparation de la vente », de « la prospection », de « la réalisation de la vente », et du « suivi de la vente ». Souvent, on constate cependant que ces principales finalités correspondent en bonne partie à la représentation que se font de leur rôle les managers intermédiaires. Autrement dit, il est aisé de réduire un rôle à l'énoncé de sa mission générique, ce qui fut fréquemment observé.
- **Domaines d'activité** : ils sont décomposés en trois ou quatre fonctions, selon le poste. Pour chacune, les tâches prescrites sont listées. Il s'agit des fonctions « Management », « Gestion-Administration-Organisation », « Commerce » et « Exploitation-Sécurité », pour un Chef de Secteur. Pour un Chef des Ventes, on retrouve les fonctions « Management », « Animation Commerciale », et « Gestion-Administration-Organisation », avant septembre 1998. Après cette date, le Chef des Ventes voit sa fonction enrichie de la supervision hiérarchique exclusive des ATC, tandis que les Chefs de Secteur ne voient plus que le management des RCS dans leur description de poste. Les postes de R.O., qui succèdent aux postes de CDS, sont calqués sur ces derniers. Leur sont ajoutées une liste de qualités requises (« qualités commerciales », « qualités humaines », etc.) et des listes de tâches décrites sous la forme « être capable de … », donc plus orientées vers l'action.

L'ensemble des entretiens montre que les descriptifs de postes ne prennent pas toute leur dimension dans la manière dont les managers intermédiaires conçoivent et exercent leur rôle. Les uns parlent de *« classement vertical »* dudit document, signifiant qu'il est rangé dans un classeur une fois reçu par l'intéressé, pour n'être quasiment plus lu ni étudié. D'autres pensent

plus philosophiquement que ces fiches *« ont le mérite d'exister »*, et qu'elles *« doivent vivre sous la houlette des hiérarchiques »*, pour ne pas *« se transformer en instrument procédurier, mais être véritablement un outil de management »*.

Cependant, nous avons pu observer, dans la suite du processus qualitatif d'étude, qu'un certain nombre de tâches paraissent importantes aux experts et aux cadres interrogés, mais ne sont pas présentes dans les descriptifs de postes, tandis que certaines y sont inscrites, mais sont considérées comme de moindre importance, voire comme ne devant plus figurer dans la fiche de poste de ce niveau hiérarchique.

En somme, la lecture et l'analyse des documents internes montre déjà le rôle du manager intermédiaire, tel qu'il est explicité par écrit, et tel qu'il est perçu par les différents intéressé, laisse transparaitre des écarts notables. L'analyse des entretiens individuels et de groupe confirme cette première impression.

II. La synthèse des entretiens individuels.

Une série d'entretiens individuels a inauguré la phase des rencontres d'experts que nous avons menées au sein de l'entreprise. Nous avons organisé les visites comme suit :

Dates d'entretiens	Lieu (agences ou Siège social)	Interlocuteur
10/2/97	Clermont-Fd Bowling	RCS
11-12/2/97	Clermont-Fd Gutenberg	RCS
13/2/97	Vichy	RCS
17-18/2/97	Grenoble Fontaine	RCS
19-20/2/97	Voiron	RCS
25-26/2/97	Rodez	Chef de Secteur + RCS
27-28/2/97	Toulouse	Chef de Secteur + RCS + ATC
04-05/3/97	Perpignan	Chef de Ventes + ATC + RCS
06-07/2/97	Montpellier	Chef de Ventes + ATC
18/3/97	Laon	RCS + ATC
19/3/97	Dieppe	ATC
20/3/97	Soissons	Chef de Ventes (non effectué)
24/3/97	Clermont Gutenberg	Chef de Secteur
26/3/97	Clermont Gutenberg	ATC

07-09/3/97	Grenoble, Siège	Responsable de Formation, Chef de Marché DAS 1, Directeur Régional 1
17/4/97	Grenoble, Siège	Directeur Général
06/5/97	Grenoble, Siège	Directeur Régional 2
11/6/97	Grenoble, Siège	Directeur Régional 3
01/3/99	Grenoble, Siège	Responsable Formation, Directeur du Personnel

Tableau 3.04. Planning des entretiens qualitatifs avec le premier groupe d'experts. (Source : auteur)

L'accueil fut généralement très favorable. Après une présentation personnelle expliquant la nature du poste occupé (consultant-formateur au service Formation), puis la nature de l'étude entreprise, nous avons pu :

- Observer la vie réelle de plusieurs agences réparties sur le territoire national,
- Nous entretenir avec toutes les catégories de personnel commercial,
- Accompagner des ATC et des CDS / CDV dans leur activité quotidienne,
- Poser tout type de questions, et recueillir des réponses librement exprimées.

Des informations riches concernant l'encadrement commercial intermédiaire de l'entreprise, tant en quantité qu'en qualité, ont pu être extraites des entretiens, après leur transcription[453]. Nous les avons agrégées selon que les constats faits dans l'entreprise semblent plutôt concerner les décalages existants entre les représentations du rôle du management intermédiaire, ou l'organisation de la force de vente et les responsabilités de l'entreprise.

1. Les décalages existants entre les représentations du rôle des CDV et des CDS.

D'après certains dirigeants eux-mêmes, l'hétérogénéité des personnels de la force de vente fait qu'ils ont « *longtemps été gérés de manière empirique* ». Les hétérogénéités de parcours n'ont pas été gommées depuis l'intégration des entreprises indépendantes qui ont constitué l'entité Euromaster : certains sont d'anciens techniciens du pneumatique, issus de plusieurs sociétés, d'autres des commerciaux venus plus récemment d'autres secteurs d'activité.

[453] La transcription synthétisée des entretiens est disponible en annexe, à l'exception des fiches d'entretien des dirigeants, à leur demande, pour des raisons évidentes de confidentialité sur des points stratégiques.

Or, l'entreprise souhaite « *changer les habitudes* » prises dans le passé, dans des conditions de marché bien différentes : « *la recherche de chiffre d'affaires rapide avec de gros clients connus* » doit laisser place à « *plus de professionnalisme, sur la notion de service* », déclare l'un d'eux. Mais des freins culturels forts subsistent : « *ils ne sont pas formés à faire comme cela* », dit-il. Les « *Chefs de Secteur appliquent des recettes anciennes, manquent parfois d'ouverture* », et n'ont « *parfois pas les qualités managériales voulues* ». Ils ont du mal à « *travailler sur le long terme* ».

Au-delà de cette observation de départ, l'une des faiblesses souvent pointées tient à « *l'organisation personnelle par rapport au contenu du métier* » et aux choix des priorités. Les activités des managers intermédiaires sont souvent dispersées, ce en quoi « *ils ne sont pas toujours aidés* » par le système, ce que nous abordons plus loin. Ils ont notamment « *besoin d'un horizon de temps plus lointain que les chefs d'agence et que les ATC : les ATC et les chefs d'agence voient à un mois au maximum, tandis que le CDS doit voir à un mois minimum, voire à trois ou six mois* ». C'est pourquoi leur hiérarchie attend d'eux qu'ils parviennent à « *relativiser les problèmes quotidiens, alors qu'aujourd'hui la stratégie passe après les petits problèmes, et à imaginer l'avenir de son secteur. (Le CDS ou le CDV) doit pouvoir donner un avis, pas simplement avoir des certitudes et des solutions définitives* ».

Un autre dirigeant ajoute que « *leur présence est indispensable un jour par mois et par ATC, ainsi qu'avec les chefs d'agence*[454]*, hors des réunions mensuelles et du suivi téléphonique* ». Ce n'est souvent pas réalisé, par manque de temps ou, plus justement, en raison d'affectation des priorités qui ne laissent pas la place à un suivi personnalisé des collaborateurs.

Aussi bien les dirigeants que les cadres intermédiaires interrogés sont unanimes sur un point : au lieu d'apprécier les activités de leurs ATC, de développer des méthodes, de développer également de l'écoute et de renvoyer des compétences, les CDV agissent au quotidien en « pompiers ». Dans leur activité quotidienne, les managers intermédiaires continuent en priorité « *d'éteindre le feu* », selon une expression très en vogue dans l'entreprise. Ils vendent en lieu et place des ATC, par exemple, dès lors qu'ils sentent une difficulté dans l'aboutissement d'un contrat ou dans le traitement d'un client, selon leur point de vue. Autrement dit, au lieu de développer et d'animer leur équipe, ils interviennent pour régler des difficultés en lieu et place de leurs commerciaux et chefs d'agence (devenus depuis lors des Responsables de Centre de Service, RCS). Peut-être ne les responsabilise-t-on pas assez sur ces tâches de management, alors qu'en agissant personnellement dans les cas considérés comme des cas « *d'urgence* », ils trouvent une raison d'être à leur rôle.

[454] Les CDS étaient alors simultanément hiérarchiques des ATC et des RCS.

Tandis que les Chefs de Secteur sont de profil plutôt gestionnaire, les Chefs de Vente sont quant à eux « *très vendeurs* », orientés classiquement vers la vente, appuyant fortement les ventes sur la connaissance technique des produits, au lieu de développer des méthodes orientées vers le service et la satisfaction du client. Les managers intermédiaires pensaient aux mêmes contraintes que les commerciaux et que les RCS. Or, il leur est demandé de « *manager un lot de compétences différentes et complémentaires* » à un échelon supérieur, ce qui leur est parfois étranger.

Sous différents angles, nous constatons donc que l'essentiel du rôle exercé par les CDV et les CDS n'est pas conforme à ce qui est attendu : les priorités de ces cadres, leur temps tel qu'il est employé, leurs tâches telles qu'elles sont séquencées ne sont pas conformes aux nécessistés d'un rôle bien exercé, du point de vue de l'entreprise. Pour les uns, « *dans les faits, ils règlent beaucoup de problèmes, le boulot qui n'a pas été fait, ou qui a été mal fait, qu'il faut refaire, les litiges de tous ordres* ». Pour d'autres, « *leur travail n'est pas planifié, pas posé, ils travaillent toujours dans l'urgence. On étouffe les problèmes, même, et si les problèmes sont posés, on n'a pas de solutions. On ne pose plus les problèmes, parce qu'on en a marre de se faire botter en touche, de ne pas avoir de réponse* ».

Le suivi des commerciaux se fait, selon certains, « *de cinq à dix minutes par semaine, sur les résultats uniquement* ». Les managers intermédiaires ne sont pas, dans ce cas de figure, « *de réels animateurs des ventes* ». « *Ils n'aident à la résolution des problèmes que ponctuellement. C'est dû à leur manque de disponibilité, ils sont souvent en déplacement, et ils ont beaucoup de tâches administratives, trop sûrement* ». « *Les priorités du CDS aujourd'hui sont de résoudre les impondérables. Ils ne font pas de réel travail sur les méthodes commerciales pour les ATC.* ». « *On n'est pas dans une situation réelle de management de vendeurs, mais de suivi administratif et de contrôle de chauffeurs-livreurs. Ils ne sont pas assez costauds pour de la vraie vente (les commerciaux). On les bouscule avec les changements, sans expliquer, ce qui les démobilise. On déresponsabilise les CDS et les Chefs d'Agence (au profit des CDV, nouveaux hiérarchiques des ATC). Les CDS font trop de kilomètres pour peu de management des vendeurs, ils ne savent pas gérer la distance, le temps, le temps à donner à chacun, etc. Il y a un problème de communications interindividuelles : la communication descendante est normative, pas explicative. Manque un coaching que les CDS ne font plus, faute de temps. Il est nécessaire qu'il soit quotidien, pour la motivation et la persistance des résultats. Les réunions sont trop denses, vites édulcorées, sans informations notées de façon durable. On a des difficultés à faire passer certains messages sans avoir les arguments (de la hiérarchie).* »

Pour pallier ces difficultés, plusieurs démarches sont entreprises. La révision des définitions de fonction est l'une d'elles. Cependant, si leur réécriture est une étape vers le repositionnement des rôles des managers commerciaux, elle n'est pas suffisante. Le noyau de leur rôle précédent reste apparemment inchangé. Certains constatent effectivement que les CDV et les CDS agissent selon les priorités de leur poste antérieur : celui qui a été chef d'agence continue souvent de penser en chef d'agence, et d'agir pour suppléer le chef d'agence s'il sent que son subordonné faiblit. S'il a été ATC, en revanche, il est fortement tenté de s'intéresser au commerce, au nombre et à la valeur marchande des contrats effectués, mais pas à la gestion du service vendu. Or, on leur enjoint dorénavant de penser en hiérarchique de ces personnels.

Une autre manière de continuer de percevoir son rôle sur la base du noyau antérieur consiste à conserver à l'esprit une manière obsolète d'exercer son rôle. Un CDS continuera par exemple de contrôler essentiellement les résultats quantitatifs, à vérifier que l'agence est bien tenue et que l'administratif respecte les procédures, alors qu'il lui est demandé, dans sa définition de poste réécrite, de développer des compétences de gestionnaire ou de passer du temps à analyser le processus de vente de ses commerciaux face au client. Un responsable de Marché résume ainsi cet état de fait : « *l'efficacité d'un CDV vient du management de son équipe. Il doit faire du contrôle permanent, vérifier comment bossent ses gars, pas seulement combien ils obtiennent. Accompagner son équipe chez les clients, ça c'est son vrai rôle. Et ça dépend aussi de son propre management, je veux dire de lui-même, du management de ses propres activités. S'il est toujours à faire le pompier de service, c'est pas ça, son travail* ».

La spécialisation par segments de clientèle peut être l'un des moyens de repositionner le rôle des managers intermédiaires. Ce cadre remarque ainsi : « *heureusement qu'on les spécialise pour les débarasser d'un certain nombre de choses (...) car je ne crois pas qu'ils aient (les CDV et CDS) la capacité (d'organisation et d'autodiscipline) pour pouvoir suivre l'application des méthodes de travail (dans tous les secteurs de clientèle). C'est (du) ressort pourtant (du CDV ou du CDS) : mais si un CDS est capable de voir ce qui est fait hors normes, là il est dans son domaine. (...) Mais aujourd'hui, quand on voit la somme des tâches qu'ils ont à réaliser, ils ne peuvent pas suivre la formation de leurs hommes. (Sur ce point) On a l'impression qu'on ne progresse pas sur le terrain. (...) S'il n'y a pas de suivi (des commerciaux par les managers), la formation est morte. Ils ont une appréciation subjective de leurs gars* ». Cette prise de conscience de l'impact du suivi managérial concerne non seulement les managers intermédiaires, mais aussi les cadres administratifs : « *tous ceux du Central (le siège social) doivent se dire (que) le CDS est avant tout quelqu'un qui est un opérationnel, au milieu de ses hommes, pour le service du client. Si on lui donne des tâches, même importantes, mais parasitaires, il ne remplit plus son rôle d'animateur des hommes* ».

L'entreprise, dans sa réorganisation, tend à diviser sa force de vente en deux parties, l'une constituée des équipes sédentaires, l'autre faite des commerciaux. Cela conduit à des modifications des rôles de l'ensemble de ces personnels et de leur hiérarchie, et à expliciter plus clairement ces rôles, selon leurs détenteurs : « *les ATC doivent être la force de vente, et les agences la force d'après-vente. Les CDV devraient être le lien entre eux, et manager ce lien. Mais pour ça, il faudrait qu'on ait des rôles clairs, de la considération, qu'on sache où et comment attaquer quel marché, etc. Les ATC sont trop souvent des preneurs d'ordres ou des bouche-trous, pour certains chefs d'agence, dans leur planning. Le CDV doit aussi pouvoir consacrer du temps à gérer des relations externes pour son équipe : la Direction Régionale, le Siège, le Manufacturier. Les équipes (de commerciaux) ne sont pas assez puissantes en prospection, en fin d'entretien (de vente), en organisation du temps. Mais qui les aidera à s'améliorer, si ce n'est pas nous (les CDV) ? Il faudrait pouvoir différencier les apports nécessaires suivant les profils, à tous les niveaux, CDV, CDS, ATC, et aussi chefs d'agence*. »

On note qu'un certain nombre de tâches ne sont plus du ressort des cadres commerciaux, qui, cependant, tendent à continuer de les réaliser. Ainsi, « *le CDV doit négocier avec les manufacturiers pour les clients communs (à une équipe), c'est tout. Ce n'est pas son boulot de voir les autres clients directement. Il a aussi un rôle de formateur, et il délègue des interventions à ses ATC en réunion. Il a un rôle d'animateur et de développement de l'activité. Beaucoup de changements ont été subis par les ATC et les équipes, qui ont du mal à suivre. On a des esprits surtout individualistes, pas assez d'esprit d'équipe. Et on a une forte référence technique au métier, plutôt qu'une référence commerciale*. »

D'une manière générale, l'entreprise attend de ses cadres intermédiaires qu'ils intègrent dorénavant dans leur rôle quotidien une compréhension adéquate des objectifs de l'organisation dans son ensemble. « *Ils doivent voir leurs degrés de liberté fermés et ceux qui sont ouverts* », c'est-à-dire qu'ils doivent comprendre qu'ils n'ont plus à intervenir en lieu et place de leurs subordonnés, mais qu'ils ont à expliciter les causes et conséquences d'une méthode de travail inadaptée, par exemple. Ils sont, pour la plupart des interrogés, « *une courroie de transmission fondamentale* ». L'entreprise *« a besoin de cette proximité minimale (avec les marchés), sans quoi on s'éloignerait du terrain, des connaissances des conditions régionales (de commerce)* ». Ils ont dorénavant un rôle marqué de « *recueil d'information sur le terrain* », mais en situation de « *déficit qualitatif d'information* ». L'entreprise doit donc « *imaginer des solutions entre la stratégie et les tactiques* » pour les amener à jouer parfaitement ce rôle.

2. L'organisation de la force de vente.

L'entreprise a elle-même des efforts à faire pour parvenir à mettre en adéquation ses attentes de rôle à l'égard de l'encadrement intermédiaire avec ce qu'elle leur demande au quotidien, d'une part, et pour parvenir à repositionner leur rôle effectif, d'autre part.

D'une manière globale, la force de vente apparaît peu formée aux conditions actuelles d'exercice de leur métier. Elle est « *utilisée au coup par coup* », sur des opérations dans lesquelles prime l'atteinte du chiffre d'affaires, souvent au détriment d'autres objectifs. Le « *système de motivation n'est pas adapté, il est empirique* », également. Cela tient en partie au fait que « *l'encadrement est très pris par de multiples tâches, (qu'il) manque de suivi et de formation à coacher* ». Les tâches administratives restent importantes, dans leur emploi du temps, alors que simultanément ils ont du mal « *à se détacher eux-mêmes du terrain pour faire grandir leurs hommes* », dans leur prise de responsabilité.

D'autres constatent que les Chefs des Ventes se trouvent sans réelle définition de fonction. Une organisation commerciale a été mise en place deux ans auparavant, dans laquelle les Chefs de Vente se sont spécialisés, étant issus des rangs des Chefs de Secteur. Ils encadrent des ATC dédiés aux flottes de véhicules légers, ou aux industriels. Aucune formation au management ni à l'animation des ventes n'a été mise en place pour accompagner ces évolutions de structure, de manière également à créer une culture commune autour de tâches, de méthodes et de valeurs partagées.

Dans les échelons hiérarchiques supérieurs, on s'accorde fréquemment à constater un fonctionnement très administratif, « *spartiate* » disent certains, dans lequel manque « *ce qui fédère, une certaine dynamique, bien qu'il y ait une bonne dynamique* », plus technique que commerciale : « *la présence (des dirigeants) n'est pas ressentie à la base* ». L'une des raisons peut être la spécialisation par segments de clientèle : un responsable commercial suggère que « *les directions régionales sont de moins en moins connectées avec leur poste (initial) du fait de la spécialisation* », qui amène ces échelons régionaux à encadrer en généralistes des groupes de spécialistes. Par voie de conséquence, les cadres passeraient « *trop de temps à ménager tout le monde au lieu de dynamiser, à marcher sur les compétences (des autres)* », d'où un besoin de « *reclarifier les rôles* » des acteurs en présence.

Sous un autre angle, les problèmes de communication sont évoqués. « *Les flux d'information posent problème, les vannes se ferment en différents endroits* », nous rapporte-t-on. Cela participe d'une faible compréhension de la notion de service au client, non seulement de la part des commerciaux, mais aussi de celle des autres salariés de l'entreprise, y compris aux niveaux supérieurs. Un directeur commercial résume ainsi sa vision : « *Euromaster est un concept marchand bien délimité (...), mais dans un secteur où la concurrence est de plus en plus exacerbée. C'est une question de survie à terme, où les bons*

vont survivre. (...) Ces opérations de bilan global des compétences sont fondamentales. Emergeront ceux qui sont capables d'émerger sur une réelle compétence de service, ceux qui pourront dire : revenez chez nous, nous sommes un vrai spécialiste de notre métier. C'est là qu'il faut aller le plus vite possible, vers le plus élevé possible des niveaux de compétences, technique et de service. Il faut arriver à ce que le client voit la différence ». Pour cela, deux axes de travail lui paraissent essentiels : « *ce qui fait bouger les hommes, pour moi, ce sont deux leviers : la formation et le management. Je ne crois pas aux notes de service. Et le management, ce sont les CDS, les CDV et les RCS. (...) Ce qu'on veut, c'est que le message de savoir-faire se transforme en comportements, et même en réflexes. Comment associer les CDS et les CDV, qui sont le rouage clé du management intermédiaire ? Comment leur mettre l'outil entre les mains ? Comment voir le changement sur les hommes et le suivre ? (...) Pour des méthodes de travail (nouvelles), il faudra former les CDS et les CDV, pour qu'eux-mêmes deviennent des relais de formation* ».

Lors des entretiens menés avec le DRH et le Responsable de la Formation, on constate que les définitions de fonctions des CDS et des CDV ont été réécrites, pour être plus orientées vers les spécialités par segments de clientèle. La priorité commerciale a été soulignée, en inscrivant les rubriques dans l'ordre « *Commerce* », puis « *Management* », enfin « *Gestion* ». Néanmoins, le constat est teinté du manque de cohésion apparu, ou accentué, par la spécialisation, entre la force de vente et le réseau d'agences, entre les niveaux hiérarchiques, enfin entre les segments.

A l'adresse du top management, l'encadrement intermédiaire déplore le temps sollicité par les activités considérées comme « *improductives* » : « *on est trop en réunions. La fonction commerciale, au siège, n'a plus le temps de voir les clients et le terrain. On prend des façons de faire d'un grand groupe industriel, c'est normal, puisqu'on est dedans. Mais on oublie les fondamentaux : on est une entreprise de commerce, on doit faire du commerce. Bientôt, les clients devront se plier à notre administration. C'est trop lourd. Moi, j'ai des copains, depuis 30 ans que je suis dans le métier c'est devenu des copains, ils me disent "on te voit plus, t'es où ?". Je suis toujours en réunion !* ». « *On a beaucoup de contraintes avec le temps pris par l'administratif. Il y a du doublonnage dans les démarches administratives et la gestion. On doit gérer le stress de nos collaborateurs et gérer le temps qu'ils passent à chaque tâche, en plus de gérer le nôtre. C'est parfois contradictoire. On devrait plus travailler sur le savoir-transmettre, sur la transmission du pourquoi et du comment, que sur le combien*. »

De ce fait, certaines tâches considérées a priori comme essentielles sont négligées. Ainsi, le rôle d'agent de cohésion des managers intermédiaires, mais également de leur hiérarchie, n'est pas tenu : « *les agences ne raisonnent pas "réseau". On pense à la marge et au client local, pas au long terme et aux clients grands comptes. On manque d'accompagnement, il y a*

un mur parfois avec la spécialisation, entre le VI (Véhicules Industriels) et le VL (Véhicules Légers). Des fois c'est le Mur de Berlin ! (...) ». Un autre cadre du siège social conclut finalement, soulignant le poids des tâches administratives, tant de contrôle que de prévision des résultats quantitatifs : « *on est déconnecté du terrain, de notre réseau. On est une entreprise commerciale : on ne devrait pas toujours remettre à demain ce qu'on nous demande, surtout quand c'est le client qui appelle* ».

Un constat similaire est fait par les managers intermédiaires. « *On sort de moins en moins de l'agence, on n'a pas le temps. Pourtant c'est une activité fondamentale, car elle permet le coaching (de l'ATC). Si j'analyse mon temps, j'ai passé la moitié du temps au bureau depuis le début de l'année. Il faudrait être trois jours par semaine en tournée (avec les ATC), mais ce n'est guère possible. La communication descendante est faible. Les CDS sont en contact avec les agences et les ATC, les DR quasiment pas. Les décideurs ne sont pas connus de la base. Il n'y a pas de dialogue sur les objectifs, ou sur les moyens. On ignore le devenir du poste de CDS. Il n'est plus défini selon sa spécialisation. Il y a beaucoup de changements sur le papier, mais pas sur le terrain. On a besoin de temps pour accompagner, préparer les visites, et construire l'ATC. Il faudrait être et avoir des gens plus polyvalents. Mais la difficulté d'avoir plusieurs missions à la fois, c'est qu'elles peuvent être en contradiction. On a tous une part technique de notre travail qui nous donne envie d'agir. On a aussi un fort relationnel avec les clients. Ca crée des difficultés pour changer et pour l'agressivité commerciale. Si le nouveau système mis en place est bon, les ATC ne le voient pas actuellement, ils ne sont donc pas motivés par lui. Ils travaillent en parallèle, ils n'ont pas de communication. Ils ont besoin d'un commutateur, pas trop haut, c'est leur CDV.* »

Si le management est censé devenir une activité centrale dans le rôle quotidien des CDV et des CDS, ils observent que leur hiérarchie ne donne pas l'exemple : « *les CDS ne sont pas animés. On est livré à nous-mêmes. S'entendre dire qu'on est un bon élément deux fois par an, ce n'est pas suffisant. Notre besoin de reconnaissance n'est pas satisfait. Ni le bien ni le mal de ce quon fait ne sont reconnus. L'entretien (semestriel d'activité) existe parce qu'il est formalisé, pas parce qu'on en a besoin. Il n'y a pas que les résultats : l'évolution des hommes, prendre la mesure des potentialités, etc., on n'est pas reconnus là-dessus. Ça nous oblige à grandir, mais par la force des choses. Les CDS sont une interface, mais un peu laissée à l'abandon. Il y a peu de gens qui connaissent nos missions.* »

L'objectif d'une réorganisation en deux canaux, commerciaux d'un côté et agences de l'autre, permettrait un meilleur repositionnement des rôles. « *Si la force de vente est détachée des agences, le chef d'agence pourra optimiser la gestion de ses moyens, et aura un rôle commercial différent. L'ATC va vendre du service, le chef d'agence devra maintenir le client par la qualité du service. Ils voient encore le commerce comme la négociation chez le client. C'est plus du suivi de la réalisation chez le client, aujourd'hui* ». Les RCS doivent donc

« *détecter d'autres besoins pour le travail de fidélisation* », tandis que les commerciaux et leur hiérarchie doivent « *travailler le terrain pour mieux s'implanter, et pour participer à la fidalisation du client par service que l'entreprise peut lui apporter* ».

Il importe de « *recaler la mission des CDS et des CDV dans une première session de formation* », afin de les conduire à « *savoir faire le point et à se réorienter* ». Il convient ensuite de leur faire « *accepter l'organisation générale (de l'entreprise) et les modifications à réaliser* ». Cela signifie concrètement de pouvoir leur « *apporter des méthodologies pour qu'ils les retransmettent* », et de les repositionner sur un rôle « *d'encadrement fort sur l'aide et sur le cadre de travail à construire* » par chaque collaborateur.

Certains faits marquants ressortent des entretiens effectués. L'hétérogénéité des profils des CDV et des CDS est soulignée comme une source de perceptions différentes de leur rôle respectif. Si l'on ne peut gommer ce manque d'homogénéité, en revanche, il semble important de prendre conscience des écarts de représentations existants, et des conséquences qu'ils peuvent engendrer quant à l'exercice réel de leur rôle. Les faiblesses de l'organisation personnelle s'ajoutent dans de nombreux cas à celles de l'organisation de l'entreprise, pour biaiser l'affectation des priorités des tâches à réaliser. Très souvent, il a été observé ou rapporté que les managers intermédiaires agissent dans l'urgence, négligeant de ce fait les priorités qu'ils ont prévu ou qu'il leur est demandé de respecter.

Au-delà d'une série de tâches strictement conformes à celles qui sont prescrites, il nous apparaît que celles qui sont exercées, constituant ainsi le noyau de la représentation du rôle des managers intermédiaires dans l'entreprise, ne sont ni en phase avec ce qui est souhaité de part et d'autre, ni ordonnancées de manière stable dans le temps. Pour pouvoir plus précisément mettre en lumière ce point essentiel de notre étude, nous avons procédé à une deuxième phase d'enquête qualitative. Le but principal de celle-ci a consisté à bâtir une liste de tâches constitutives du rôle des cadres commerciaux intermédiaires.

III. La synthèse des entretiens de groupe : la liste des tâches constituant le rôle du management commercial intermédiaire.

1. Cadre général des entretiens de groupe.

Les entretiens de groupe constituant cette phase ont été menés à quelques semaines des entretiens individuels, pour la première série, puis au cours de l'année suivante, pour la seconde, dans l'ordre suivant :

Lieu	Interlocuteurs
Siège social, Grenoble	Chefs de marché VI, VL et DAS 2 ; Chargé de mission marketing ; consultant externe
Siège social, Grenoble	Groupe de travail VI
Siège social, Grenoble	Groupe de travail VL
Siège social, Grenoble	Groupe de travail DAS 2
En régions	Groupes de CDV et CDS en formation + Comité de Direction

Tableau 3.05. Enchaînement des entretiens de groupe. (Source : auteur)

Il ressort de ces entrevues une confirmation des dysfonctionnements évoqués précédemment par l'encadrement et par les membres de la Direction. On note en particulier :

- *« L'organisation prescrite et réelle ne correspondent pas » entre elles,*
- *« Les exemples hiérarchiques de management ne sont pas à suivre »,*
- *« Il n'y a pas assez de relations humaines »,*
- *« le hiérarchique n'est pas assez sur le terrain »*
- *« (L'entreprise) porte peu ou pas de regards sur les objectifs »,*
- *« Les relations avec le hiérarchique ne sont pas très précises »,*
- *« On manque de moyens et d'organisation, pour mener à bien des missions dont on ne sait pas quand elles démarrent et comment elles sont appréciées »,*
- *« On ne sait pas toujours où est la frontière entre les intervenants (auprès du client) »,*

D'autres points apparaissent au jour, traduisant de fortes ambiguités au sujet :

- Des définitions de fonctions,
- Des rémunérations,
- Des portefeuilles de clientèle,

- De la gestion des produits vendus et du Service Après-Vente,
- Des lieux de formation et de réunion,
- Des comptes-rendus d'activité,
- De la gestion des plannings d'activité.

Les attentes insatisfaites de la hiérarchie à l'égard du management intermédiaire touchent les éléments suivants :

- *« Le contrôle, on vit pour ça, un peu, mais ça ne doit pas prendre des proportions démesurées »,*
- *« Pour la négociation avec les clients importants, (le CDV) doit être un recours s'il y a un problème, il ne faut pas que ce soit systématique »,*
- *« L'administratif, les rapports, tout ça, il faut bien le faire, mais ça "bouffe" du temps »,*
- *« Former son équipe c'est important, mais au service des résultats »,*
- *« Le CDV doit transmettre des méthodes, il doit être moins présent à la place de ses ATC »,*
- *« Recruter fait partie de son job, gérer les rémunérations aussi, même si c'est source de conflits et qu'il a peu de satisfaction à cette tâche »,*
- *« Montrer l'exemple, c'est bien, mais on fantasme trop sur les types "sortis du rang" »,*
- *« (Les CDV et les CDS) manquent de recul sur leur activité »,*
- *« Le respect des méthodes, c'est surtout vrai pour les CDS. Mais ils manquent d'outils, de directives, voire de capacités »,*
- *« En réunions, il n'y a pas assez de critique constructive, active »,*
- *« Les équipes marchent souvent à la carotte ou au bâton, aux chiffres, sans voir plus loin »,*
- *« On n'a pas les outils pour mesurer le potentiel (individuel), on a trop le culte du secret, et le culte du chiffre »,*
- *« On a besoin de (CDV et de CDS) plus communicants et plus commerciaux, ils sont trop "chiffre" »*
- *« Quand je reçois un CDS, je ne regarde pas ses résultats, ça ne me parle pas. Mais les objectifs qualitatifs ne sont pas clairs du tout »,*
- *« On ne sait pas trop exprimer sa responsabilité, à tous les niveaux de la ligne hiérarchique »,*
- *« La gestion pose des problèmes, surtout pour les CDS, ils agissent trop en "pompiers", ils sont totalement à côté sur ce point »,*

- *« Ils ont parfois des missions inutiles, on ne sait pas marketer les messages (dans la ligne hiérarchique) ».*

Du point de vue des cadres commerciaux intermédiaires, les principales finalités du poste sont exprimées sous deux formes, dont la première fortement dominante :

- *« Atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, par l'application de la politique définie par elle »,*
- *« Etre responsable d'une équipe de vente ou de centres de profit, dans le cadre d'une politique commerciale définie (le PAC), sous la responsabilité du Directeur de Région »,*

Les tâches qui semblent prépondérantes pour ce faire sont les suivantes, une fois que nous avons rassemblé leurs réponses à cette question, eu égard à leur fréquence de citation élevée :

- *« Recruter, former son équipe »,*
- *« Diriger et déléguer »,*
- *« Fixer des objectifs »,*
- *« Animer et motiver »,*
- *« Créer un bon climat »,*
- *« Mesurer les résultats par rapport aux objectifs »,*
- *« Contrôler l'organisation commerciale »*
- *« Prendre des décisions et des initiatives »,*
- *« Etre à l'écoute »,*
- *« Fédérer les équipes pour leur faire atteindre les objectifs »,*
- *« Définir les actions à entreprendre et mettre les moyens correspondants, et suivre ces actions »,*
- *« Evaluer le potentiel de chacun »,*
- *« Faire appliquer les décisions de la DR »*

Les tâches liées à la direction et au contrôle paraissent importantes à leurs yeux, alors même que le développement de l'équipe et de ses compétences et l'animation paraissaient être des activités majeures, lors des entretiens individuels.

Pour parvenir finalement à une liste utilisable de tâches propres au rôle du cadre commercial intermédiaire, nous avons regroupé leurs réponses, et y avons ajouté toutes les tâches considérées comme de leur ressort, dans la littérature dont nous disposions. Nous obtenons 76 tâches de management commercial, présentées dans le tableau ci-après :

TACHES DU MANAGER COMMERCIAL	GESTION (maitrise des COUTS)	VENTE (hausse des GAINS)	ANIMATION (amélioration des HOMMES)	CONTRÔLE (des FAITS & CHIFFRES)
planifie et organise l'activité	X			
coordonne l'activité	X			
fait circuler l'information	X			
gère les ressources allouées sous contraintes	X			
prend les décisions tactiques	X			
rémunère l'équipe sur son efficacité (variable)	X			
fait appliquer les consignes	X			
diffuse les valeurs, normes et règles de l'entreprise	X			
fait appliquer les décisions stratégiques par l'équipe	X			
répartit les efforts entre court et long terme	X			
bâtit et fait fonctionner la structure de travail	X			
fait le lien avec d'autres équipes / services	X			
résoud les problèmes professionnels de l'équipe	X			
définit les priorités dans le travail	X			
choisit les procédures / méthodes de travail	X			
décide de l'affectation de son budget	X			
gère les départs de collaborateurs	X			
remplit des tableaux d'analyse de gestion	X			
analyse le potentiel des collaborateurs	X			
fait respecter les objectifs	X			
donne des instructions détaillées à chacun	X			
structure en profondeur l'activité de chacun	X			
informe l'équipe de ses progrès et résultats	X			

TACHES DU MANAGER COMMERCIAL	GESTION (maitrise des COUTS)	VENTE (hausse des GAINS)	ANIMATION (amélioration des HOMMES)	CONTRÔLE (des FAITS & CHIFFRES)
conçoit des solutions commerciales		X		
vend à certains clients		X		
anticipe les évolutions du marché		X		
s'adapte aux situations rencontrées		X		
augmente la performance commerciale		X		
met en place les actions commerciales collectives		X		
concrétise les opportunités d'affaires		X		
cherche les occasions de nouvelles performances		X		
oriente l'activité à long terme		X		
définit les objectifs de l'équipe		X		
accompagne l'équipe en clientèle			X	
améliore les conditions de travail			X	
motive l'équipe			X	
montre l'exemple comportemental			X	
développe son leadership sur l'équipe			X	
résoud les conflits dans l'équipe			X	
délègue des responsabilités à l'équipe			X	
recrute des collaborateurs			X	
anime l'équipe			X	
forme l'équipe			X	
anticipe les réactions de l'équipe			X	
entraine l'équipe			X	
adapte les compétences & méthodes de l'équipe			X	
génère la confiance dans l'équipe			X	
rend un feed-back à l'équipe			X	
récompense avec justice les efforts de l'équipe			X	
repère et compense les faiblesses de l'équipe			X	
donne de la reconnaissance à l'équipe			X	
aide à réussir l'équipe			X	
se rend disponible à l'équipe			X	
fait participer l'équipe aux décisions tactiques			X	
améliore le climat social de l'équipe			X	
mène des entretiens individuels d'activité			X	
soutien l'activité de l'équipe			X	
coordonne les compétences de l'équipe			X	
réduit les tensions dans l'équipe			X	

TACHES DU MANAGER COMMERCIAL	GESTION (maitrise des COUTS)	VENTE (hausse des GAINS)	ANIMATION (amélioration des HOMMES)	CONTRÔLE (des FAITS & CHIFFRES)
résoud les problèmes humains de l'équipe			X	
recueille les besoins de formation			X	
anime des réunions dans l'équipe			X	
choisit les bénéficiaires d'une promotion			X	
octroie des primes à l'équipe			X	
influence les comportements de l'équipe			X	
intègre les nouvelles recrues			X	
formule les besoins en recrutement			X	
formule les besoins en formation			X	
montre les méthodes à appliquer			X	
contrôle l'activité				X
contrôle les résultats				X
évalue l'activité (efficacité / objectifs)				X
évalue la tenue du poste des équipiers				X
contrôle le respect des règles				X
vérifie quotidiennement les données de résultat et d'activité				X
définit les critères d'évaluation				X

Tableau 3.06. Liste des 76 tâches spécifiques au management commercial. (Source : auteur).

Nous avons présenté les 76 tâches en les répartissant selon les quatre fonctions les plus fédératrices au sein du rôle de manager intermédiaire. Cependant, il parait vraisemblable qu'une telle liste ne soit pas utilisable en l'état. Certains éléments sont en partie redondants, d'autres sont peu mesurables, d'autres encore ne correspondent pas au rôle prescrit ni exercé des CDV et des CDS, mais à celui de leurs hiérarchiques.

Nous avons par conséquent procédé à un troisième travail, qui ne correspond pas strictement à un entretien qualitatif de groupe, mais qui se rapproche d'un groupe de créativité. Nous avons demandé à l'équipe des formateurs de l'entreprise de réduire le nombre de tâches en procédant à deux opérations : en synthétisant plusieurs tâches en une seule, si cela ne dénature pas les tâches, puis en éliminant les tâches qui ne sont pas du tout du ressort de l'encadrement intermédiaire.

Nous obtenons une liste de 37 tâches, réparties selon les quatre fonctions de Gestion, de Vente, de Contrôle et d'Animation :

- **TACHES DE GESTION :**

1. Participe à l'élaboration de la politique commerciale.
2. Organise l'activité commerciale de son équipe.
3. Négocie objectifs et moyens avec sa hiérarchie.
4. Transmet informations et directives à son équipe.
5. Rédige des rapports d'activité pour sa hiérarchie.
6. Remplit des documents administratifs.
7. Remonte les besoins de son équipe à sa hiérarchie.
8. Actualise ses informations économiques.
9. Gère les variations de rémunération.
10. Participe à des réunions avec sa hiérarchie ou d'autres services.

- **TACHES DE VENTE :**

1. Propose des opportunités commerciales à sa hiérarchie.
2. Met en place les actions commerciales.
3. Fixe des objectifs successifs à son équipe.
4. Dirige la politique prix et produit sur son secteur.
5. Négocie avec les clients importants.
6. Accompagne ses vendeurs en clientèle.
7. Montre comment vendre à son équipe.

- **TACHES DE CONTROLE :**

1. Analyse les menaces et opportunités de son secteur.
2. Contrôle l'atteinte des objectifs.
3. Évalue le respect des méthodes et procédures.
4. Évalue les activités et comportements de ses vendeurs.
5. Contrôle les dépenses et l'usage de ses moyens.
6. Évalue le potentiel de son équipe.
7. Évalue les besoins en formation de ses vendeurs.

- **TACHES D'ANIMATION :**

1. Fait comprendre et appliquer la stratégie.
2. Propose des projets nouveaux à sa hiérarchie.
3. Recrute ses vendeurs.
4. Forme et développe les capacités.
5. Motive et met en confiance.
6. Aide chaque vendeur à mieux faire.
7. Montre l'exemple par son comportement.
8. Développe un état d'esprit combatif.
9. Donne des signes de reconnaissance.
10. Écoute avec empathie.
11. Crée et maintient un climat positif dans l'équipe.
12. Stimule les initiatives et la responsabilité.
13. Anime des réunions dans son équipe.

La dernière étape a consisté à leur faire mesurer le degré de priorité de ces tâches, sur une échelle de 1 à 7, comparable à celle que nous avons utilisée ensuite dans le questionnaire d'enquête. Nous avons retirées celles qui ont été notées « 7 » (« ne dépend pas du rôle d'un CDV ou d'un CDS ») par au moins la moitié du groupe, ce qui donne 24 tâches :

- **TACHES DE GESTION :**

❑ Négocier objectifs et moyens avec sa hiérarchie (N+1).
❑ Donner des instructions à son équipe (N-1).
❑ Rédiger des rapports d'activité (N+1).
❑ Actualiser ses informations économiques (N+1).
❑ Gérer les rémunérations (N-1).
❑ Participer à des réunions (N+1).

- **TACHES DE VENTE :**

❑ Participer à élaborer la politique commerciale (N+1).
❑ Organiser les actions commerciales du secteur (N-1).
❑ Fixer des objectifs à son équipe (N-1).
❑ Négocier avec les clients importants (N+1).
❑ Accompagner son équipe en clientèle (N-1).

- **TACHES DE CONTROLE :**

❑ Analyser son secteur (N+1).
❑ Contrôler l'atteinte des objectifs (N+1).
❑ Évaluer le respect des méthodes (N+1).
❑ Évaluer les comportements de son équipe (N+1).
❑ Contrôler les dépenses de son équipe (N+1).
❑ Évaluer le potentiel de son équipe (N+1).

- **TACHES D'ANIMATION :**

❑ Recruter (N-1).
❑ Former (N-1).
❑ Montrer l'exemple par son comportement (N-1).
❑ Développer un état d'esprit combatif (N-1).
❑ Donner des signes de reconnaissance (N-1).
❑ Écouter chaque vendeur avec empathie (N-1).
❑ Animer des réunions dans son équipe (N-1).

Cette liste a servi de base à notre questionnaire, pour construire l'échelle de mesure des représentations de rôle.

Cette étape qualitative nous a permis de mettre au jour des dysfonctionnements existants au sein de la force de vente d'Euromaster France, eu égard à des écarts dans les représentations du rôle des CDV et des CDS/RO. Les priorités défendues par les cadres intermédiaires, d'une part, et par les dirigeants, d'autre part, ne se recoupent pas réellement. Des conséquences néfastes sont pointées de part et d'autre, dans les résultats professionnels comme personnels.

Nous présentons maintenant la construction du questionnaire d'enquête, qui permet de vérifier l'existence de ces informations et de mesurer leur vraisemblance.

2. L'étude quantitative.

A ce stade, nous avons pleinement conscience d'effectuer la mesure d'une perception, d'une part, et de devoir arbitrer entre considérer une échelle comme ordinale ou comme une échelle d'intervalle, d'autre part. Dans le premier cas, nous sommes plus proches de la perception de la personne interrogée, mais nous pouvons effectuer moins de traitements durant l'analyse. Dans le second cas, nous disposons de plus nombreux traitements, mais perdons en véracité psychologique.

Prenons deux exemples. Il paraît difficile de mesurer un intervalle entre l'influence du hiérarchique et celle des médias. On peut plus sûrement les classer, ce qui pousse à utiliser une échelle ordinale. Un second cas consiste en la notation des tâches composant le rôle,

notées de 1 à 5. L'outil est ici considéré comme une échelle d'intervalle, dans lequel on ordonne les items en supposant que les intervalles sont égaux, sans proportions ni zéro absolu.

Nous nous sommes donc adaptés à chaque outil de mesure. Nous présentons ces choix plus loin, lors de la description des instruments de mesure finalement retenus. C'est aussi dans cette partie que nous transformons les concepts et variables étudiés en indicateurs mesurables, afin d'opérationnaliser les variables : variables globales, items les composant, échelles de mesure, etc. On définit à cette étape les intitulés, les codages, le type de question, la formulation, les réponses possibles. Avant cela, nous présentons le contexte et la manière dont l'étude a été réalisée.

A. La préparation de l'étude.

La filiale française d'un groupe européen spécialisé dans le service automobile, tant à destination des particuliers que des professionnels, a été notre terrain d'expérimentation. De nombreux changements ont été engagés dans cette entreprise depuis 1997 : redécoupage des domaines d'activité stratégiques, distinction des rôles entre managers intermédiaires, etc. L'entreprise se prête donc bien à l'illustration de notre problématique et à la vérification de nos hypothèses.

I. Description de la population étudiée.

Son réseau commercial français dispose de 60 managers intermédiaires environ : les Chefs des Ventes (CDV) et les Responsables des Opérations (RO), précédemment dénommés Chefs de Secteur (CDS). Les CDV sont les hiérarchiques d'environ 300 Attachés Technico-Commerciaux (ATC), et les RO dirigent 300 Responsables de Centres de Services (RCS). Les RCS, cadres commerciaux intermédiaires si l'on s'en tient à la définition, sont cependant essentiellement affectés à des missions d'exploitation, de gestion, et d'animation d'équipe technique. Nous n'avons donc pas souhaité mélanger les deux populations dans notre analyse, d'autant plus en raison de leurs liens de subordination avec les RO. Notre population de managers intermédiaires est donc uniquement composée des CDV et des RO. Le traitement de l'enquête portera à la fois sur l'ensemble de ce groupe, et sur chacun des deux sous-groupes le constituant.

Une fois validé, le questionnaire a été administré auprès de la population complète des managers intermédiaires de l'entreprise, et auprès de l'ensemble des membres du comité de direction. L'avantage de cette procédure est d'éviter tout problème de représentativité de l'échantillon. Son inconvénient essentiel est de limiter la généralisation et la portée de nos travaux. Dans le cadre d'une recherche exploratoire illustrée par un cas, cet inconvénient est amoindri. Cela nous conduira, en revanche, à élargir ensuite nos travaux à d'autres entreprises. Des contacts, notamment dans les autres filiales européennes de l'entreprise, et dans d'autres secteurs d'activité comme la banque et l'assurance, sont déjà pris dans cette optique.

II. Méthode de recueil des données.

Si le premier temps de la recherche correspond à une phase exploratoire, son dessein consiste à mieux formuler notre champ de recherche et notre problématique, à bâtir des hypothèses cohérentes avec les concepts étudiés et avec leurs interrelations. Il permet également de faire le tri entre les différentes possibilités de recherche et les diverses notions, les variables et les outils disponibles. Nous pouvons enfin, dans ce temps préliminaire, construire nos outils d'étude, mis en œuvre par la suite dans la phase quantitative.

Nous procédons pour ce faire à une observation indirecte de la situation vécue dans un cas précis, celui d'une entreprise « témoin » ou « cobaye », qui nous parait susceptible de révéler les points que nous voulons mettre en lumière. Cette observation est indirecte parce qu'elle est soumise au filtre du questionnaire d'enquête. Il s'agit d'un filtre au sens où l'individu interrogé nous soumet du déclaratif, interprétant volontairement ou pas sa situation. Nous avons finalement choisi ce mode de collecte plutôt que l'observation directe pour plusieurs raisons :

- La contrainte du temps imposant de recueillir les données dans des délais raisonnables, l'observation directe durant une demie à une journée de plusieurs dizaines d'individus répartis sur l'ensemble de la France n'aurait pas été possible ;
- Des biais sont induis par la présence de l'observateur dans l'exercice quotidien de l'activité, modifiant les comportements des personnes observées ;
- Le recueil des données synthétise les perceptions d'un individu sur son rôle, et inclut des biais perceptuels. L'observation directe de gestes effectifs à un moment donné, elle, ne recèle pas les mêmes biais, et n'est pas pour autant significative de la manière d'agir habituelle. Or, ce sont en particulier les biais perceptuels que nous cherchons à faire apparaître.

Nous avons par conséquent adapté notre méthode de recueil des données aux informations recherchées (leur nature, leur nombre, etc.), à la population étudiée (sa taille, ses caractéristiques, etc.) et aux moyens disponibles (budget et temps). Le mode d'enquête auto-administré avec envoi du questionnaire par voie postale nous évite ainsi les biais de la présence de l'enquêteur, nous permet de gérer l'enquête dans un délai convenable, incluant les relances et le suivi des retours, et autorise le choix du moment de réponse par l'interviewé. La motivation des interrogés à participer à l'enquête ne parait pas douteuse : précédée d'un courrier explicatif, relayée en formation et par la hiérarchie, l'enquête bénéficie d'un taux de retour de 85% des questionnaires.

Le courrier préliminaire a annoncé aux interrogés l'enquête en cours, en quoi elle est susceptible de contribuer à leur activité, mais également en quoi elle est menée indépendamment de leur travail, sans effet direct ou indirect sur leur appréciation, par exemple. Nous avons par ailleurs annoncé que les résultats seraient explicités ultérieurement à l'ensemble des interrogés. Leur anonymat a également été garanti. Le retour des questionnaires a été prévu grâce à une enveloppe préaffranchie, directement adressée à l'enquêteur, et non pas adressée au siège social de l'entreprise, afin d'en montrer l'indépendance. En plus d'un courrier postal, l'étude a été annoncée par la voie hiérarchique et par un envoi de courriel dans la messagerie.

Les relances ont été faites par cette même messagerie, à l'attention de chacun des répondants en retard. Un codage discret des questionnaires, et le fait que nous connaissions personnellement chacun des individus interrogés, a permis un tel recoupement, avant de rendre anonymes les questionnaires. Un suivi complet des retours a ainsi été possible. Il a en particulier permis l'identification des non-répondants, et l'explication de leur absence de réponse : nouvel arrivant, pas d'équipe encore mise en place, changement d'équipe en cours, etc.

III. L'outil de recueil des données.

L'une des questions à résoudre rapidement, au sujet du questionnaire d'enquête, est relative à sa taille. Tout en tenant compte de sa présentation et de sa lisibilité (taille des caractères, aération du texte, tableaux nettement identifiés, etc.), nous l'avons voulu relativement léger, en ne réduisant pas excessivement le contenu.

Eu égard aux explications préalables données par la hiérarchie et par notre courrier d'annonce, une note explicative d'introduction précède le questionnaire. Le document complet, présenté en annexe, se compose ainsi :

1. La note explicative :
   Elle précise notre rôle dans l'entreprise, l'objet de l'enquête, la date butoir pour le retour (avant relances éventuelles), l'anonymat, les coordonnées pour un contact personnel si nécessaire. Ayant rencontré chaque interviewé en formation, peu de réticences et de questions sont apparues.
2. Une page de conseils pratiques pour répondre à l'enquête :
   Nous avons explicité les trois formes de questions, à l'aide d'un exemple pour chacun d'elle, et avons cherché à rassurer les répondants quant à l'interprétation des réponses.
3. La série de onze questions, constituant le corps du questionnaire.
4. Une fiche signalétique individuelle.
5. Une zone de commentaires éventuels.

Le questionnaire se compose finalement de onze pages, dont huit et demie de questionnaire réel.

1. L'élaboration du questionnaire.

Nous allons tout d'abord évoquer les règles générales présidant à la construction du questionnaire d'enquête, pour ensuite en venir à la sélection des instruments de mesure des différentes versions du questionnaire que nous avons utilisées.

a. Les règles générales.

Cette phase est délicate, étant donné l'occasion unique que nous avons d'interroger notre population, surtout dans d'aussi favorables conditions. Outre d'obtenir l'information adéquate pour notre recherche, nous avons poursuivi plusieurs objectifs, à ce stade :

- Etre clairement compris par les lecteurs du questionnaire ;
- Ne pas risquer d'interprétations, ou le moins possible ;
- Rester neutre dans la formulation des questions, pour ne pas les influencer ;
- Voire les mettre à l'aise pour inciter à répondre.

D'une manière générale, nous avons traduit nos hypothèses en questions à poser. Nous résumons cette démarche dans le tableau suivant :

HYPOTHESES	INFORMATIONS RECHERCHEES	QUESTIONS
H1 – Des facteurs environnementaux, organisationnels et personnels influencent le rôle exercé par le cadre commercial intermédiaire N.	Quelles variables influencent N quand il exerce son rôle RE ?	Facteurs pris en compte pour organiser son travail.
H1a – Les attentes des clients, les attentes du conjoint de N, l'environnement économique et les médias sont les facteurs environnementaux qui influencent le rôle exercé.	Quelles variables extérieures à l'entreprise influencent le manager intermédiaire ?	*Facteurs pris en compte :* *Le point de vue du conjoint,* *Le point de vue des clients,* *Ce qu'il peut voir ou entendre dans la presse,* *La conjoncture économique*
H1b – Les attentes des subordonnés, Les attentes des collègues de N, Les attentes de N+1, la relation entre N et N+1 et la stratégie perçue par N sont les facteurs organisationnels qui influencent le rôle exercé.	Quelles variables internes à l'entreprise influencent le manager intermédiaire ?	*Facteurs pris en compte :* *La stratégie de l'entreprise,* *Le point de vue des subordonnés,* *Le point de vue des collègues,* *Le point de vue du hiérarchique,* *La relation avec le hiérarchique*
H1c – Les attentes de N et le profil de N sont les facteurs personnels qui influencent le rôle exercé.	Quelles variables propres à N l'influencent ? (motivations pour le poste ; Caractéristiques CSP)	*Les attentes personnelles lors de la prise de poste,* *Les informations de la fiche signalétique*
H2 – Un écart significatif existe entre le rôle prescrit par les dirigeants et le rôle exercé par N. Cet écart global est composé de plusieurs écarts spécifiques.	Éléments du rôle prescrit par N+1 ? Éléments du rôle exercé par N ? Comment N+1 voit le rôle exercé par N ? Quel écart observé entre le rôle prescrit et le rôle exercé ?	*Point de vue du dirigeant (N+1) :* activités d'un manager intermédiaire vues comme essentielles, secondaires, ou ne le concernant pas *Point de vue du manager intermédiaire (N) :* activités réalisées souvent, occasionnellement, ou jamais *Point de vue de N+1 :* activités pour lesquelles les managers intermédiaires donnent satisfaction
H2a – Un écart significatif existe entre le rôle prescrit et le rôle perçu.	Rôle prescrit RP_R. Rôle perçu RP. Écart entre RP_R et RP.	*Point de vue de N+1 :* *priorité accordée à chacune des tâches de N* *Point de vue de N :* *priorité accordée à chacune de ses tâches par son hiérarchique*
H2b – Un écart significatif existe entre le rôle perçu et le rôle voulu.	Rôle perçu RP. Rôle voulu RV. Écart entre RP et RV.	*Point de vue de N :* *priorité accordée à chacune de ses tâches s'il a le choix de son organisation professionnelle*

H2c – Un écart significatif existe entre le rôle voulu et le rôle exercé.	Rôle voulu RV. Rôle exercé RE.	*Point de vue de N :* *opinion portée sur la manière dont son travail devrait être défini, puis sur la manière dont il l'exerce*
H3 – Les écarts entre les représentations du rôle du manager intermédiaire influencent les tensions de rôle qu'il subit.	Ecarts entre les représentations du rôle (rôle perçu, rôle voulu, rôle exercé) Tensions de rôle	Mesure d'après l'hypothèse H2 : éléments classés " essentiels " par N dans les différentes représentations de son rôle
H3a – L'écart entre le rôle perçu et le rôle voulu influence les tensions de rôle.	Ecart entre RP et RV Ambiguité et conflit de rôle.	*Mesure d'après l'hypothèse H2* *Tensions de rôle*
H3b – L'écart entre le rôle voulu et le rôle exercé influence les tensions de rôle.	Ecart entre RP et RV Ambiguité et conflit de rôle.	*Mesure d'après l'hypothèse H2* *Tensions de rôle*
H4 – Les tensions de rôle influencent négativement la satisfaction professionnelle et la performance perçue de N.	Ambiguïté et conflit de rôle de N. Performance perçue par N. Satisfaction professionnelle de N. Rôle exercé par N.	Mesure du lien entre les tensions de rôle et les outputs satisfaction et performance perçue
H4a – Les tensions de rôle influencent négativement la satisfaction professionnelle de N.	Satisfaction professionnelle de N.	*Point de vue de N :* *opinion portée sur sa satisfaction professionnelle*
H4b – Les tensions de rôle influencent négativement la performance perçue de N.	Performance perçue par N.	*Point de vue de N :* *appréciation portée sur ses résultats*
H4c – La satisfaction professionnelle et les performances perçues de N sont corrélées positivement.	Liens entre performance perçue et satisfaction professionnelle de N.	*Comparaison des réponses à H4a et H4b*
H4d – La satisfaction professionnelle et les performances perçues de N influencent les facteurs environnementaux, organisationnels et personnels.	Liens entre performance perçue et satisfaction professionnelle de N, et facteurs d'influence.	*Point de vue de N :* *opinion portée sur ce qui semble important aux yeux de son entourage* *Point de vue de N+1 :* *activités pour lesquelles l'ensemble des Ni donne satisfaction* *Point de vue de N+1 :* *classement des facteurs pour se faire une opinion du rôle exercé par les Ni*

Tableau 3.07. Synthèse des hypothèses et des questions de la recherche. (Source : auteur)

Cette somme d'informations nous permet de vérifier que nous ne laissons pas échapper d'éléments susceptibles de nous fournir des réponses. Nous n'avons pas, non plus, voulu

surajouter des questions qui n'auraient pas été en relation directe avec nos interrogations. Dès cette étape de construction, nous avons également codé chaque item, de manière à nous assurer de l'adaptation du questionnaire à l'outil de traitement utilisé par la suite.

b. La rédaction du questionnaire.

Nous traitons ici du contenu et de la forme des questions constituant l'outil d'enquête. Notre objectif essentiel est la pertinence dans le recueil d'information, c'est-à-dire la bonne instrumentalisation des hypothèses[455]. Les unes portent sur les choix en matière d'attitudes, par exemple les buts poursuivis dans l'accès au poste de manager intermédiaire. La difficulté, pour celles-ci, réside dans l'impossibilité de relater ou d'observer des faits avérés. Les autres concernent les comportements et les actes réalisés. Cependant, ils passent eux aussi par le filtre des perceptions, puisqu'il s'agit de réponses déclaratives et générales sur les comportements passés, non d'une observation directe et « invisible » des actes.

Nous avons, pour autant, veillé à éviter les principaux biais cités par Evrard et alii[456] :

- Les termes peu familiers ou hors du domaine de compétences,
- Les termes vagues, imprécis ou ambigus,
- Les questions trop longues,
- La complexité dans la structure des questions,
- Les réponses biaisées ou induites.

Nous avons préféré une présentation chronologique des questions, schématisée ci-après :

[455] EVRARD Y., Dir., *op. cit.*, 1997, p. 237
[456] EVRARD Y., Dir., *op. cit.*, 1997, p. 241

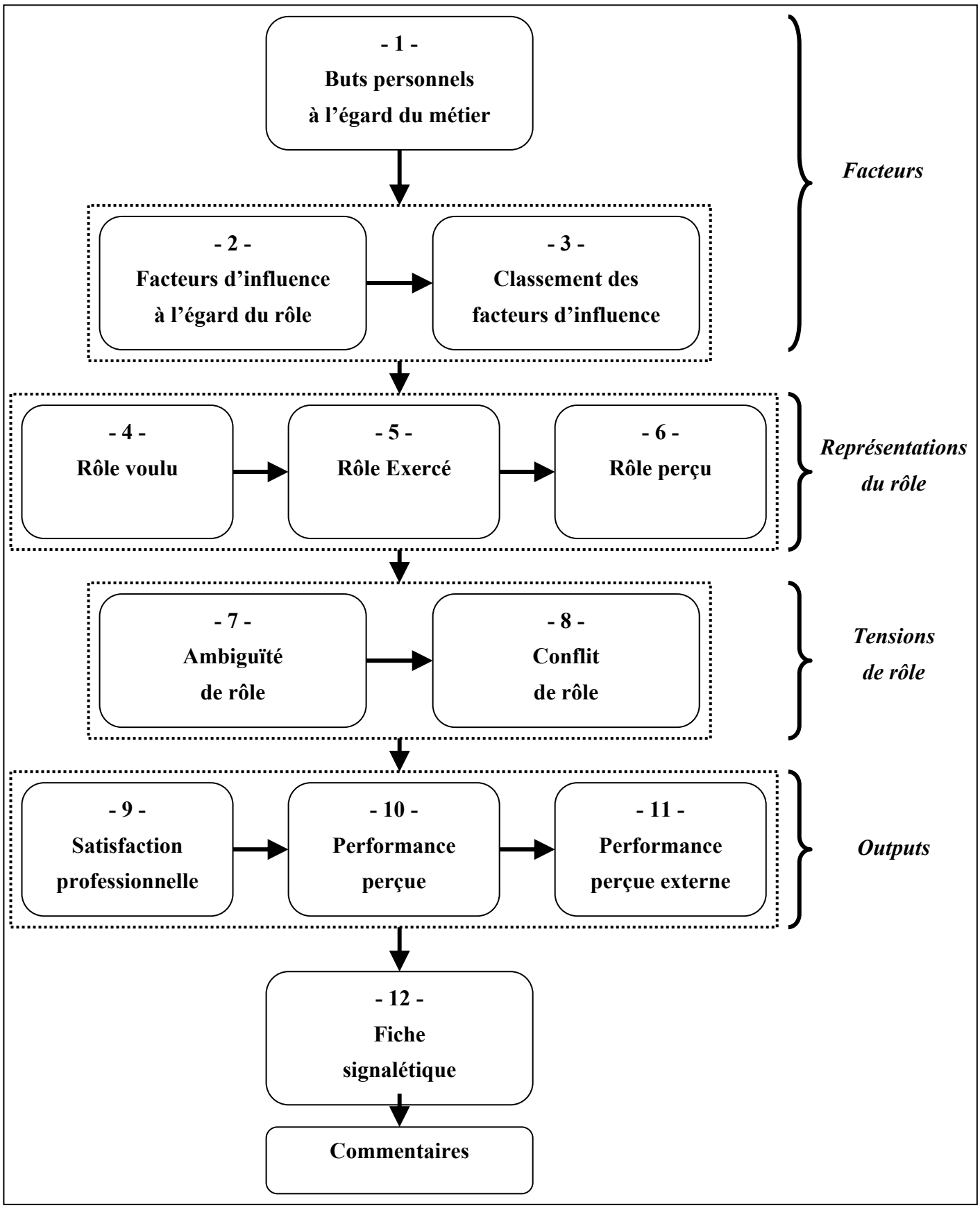


Figure 3.12. Le plan logique du questionnaire. (Source : auteur)

Ce plan du questionnaire montre sa progression d'un thème à l'autre dans le questionnement. La durée moyenne de remplissage du questionnaire est de l'ordre de 15 à 20 minutes.

(1) Les effets d'interaction indésirables.

Trois effets non souhaitables sont relevés dans la littérature, que nous nous sommes efforcés de prendre en compte[457] :

L'effet de halo : Les échelles sont orientées dans le même sens et peuvent induire une certaine manière de répondre chez l'interviewé (questions 1 et 4 à 10). Pour réduire ou éviter cette conséquence, nous avons employé des termes différents d'une échelle à l'autre. Pour les questions 4 à 6, nous avons changé l'ordre des items composant chaque échelle.

L'effet de contamination : cet effet est induit par les réponses précédant une question. Nous avons cherché à atténuer cet effet en changeant l'ordre des items des questions 4 à 6. Les autres échelles ne paraissent pas directement corrélées les unes aux autres, n'induisant pas significativement cet effet.

L'effet de recoupement : nous n'avons pas procédé à de tels recoupements, dont le but est de s'assurer de la véracité ou de la persistance d'une réponse, et ce afin de ne pas alourdir le questionnaire.

(2) La sélection des instruments de mesure utilisés.

A ce stade, nous listons et décrivons les instruments de recueil d'information constituant notre questionnaire. Les uns sont tirés de travaux antérieurs, en particulier américains. Ils ont nécessité une traduction et une adaptation antérieures et postérieures au test. Les autres sont créés à partir de la phase exploratoire. En effet, une analyse documentaire de la littérature touchant au management commercial, complétée par une phase d'étude exploratoire au sein de l'entreprise Euromaster France, permet de dégager les éléments constitutifs de la définition du rôle du cadre commercial intermédiaire.

[457] EVRARD Y., Dir., *op. cit.*, 1997, p. 243

- **Les attentes à l'égard du rôle du manager intermédiaire.**

Il n'existe pas d'outil antérieur permettant de relever cette information. A partir du relevé des interviews individuelles et des entretiens de groupes, nous avons listé les différentes attentes, puis retenu 14 items. La liste des items proposés et retenus est disponible en annexe.

L'échelle concernant les attentes à l'égard du rôle du manager intermédiaire est la suivante :

Question 1- Quels buts personnels vous ont le plus motivé à vouloir devenir CDV ou RO ?

Répondez ligne par ligne ⇩	vous a beaucoup motivé (à 100%)	(à 75%)	(à 50%)	(à 25%)	ne vous a pas du tout motivé (à 0%)
Gagner plus d'argent	❑	❑	❑	❑	❑
Avoir plus de responsabilités	❑	❑	❑	❑	❑
Avoir plus de temps libre	❑	❑	❑	❑	❑
Être plus autonome	❑	❑	❑	❑	❑
Participer aux décisions stratégiques	❑	❑	❑	❑	❑
Diriger une équipe	❑	❑	❑	❑	❑
Avoir des possibilités d'avancement	❑	❑	❑	❑	❑
Évoluer vers d'autres d'activités que la vente	❑	❑	❑	❑	❑
Faire progresser des gens	❑	❑	❑	❑	❑
Avoir des horaires plus stables	❑	❑	❑	❑	❑
Élargir vos relations professionnelles	❑	❑	❑	❑	❑
Relever de nouveaux défis	❑	❑	❑	❑	❑
Subir moins de pression	❑	❑	❑	❑	❑
Trouver du plaisir dans votre travail	❑	❑	❑	❑	❑
Autre (précisez) :……	❑	❑	❑	❑	❑

- **Les facteurs d'influence des perceptions de rôle.**

D'après les informations recueillies lors de la phase qualitative, les influences seraient à sélectionner dans l'environnement personnel et professionnel, ainsi que dans l'environnement général de l'individu. L'outil de recueil se présente finalement ainsi :

Question 2- Des facteurs d'importance variable nous influencent tous les jours. Dans cette liste, lesquels vous influencent dans votre travail quotidien ?

Liste des facteurs ⇩	Cochez ceux qui vous influencent dans votre travail
Le point de vue de votre conjoint	❑
Le point de vue de vos subordonnés	❑
Le point de vue de vos collègues chefs de ventes	❑
Le point de vue des clients	❑
Le point de vue de votre hiérarchique	❑
Ce que vous voyez ou entendez dans la presse	❑
L'environnement économique et la conjoncture	❑
La stratégie de votre entreprise	❑
Autre (précisez) : ……	❑

L'outil permet un choix multiple de réponses. Cependant, nous voulons également connaître le poids de chacun de ces facteurs pour les personnes interrogées.

Nous adjoignons dès lors un second instrument destiné à recueillir leur ordre de classement :

Question 3- Classez UNIQUEMENT ceux que vous avez cochés dans la « Question 2 », en allant du plus au moins important (N°1, N°2, N°3, etc.)

Liste des facteurs ⇩	Ordre de classement ⇩
Le point de vue de votre conjoint	N° …..
Le point de vue de vos subordonnés	N° …..
Le point de vue de vos collègues chefs de ventes	N° …..
Le point de vue des clients	N° …..
Le point de vue de votre hiérarchique	N° …..
Ce que vous voyez ou entendez dans la presse	N° …..
L'environnement économique et la conjoncture	N° …..
La stratégie de votre entreprise	N° …..
Autre (précisez) : ……	N° …..

Le classement des réponses est possible de 1 à 9, si l'on intègre un neuvième facteur que nous n'aurions pas retenu a priori.

- **Les représentations du rôle.**

Nous cherchons à connaître les composantes des représentations du rôle des managers intermédiaires et de leur hiérarchie. Nous cherchons donc à recueillir les données de deux représentations du rôle auprès des dirigeants, et de trois représentations auprès des cadres intermédiaires eux-mêmes :

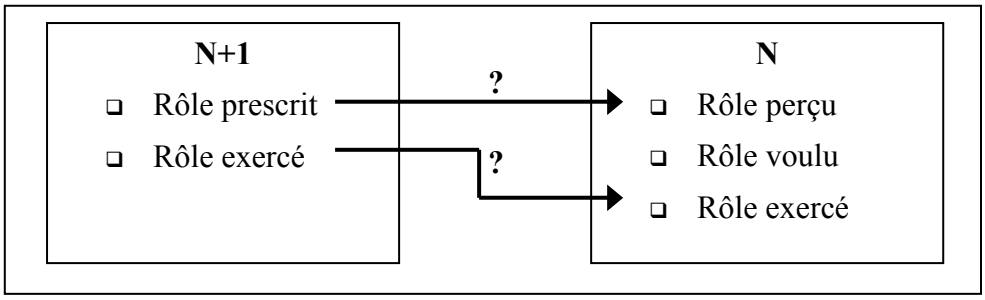


Figure 3.13. Liens entre les représentations du rôle. (Source : auteur)

La composition de chaque représentation du rôle est prise sous l'acception d' « *ensemble organisé de comportements appartenant au poste de travail ou à une position identifiable*[458] ». Nous créons un nouvel outil, constitué après les phases de recueil qualitatif d'information et de pré-test, à partir d'une liste de tâches considérées comme matérialisant dans les comportements quotidiens le rôle des managers intermédiaires.

Nous retenons dans ce questionnaire une liste de 24 activités constitutives du rôle d'un manager intermédiaire. Elles se répartissent en quatre fonctions, qui sont les fonctions de **gestion**, de **vente**, **d'animation** et de **contrôle**. Elles sont constituées d'une moyenne de six activités chacune, répertoriées comme suit :

[458] LOUBES A., *op. cit.*, 1997, p. 124

Fonctions clés du rôle	Comportements et items associés
❑ **GESTION**	1. Négocier objectifs et moyens avec sa hiérarchie. 2. Donner des instructions à son équipe. 3. Rédiger des rapports d'activité. 4. Actualiser ses informations économiques. 5. Gérer les rémunérations. 6. Participer à des réunions.
❑ **VENTE**	1. Participer à élaborer la politique commerciale. 2. Organiser les actions commerciales du secteur. 3. Fixer des objectifs à son équipe. 4. Négocier avec les clients importants. 5. Accompagner son équipe en clientèle.
❑ **CONTROLE**	1. Analyser son secteur. 2. Contrôler l'atteinte des objectifs. 3. Évaluer le respect des méthodes. 4. Évaluer les comportements de son équipe. 5. Contrôler les dépenses de son équipe. 6. Évaluer le potentiel de son équipe.
❑ **ANIMATION**	1. Recruter. 2. Former. 3. Montrer l'exemple par son comportement. 4. Développer un état d'esprit combatif. 5. Donner des signes de reconnaissance. 6. Écouter chaque vendeur avec empathie. 7. Animer des réunions dans son équipe.

Tableau 3.08. Les quatre fonctions clés du rôle du cadre commercial intermédiaire. (Source : auteur)

Chaque composante du rôle est codée en comportements effectifs qui lui sont associés. Trois points de vue peuvent être pertinents en la matière : celui des dirigeants et hiérarchiques, celui des subordonnés, enfin celui des managers intermédiaires eux-mêmes. Pour une question de mise en œuvre, nous ne pouvons en l'espèce interroger les commerciaux. Nous souhaitons, de plus, mettre en exergue la relation hiérarchique-manager.

Le même outil de recueil des données est utilisé dans le cas des dirigeants et dans celui des managers intermédiaires. Nous procédons à une simple adaptation grammaticale, permettant de traiter du rôle qu'exerce la personne interrogée (cas des managers intermédiaires) ou exercée par le subordonné de la personne interrogée (cas des dirigeants).

L'instrument de mesure est consitué d'une échelle en cinq points, de type Likert, exprimant le point de vue du répondant en l'amenant à déterminer une importance relative entre les items. Il doit ainsi se prononcer sur :

- Le rôle qu'il veut exercer a priori, pour lequel chaque tâche devrait avoir un degré de priorité variable,
- Le rôle qu'il pense exercer effectivement, pour lequel chaque tâche est réalisée avec une fréquence variable,
- Le rôle qu'il perçoit de sa hiérarchie, pour lequel chaque tâche est demandée avec plus ou moins de priorité.

Ce type d'échelle se justifie par *« le sens commun (qui) fournit une légitimité à cette technique de classement. Il n'y a pas de raison de ne pas utiliser ce sens commun pour refuser une telle légitimité*[459]*. »* L'exemple suivant montre un extrait de la question 4 du questionnaire adressé aux managers intermédiaires, portant sur le rôle voulu :

Question 4- Voici une liste d'activités que peut réaliser un CDV ou un RO.
Si vous aviez totalement le choix, lesquelles voudriez-vous faire dans votre travail ?

Répondez ligne par ligne pour ces activités … ⇩	Je voudrais faire cette activité …				
	absolument 1	2	3	4	pas du tout 5
Analyser votre secteur	❑	❑	❑	❑	❑
Participer à élaborer la politique commerciale	❑	❑	❑	❑	❑
Négocier objectifs et moyens avec votre hiérarchie	❑	❑	❑	❑	❑
Recruter vos collaborateurs	❑	❑	❑	❑	❑
Contrôler l'atteinte de vos objectifs	❑	❑	❑	❑	❑
Organiser les actions commerciales de votre secteur	❑	❑	❑	❑	❑
Donner des instructions à votre équipe	❑	❑	❑	❑	❑
Former votre équipe	❑	❑	❑	❑	❑
(Q0401 à Q0408)					

La même structure est employée pour les deux questions suivantes, portant sur le rôle exercé puis sur le rôle perçu. Dans le questionnaire adressé aux dirigeants, la question 1 porte sur le rôle prescrit, et la question 2 sur le rôle exercé par les managers intermédiaires.

- **Les tensions de rôle.**

Les outils permettant de mesurer les tensions de rôle sont extraits de la littérature antérieure, en raison de leur usage fréquent et validé dans diverses circonstances. Les tensions

[459] JAVEAU C., 1986, p. 138

de rôle ont en effet tenu une place prépondérante dans nombre de recherches depuis quarante ans. A partir du modèle épisodique de rôle, Rizzo et alii (1970) formalisent deux instruments de mesure, l'un pour l'ambiguïté de rôle, l'autre pour le conflit de rôle. Ils ont souvent été réutilisés voire amendés, et continuent d'être à la base de mesures des tensions de rôle[460].

- **Le conflit de rôle.**

Concernant le conflit de rôle, d'une part, Perrot (1995) procède à une analyse approfondie des échelles de tensions de rôle existantes. Il relève ainsi que celle de Katz et Kahn (1964) parait trop lourde et présente un degré de conflit de rôle perçu trop imprécis. L'échelle de Ford et alii (1975) se fonde sur une seule catégorie de conflit de rôle, et se limite à une seule population non commerciale. Chonko et alii (1986), quant à eux, s'en tiennent aux vendeurs et présentent une échelle multidimensionnelle relativement complexe. Perrot lui-même propose une nouvelle échelle, mais qui nous parait constituée d'un trop grand nombre d'items, dont tous ne concernent pas les cadres intermédiaires, et dont il a obtenu des résultats auprès d'une population de jeunes diplômés seulement. Nous reprenons en définitive l'échelle de Rizzo et alii (1970). Loubès (1997) en a proposé une traduction. Nous préférons retraduire l'outil original, en raison de quelques inexactitudes. L'outil de mesure du conflit de rôle est finalement le suivant :

Question 8- Quelles contraintes avez-vous pour organiser votre travail quotidien ?

Répondez ligne par ligne … ⇩	toujours 1	souvent 2	parfois 3	rarement 4	jamais 5
Vous êtes obligé de modifier certaines procédures pour pouvoir réaliser votre travail	❑	❑	❑	❑	❑
Vous êtes obligé de travailler d'une manière qui ne vous convient pas	❑	❑	❑	❑	❑
Vous recevez des demandes contradictoires de la part de plusieurs personnes	❑	❑	❑	❑	❑
Vous devez faire des choses qui plaisent à certaines personnes mais déplaisent à d'autres	❑	❑	❑	❑	❑
Vous recevez des missions sans avoir les collaborateurs nécessaires pour les réaliser	❑	❑	❑	❑	❑
Vous recevez des missions sans avoir les moyens nécessaires pour les réaliser	❑	❑	❑	❑	❑

[460] Voir notamment les auteurs cités précédemment, tels que FORD N.M. et alii (1975), BEEHR T.A. et DREXLER J.A. Jr (1986), CHONKO L.B. et alii (1986) ; JOHNSTON M.W. et alii (1990), SINGH J. et RHOADS G.K. (1991), etc.

Vous travaillez avec des personnes qui fonctionnent de manière trop différente pour bien les coordonner	❑	❑	❑	❑	❑
Vous recevez des missions qui vous paraissent inutiles	❑	❑	❑	❑	❑

- **L'ambiguïté de rôle.**

De même que pour le conflit de rôle, l'outil de mesure de l'ambiguïté de rôle de Rizzo et alii (1970) est régulièrement réutilisé, en particulier en raison de sa fiabilité et de sa validité, reconnue au fil des travaux réalisés. Il se compose de six items, alors que l'échelle de Singh et Rhoads (1991) comprend 45 items, s'avérant trop complexe et lourde dans le cadre de notre étude. L'outil de mesure de l'ambiguïté de rôle est le suivant :

Question 7- D'une manière générale, comment est défini votre travail de CDV ou de RO ?

Répondez ligne par ligne … ⇩	tout à fait d'accord 1	plutôt d'accord 2	moyennement d'accord 3	plutôt pas d'accord 4	pas du tout d'accord 5
Vous avez des objectifs clairs	❑	❑	❑	❑	❑
Vous connaissez bien l'étendue de votre autorité	❑	❑	❑	❑	❑
Vous savez clairement quelles sont vos responsabilités	❑	❑	❑	❑	❑
Les tâches nécessaires pour faire votre travail vous ont été clairement décrites	❑	❑	❑	❑	❑
Vous savez exactement ce que l'on attend de vous dans votre travail	❑	❑	❑	❑	❑
Vous savez clairement comment répartir votre temps de travail	❑	❑	❑	❑	❑

- **La satisfaction professionnelle.**

Plusieurs outils de mesure ont été développés antérieurement pour mesurer la satisfaction professionnelle[461]. Cependant, les uns sont trop imprécis par rapport à notre sujet de recherche, tandis que d'autres sont trop ciblés sur un problème donné, qui n'est pas le nôtre.

Nous avons par conséquent choisi de construire et de tester un outil de mesure en six items, qui s'appuie notamment sur l'échelle de Dunham et Herman (1975), car elle semble la plus

[461] Nous avons antérieurement cité sur ce point les travaux de KATZ D. et KAHN R.L. (1966), PORTER L.W. et LAWLER E.E. (1968), SMITH P.C. et alii (1969), RIZZO J. et alii (1970), CHURCHILL G.A. Jr et alii (1974, 1976), BAGOZZI R.P. (1978), FUTRELL C.M. et alii (1976), JAWORSKI B.J. et KOHLI A.K. (1991), BROWN S.P. et PETERSON R.A. (1993), BABAKUS E. et alii (1996), SINGH J. (1998), DECARLO T.E. et AGARWAL S. (1999), O'DRISCOLL M.P. et alii (2000), etc.

proche de notre problématique. En effet, elle mesure la satisfaction du travail exercé, du lien hiérarchique, des liens avec les collègues, de la rémunération et des possibilités de promotion. En distinguant, dans le second item, l'activité du hiérarchique des relations entretenues avec lui, nous testons finalement l'outil de mesure suivant :

Question 9- D'une manière générale, pouvez-vous dire que :

Répondez ligne par ligne … ⇩	tout à fait d'accord 1	plutôt d'accord 2	moyennement d'accord 3	plutôt pas d'accord 4	pas du tout d'accord 5
Vous êtes satisfait du travail que vous faites actuellement	❑	❑	❑	❑	❑
Vous êtes satisfait du travail de votre hiérarchique	❑	❑	❑	❑	❑
Vous êtes satisfait des relations que vous avez avec votre hiérarchique	❑	❑	❑	❑	❑
Vous êtes satisfait de vos relations avec vos collègues	❑	❑	❑	❑	❑
Vous êtes satisfait de vos possibilités de carrière dans l'entreprise	❑	❑	❑	❑	❑
Vous êtes satisfait de votre rémunération	❑	❑	❑	❑	❑

- **La performance perçue.**

Outre que la mesure de la performance est un champ extrèmement vaste, plusieurs instruments de mesure sont à notre disposition dans le domaine commercial[462].

La plupart de ces outils concernent néanmoins la performance du vendeur, qu'il s'agisse d'une performance commerciale ou d'une performance comportementale. Nous avons donc choisi de créer un outil s'appuyant sur plusieurs dimensions de l'activité du manager intermédiaire. Il nous parait important, de plus, dans notre démarche de tentative de mesure des perceptions, de recueillir celles des interrogés sur leur réussite, plutôt que de prendre en compte des données considérées comme objectives, mais dépendantes de facteurs inconnus ou non maitrisables. L'outil de mesure est le suivant :

[462] On se reportera en particulier à BEHRMAN D.N. et alii (1982), BEHRMAN D.N. et PERREAULT W.D. Jr (1984), CHURCHILL G.A. Jr et alii (1985), JAWORSKI B.J. et KOHLI A.K. (1991), MACKENZIE S.B. et alii (1991), CRAVENS D.W. et alii (1993), RICH G.A. (1997), etc.

Question 10- Avant de terminer cette étude, pouvez-vous dire que, d'une manière générale :

Répondez ligne par ligne … ⇩	tout à fait d'accord 1	plutôt d'accord 2	moyennement d'accord 3	plutôt pas d'accord 4	pas du tout d'accord 5
Vous atteignez vos objectifs	❑	❑	❑	❑	❑
L'évolution de vos résultats d'une année sur l'autre est satisfaisante	❑	❑	❑	❑	❑
La qualité de votre travail de gestion est satisfaisante	❑	❑	❑	❑	❑
La gestion de votre temps est satisfaisante	❑	❑	❑	❑	❑
Le développement de votre équipe est satisfaisant	❑	❑	❑	❑	❑

- **Le poids des outputs.**

Nous avons créé un outil de mesure susceptible de mesurer le poids des outputs sur les personnes émettrices d'attentes à l'égard du rôle du manager intermédiaire. Il s'agit de voir si la manière de tenir son rôle, si les résultats perçus ou si la satisfaction professionnelle pèsent plus ou moins sur l'entourage du cadre. L'outil de mesure est le suivant :

Question 11- Pour finir, votre entourage immédiat vous paraît-il faire plus attention à votre façon de travailler, à vos résultats, ou à la satisfaction que vous retirez de votre travail ?

Répondez ligne par ligne : Classez du plus important (N°1) au moins important (N°3) ces trois facteurs pour chacune des personnes suivantes. ⇩	Votre façon de travailler	Vos résultats	Votre satisfaction dans le travail
Pour votre hiérarchique	N° …..	N° …..	N° …..
Pour vos subordonnés	N° …..	N° …..	N° …..
Pour vos collègues	N° …..	N° …..	N° …..
Pour vos clients	N° …..	N° …..	N° …..
Pour votre conjoint	N° …..	N° …..	N° …..

- **La fiche signalétique.**

Les informations demandées comprennent différentes informations susceptibles d'influencer les perceptions et représentations de l'individu. Nous avons notamment retenu :

- L'âge de l'individu
- Son ancienneté dans l'entreprise
- Son ancienneté dans le poste
- Son niveau de formation
- Son domaine principal de formation
- Son expérience en tant que cadre commercial
- La taille de son équipe.

2. Le test du questionnaire.

Nous avons mené cette phase exploratoire dite *« pré-scientifique »* pour identifier le problème posé, puis pour définir en profondeur les concepts étudiés et formuler les hypothèses[463]. Le dernier temps de cette étape permet de générer les items susceptibles d'appréhender les construits étudiés. Les précautions prises dans sa réalisation doivent amener à accroître leur fiabilité et à réduire les biais inhérents à toute enquête. Le processus de construction doit augmenter la pertinence et la qualité des instruments employés.

Le questionnaire a pu être testé en deux temps, auprès de trois groupes, qui ont permis son élaboration finale : un échantillon d'étudiants, futurs cadres commerciaux, un échantillon de formateurs et un échantillon d'anciens managers intermédiaires. Les deux premiers groupes ont participé à un pré-test, dont le but consistait à indiquer si la première version du questionnaire était lisible et compréhensible, et si certains items ou certaines phrases devaient être réécrits, voire supprimés. Le test suivant, mené avec le troisième groupe, a permis d'affiner les questions, de vérifier la fiabilité et la validité des outils utilisés, et la pertinence des items proposés au questionnement final.

Le premier groupe, composé d'étudiants en DESS « Développement Commercial », a permis de tester la bonne compréhension des questions, par des personnes qui ne sont ni dans le « bain culturel » de l'entreprise étudiée, ni expérimentées dans la fonction commerciale, mais qui visent à y faire carrière. Nous avons également vérifié la facilité ou la difficulté de

[463] CHURCHILL G.J., 1991

passage du questionnaire. Le deuxième groupe fut constitué de formateurs internes, du fait de leur relation fonctionnelle fréquente avec la population étudiée. De plus, tous sont d'anciens subordonnés des managers intermédiaires interrogés en phase finale. L'objectif a été le choix des items, la bonne compréhension des questions, la facilité de l'administration du questionnaire, en prenant en compte le contexte organisationnel. Nous avons vérifié en particulier la présence et le poids de certaines tâches dans le rôle des managers intermédiaires, tel que nous l'avons décrit dans la synthèse des résultats qualitatifs.

La phase documentaire et la phase de pré-étude ont aidé à construire le questionnaire testé. Les améliorations et modifications apportées conduisent à la conception du questionnaire réel. Cette phase préalable à l'étude permet de tester le questionnaire, de supprimer les questions et/ou les items inutiles ou confus, d'en ajouter d'autres, de voir dans quelle mesure les interrogés acceptent et comprennent les questions. Cette étape n'a pas révélé de problèmes particuliers, mais a mis en exergue la grande sensibilité du sujet. Nous avons donc dû veiller tout particulièrement à la formulation des questions. Nous avons retenu le vocabulaire naturellement employé par les managers intermédiaires de l'entreprise. Cela nous a permis d'être mieux compris lorsque nous leur avons demandé de classer les activités appartenant à leur quotidien. Dans le même temps, ce vocabulaire doit rester suffisamment généraliste pour être utilisé ultérieurement, dans d'autres contextes professionnels, avec peu d'adaptations.

A cette étape de la formalisation, de nombreuses échelles ont été utilisées. Elles furent généralement bien acceptées, au sens de Vernette[464], et peu sensibles au mode de collecte. Surtout, les travaux antérieurs en comportent un certain nombre, utilisables en l'état ou après des adaptations. Nous analyserons prudemment ces échelles, notamment parce qu'il apparaît qu'une réponse médiane peut être employée comme un « refuge » par les répondants, ainsi que le soulignent Bon et Grégory (1995). En revanche, elle permet de nuancer les réponses.

L'étape suivante consiste, avant de mettre en œuvre la phase quantitative de l'étude, à épurer les instruments d'analyse pour en vérifier la qualité avant leur choix définitif, à l'aide des résultats du test. Le groupe sollicité pour ce faire fut composé d'anciens managers intermédiaires, ayant récemment accédé à d'autres fonctions. Leur participation a permis de tester la validité et la fiabilité du questionnaire, et de procéder au choix final des items et des questions. Cependant, nous interprèterons très prudemment les résultats de ce test. En effet, faute de pouvoir obtenir un échantillon plus important de collaborateurs de l'entreprise connaissant bien le sujet étudié, nous avons dû nous contenter d'un petit nombre d'interrogés[465].

[464] VERNETTE J., 1991, pp. 44-65

[465] Les résultats du test sont présentés au début du chapitre suivant.

a. L'analyse de validité.

Nous procédons à une analyse de validité puis de fiabilité des instruments. Une troisième dimension, la sensibilité, n'est pas retenue. Dans le cadre d'une étude exploratoire, nous n'avons pas les moyens d'enregistrer de très fines variations du phénomène, sans références antérieures[466]. Cette étape permet de vérifier si l'instrument de mesure appréhende bien le phénomène étudié. On peut, d'une part, s'appuyer sur le jugement personnel du chercheur, et sur le consensus qui peut exister sur un instrument de mesure pour considérer que sa validité « faciale » est bonne[467]. Il s'agit finalement d'un certain « bon sens », permettant de voir si l'outil correspond aux questions que l'on se pose. Mais pour aller plus au fond d'une démarche qui se veut scientifiquement fondée, nous vérifierons d'autre part la validité de construit des indicateurs. Nous vérifierons tout d'abord la validité convergente, c'est à dire la corrélation entre les items utilisés pour une même variable. Campbell et stanley (1966) et Nunally (1978) suggéraient déjà qu'une échelle doit être unidimensionnelle pour posséder une validité convergente. Cela signifie que l'on doit constater l'existence d'un facteur nettement « dominant », composant la variable et résumant l'essentiel de l'information qu'elle contient. Sans cela, on doit conclure à la multidimensionnalité de la variable étudiée.

Cependant, dans notre cas, nous cherchons à identifier dans chaque variable de rôle un facteur majeur qui correspondrait à son « noyau ». Nous vérifierons donc également l'unidimensionnalité de ce facteur, voire des autres composantes retenues.

Le choix des facteurs significatifs peut se faire à l'aide de plusieurs critères complémentaires[468]. Il est vrai que ce choix est parfois le résultat d'un compromis imparfait. Il convient de pouvoir en défendre la décision, même si elle appartient entièrement au chercheur. Quatre critères sont susceptibles d'être utilisés :

- Le critère dit « de Joliffe », selon lequel on définit a priori une proportion d'information rendue par les facteurs retenus, c'est-à-dire un pourcentage de variance expliquée suffisant. On constate que, suivant les recherches, cette proportion va de 50 à 75%.
- La règle « de Kaiser » considère que l'on doit conserver les facteurs dont la valeur propre est supérieure à celle d'un item seul, donc à l'unité, lorsque l'on travaille sur la matrice des corrélations. Cependant, on peut souhaiter ne retenir que les

[466] EVRARD Y. dir, *op. cit.*, 2000, p. 287
[467] EVRARD Y. dir, *op. cit.*, 2000, p. 293
[468] THIETARD R. A. et alii, 2000, p. 389 et suivantes

facteurs nettement plus significatifs que ne le serait un item isolé, par exemple ceux dont la valeur propre atteint au moins le score « 2 ».

- La règle visuelle du « scree graph » ou « scree plot », littéralement « éboulis », consiste à retenir les facteurs qui précèdent une cassure dans la représentation graphique des valeurs propres décroissantes.
- Le test dit « de sphéricité de Bartlett », le seul qui ait une base statistique parmi les quatre, est aussi le moins aisé à manier. Il consiste à éliminer les facteurs dont la valeur propre est considérée comme égale, le seuil correspondant au nombre de facteurs retenus.

Dans la pratique, nous cherchons à identifer un facteur essentiel, dans les variables de tensions de rôle et d'outputs, et deux à trois facteurs dans les variables de rôle. Nous suivons en cela ce que Thiétard nomme *« la spécification a priori »*, dans laquelle est déterminé par avance le nombre de facteurs à retenir pour tester notre théorie ou notre hypothèse[469]. En effet, nous voulons mettre en évidence le *noyau central de la représentation du rôle*, qui correspondrait au premier facteur retenu. Le second facteur pourrait correspondre aux éléments périphériques du rôle, tandis qu'un troisième rassemblerait les items considérés comme peu importants dans le rôle. Nous vérifierons, lors de l'analyse des résultats, si cette approche est censée, notamment en vérifiant qu'elle respecte les critères de choix de facteurs que nous venons de citer.

Les items constituant la variable sont corrélés plus ou moins fortement à ces facteurs. On considèrera comme significative les corrélations au moins égales à 0,30, et comme très significatives celles supérieures à 0,50. Les items qui présenteraient des coefficients de corrélation inférieurs à ces valeurs seront extraits afin d'épurer les échelles. Nous procèderons alors à une nouvelle analyse factorielle. Les analyses ultérieures porteront sur les variables épurées. Nous vérifions également la validité discriminante, indiquée notamment par la faiblesse des corrélations entre les items liés à un facteur et les autres facteurs retenus.

L'interprétation des facteurs composant les variables sera facilitée par une rotation, qui en simplifie la structure. Nous retenons le principe d'une rotation orthogonale, puisque nous visons à distinguer les facteurs entre eux, supposant qu'ils ne sont pas intercorrélés. La rotation Varimax est la plus usitée parmi les rotations orthogonales. Elle discrimine les items fortement corrélés à un facteur de ceux qui le sont faiblement[470].

[469] THIETARD R. A. et alii, *op. cit.*, 2000, p. 389

[470] THIETARD R. A. et alii, *op. cit.*, 2000, p. 391

Concrètement, le test et l'analyse descriptive utilisant ces outils statistiques ont été effectués à l'aide du logiciel *Question*, en procédant à des analyses en composantes principales successives sur :

- Les représentations de rôles, (questions 4, 5 et 6),
- Les noyaux de rôles supposés, composés uniquement des tâches jugées prioritaires,
- Les fonctions, qui sont des variables synthétiques regroupant les tâches,
- Les tensions de rôle, qui sont l'ambiguïté et le conflit de rôle (Questions 7 et 8)
- Enfin les outputs, la satisfaction et la performance professionnelles (questions 9 et 10).

b. L'analyse de fiabilité.

Cette étape implique de vérifier si le phénomène mesuré possède une certaine stabilité dans le temps, c'est à dire si l'instrument utilisé donnerait des résultats similaires lors de plusieurs mesures. Parmi les techniques disponibles, nous devons éliminer certaines. Le test/retest n'est pas possible matériellement, consistant à interroger deux fois les mêmes cadres sur le même sujet, dans le délai imparti qui plus est. A cela s'ajouterait un biais important, du fait qu'ils auraient été sensibilisés une première fois au sujet de l'étude, et qu'ils seraient réinterrogés dans un contexte notablement différent. Le split-half est également laissé de côté. Il consiste à interroger en même temps et avec le même instrument deux populations. Or nous avons la possibilité de mener l'étude sur une population complète seulement.

Utilisant des échelles multiples permettant de mesurer différentes facettes d'un même concept, nous utilisons un indicateur permettant de mesurer la fiabilité des questions posées, l'Alpha de Cronbach, dont la formule est[471] :

$$\propto = [k / (k-1)][1 - \sum\sigma_i^2 / (\sum\sigma_i^2 + 2\sum\sigma_{ij})]$$

k = nombre de questions

σ_i^2 *= variance de la question i (erreur aléatoire)*

σ_{ij} *= covariance entre les questions i et j*

La bonne cohérence interne d'une échelle de mesure est indiquée par un $\propto$ proche de 1. Les questions posées sont alors censées mesurer le même concept. Si $\propto$ se rapproche de 0, elles tendent à mesurer des concepts différents. En l'absence de vérification théorique du score à partir duquel $\propto$ est acceptable, nous nous référons aux seuils empiriques qui concluent

[471] EVRARD Y., Dir., *op. cit.*, 2000, p. 291

que, pour une étude exploratoire comme c'est le cas dans notre recherche, ∝ doit être compris entre 0.60 et 0.80 pour être acceptable, étant tout à fait satisfaisant au-delà. Si nous sortons certains items de la variable, pour améliorer sa fiabilité, ils pourront être traités individuellement afin de voir s'il se dégage des corrélations entre eux et d'autres variables. Là encore, nous serons prudents quant à l'interprétation des chiffres : l'indice peut être d'autant plus faible qu'est réduit le nombre d'items composant la variable, et/ou si les items sont mesurés à l'aide d'une échelle faite d'un petit nombre d'échelons. C'est le cas pour certaines de nos variables. On concluera à la fiabilité et à la validité de chaque variable si les conditions précitées sont respectées. Sinon, soit on infirmera, soit on nuancera le propos.

B. L'étude descriptive : les outils d'exploitation des données.

Le premier objectif de l'analyse descriptive est de pouvoir résumer l'information statistique contenue dans l'étude et d'en extraire des tendances globales.

Une grande variété de traitements statistiques est possible. Nous allons nous reporter aux plus usuels et aux plus utiles, dans le cas d'études de marketing. De plus, il convient de noter que, bien que nous soyons dans le cas du recensement d'une population totale, nous travaillons sur des nombres relativement petits : 10 dirigeants, 25 chefs des ventes, 27 responsables opérationnels. Nous analyserons donc avec beaucoup de prudence les résultats obtenus et la signification procurée par les outils statistiques manipulés.

Nous procédons tout d'abord à la vérification des données recueillies, au moyen d'outils d'analyse de fiabilité et de validité des instruments de mesure qui ont été décrits précédemment, lors de la phase de test du questionnaire. Puis nous réalisons une série de traitements simples destinés à observer la structure des réponses et à détecter intuitivement leurs tendances et leurs anomalies, et dont nous présentons les résultats principaux. Nous analysons pour ce faire les moyennes et les écarts-types, ainsi que les matrices de corrélations. Pour analyser les moyennes dans le cas des variables de rôle, nous tenons compte de plusieurs niveaux d'importance pour chaque item[472]. Nous avons utilisé des échelles de type Likert en cinq points qui permettent de classer les tâches composant un rôle selon qu'elles sont perçues comme essentielles, secondaires ou négligeables. La compréhension de ce type d'échelle est aisée, peu sensible au biais d'interview, et adaptable à notre mode d'enquête. Il est compréhensible que les répondants utilisent rarement la réponse « 5 » : les activités sélectionnées après test sont *a priori* toutes des composantes du rôle d'un manager

[472] BERRY E.L., 1978, pp. 43-53.

commercial. Cependant, une gradation dans la priorité qui leur est accordée apparaît dans les réponses.

Certains facteurs structurels ne peuvent être évités : par exemple, telle entreprise peut insister sur une mission en particulier, ou demander que les efforts portent sur telle fonction plutôt que sur telle autre durant une période donnée. Ceci dit, ces facteurs s'appliquent dans ce cas à l'ensemble des membres d'une même force de vente. Les écarts éventuels sont donc imputables à chacun d'entre eux. On remarquera que les répondants distinguent les réponses notées « 1 » de celles notées « 2 » : les unes sont réellement prioritaires, les autres *doivent* passer *après* les premières (notion qui ressort de la phase qualitative et du test). Nous interprétons donc les réponses selon le barème suivant, en nous appuyant sur les travaux de Berry (1978), et en adaptant les classes d'intervalles :

- **[1.00 – 1.5] : tâche très prioritaire (réponses « 1 » très majoritaires)**
- **]1.5 – 2.00] : tâche secondaire (moins de 2/3 de réponses « 1 »)**
- **]2.00 – 3.00] : tâche de moindre intérêt**
- **]3.00 – 5.00] : tâche sans intérêt**

Par exemple, sur 52 interrogés, la note 1.60 signifie que 31 personnes (59.6%) considèrent que la note doit être « 2 », donc que la tâche notée n'est pas *très* prioritaire.

Enfin, notons qu'en cas d'un $\propto$ de Cronbach inférieur à 0.6 pour une variable donnée, la moyenne de cette variable n'a pas réellement de sens, puisqu'on ne peut la considérer comme homogène.

Afin d'interpréter les écarts-types, nous retenons quatre degrés de consensus[473] :

Degré de consensus	***Intervalle de l'écart-type***
➢ **Très élevé :**	***e* compris dans [0.0 – 0.89]**
➢ **Relativement élevé :**	***e* compris dans [0.9 – 0.99]**
➢ **Moyen :**	***e* compris dans [1.0 – 1.12]**
➢ **Faible :**	***e* compris dans [1.13 – + ∞[**

Le test statistique du modèle est parfois difficile à réaliser, lorsque peu de coefficients sont significatifs, notamment. Cela peut être dû, par exemple, à la faible taille de la population étudiée, et au peu d'individus recensés dans chaque cas mis en valeur. Nous pouvons néanmoins nous appuyer sur les tendances dégagées par l'analyse. Cela nous conduit à ne pas

[473] VEZINA M., 1995

rejeter une hypothèse si la quasi totalité des coefficients est significative. Précisons que les hypothèses sont dites « vérifiées » seulement à titre provisoire, avant d'autres mises à l'épreuve. Elles sont sinon « rejetées partiellement » ou « rejetées ». Nous pouvons également définir des catégories dans la population, et les comparer entre elles.

Le coefficient de Pearson, ou coefficient de corrélation linéaire, vérifie si deux variables évoluent de manière analogue ou non. Les deux populations étudiées, chefs des ventes et responsables opérationnels, étant de taille identique, l'analyse de la covariance, qui norme l'indicateur par la taille de l'échantillon, ne paraît pas utile.

L'interprétation du coefficient s'appuie sur la valeur absolue et sur le signe de la valeur obtenue. Plus la valeur absolue est proche de 1, plus le lien entre les deux variables est fort. La valeur positive indique qu'elles varient dans le même sens.

Le test de significativité est interprété de la manière suivante :

*	**coefficient significatif pour $\propto = 0.1$**
**	**coefficient significatif pour $\propto = 0.05$**
***	**coefficient significatif pour $\propto = 0.01$**

Cette démarche pour tester des hypothèses peut toutefois être discutable. C'est pourquoi on peut ensuite confirmer les résultats par, notamment, un modèle de régression ou un modèle causal.

Par ailleurs, un test des moyennes doit permettre de vérifier s'il existe des différences significatives entre les moyennes des variables étudiées. Deux niveaux de différence nous intéressent :

- Pour un même groupe, une moyenne significativement différente entre les variables rôle voulu, rôle prescrit, rôle perçu et rôle exercé, et entre leurs fonctions constitutives.
- Pour chacune de ces variables, les différences entre les groupes de chefs des ventes, de responsables opérationnels, les managers intermédiaires ensemble, et les dirigeants.

Le *t de Student* est retenu pour procéder à ce test, dans les cas où les populations sont prises séparément, du fait que les groupes de chefs des ventes, de responsables opérationnels et de dirigeants comprennent moins de 30 individus. Le *test z* est utilisé dans le cas où l'on prend l'ensemble des managers intermédiaires, en raison de leur nombre supérieur à 30.

Ainsi, si le test se révèle supérieur à 5%, les écarts observés entre les moyennes ne sont pas significatifs. On ne peut conclure alors que les moyennes sont significativement différentes

entre elles. Si, à l'inverse, le test est inférieur ou égal à 5%, les moyennes sont significativement différentes.

Pour les variables nominales, on réalise des tableaux de contingence présentant les tris croisés des variables, en valeur absolue et/ou en pourcentages de réponses, et le test du Khi-Deux. Ce dernier, en consultant la table de distribution, nous indique si la liaison est significative entre les deux variables. Dans ce cas, pour le seuil de confiance fixé, le Khi-Deux est supérieur à la valeur indiquée dans la table.

Il n'est cependant valable que pour un effectif d'au moins 5 observations par case du tableau de contingence. Lorsque ce n'est pas le cas, on doit alors cumuler 2 lignes ou 2 colonnes pour pouvoir réaliser l'analyse. Le logiciel *Questions 2000* signale lorsque l'analyse est effectivement impossible, en présentant une valeur du Khi-Deux nulle. Dans les autres cas, il présente la probabilité exacte mesurée pour un seuil de risque de 5%. Si elle est inférieure à 5%, les deux variables sont dépendantes, sinon, l'hypothèse d'association entre elles est à rejeter.

Le test de Fisher convient en revanche lorsqu'il s'agit de vérifier les liens entre une variable nominale et une variable numérique. La moyenne de cette dernière prend-elle des valeurs différentes si les modalités de la variable nominale changent ? Questions 2000 fournit la valeur du test de Fisher pour la probabilité associée, en fonction du nombre de degrés de liberté, et pour un seuil de risque de 5%. Si la probabilité calculée est inférieure à 0.05, cela signifie qu'il existe une différence significative entre les moyennes en raison de la modalité de la variable nominale. Il existe donc un lien entre les variables, pour un risque d'erreur de moins de 5%.

C. L'étude explicative au moyen de l'analyse multivariée.

L'analyse factorielle des correspondances principales (ACP) nous permet de résumer l'information contenue dans les variables quantitatives, au moyen d'un ou deux facteurs essentiels, c'est à dire qui révèlent le sens des données collectées. Elle nous a permis de conclure sur la fiabilité et la validité des construits utilisés, elle permet ensuite d'analyser le sens de l'information dégagée par les axes factoriels retenus.

Nous utiliserons les items initiaux dont les corrélations sont fortes avec les facteurs pour donner du sens à ceux-ci. Les plus fortes contributions absolues des items nous indiquent également le sens des axes, identifiant les modalités qui s'opposent ou se complètent. Sur la représentation graphique, la proximité relative de ces modalités, indiquée par leurs

coordonnées, permet de compléter l'interprétation, sous conditions qu'elles soient convenablement représentées.

Nous pourrons ensuite projeter les individus et les variables latentes sur les plans définis par les axes deux à deux, si les caractéristiques individuelles apparaissent comme significativement discriminantes. Cela permet de voir quels individus et quelles variables correspondent le plus à tel ou tel facteur, puis de regrouper le cas échéant les interrogés en fonction de leurs réponses. En projetant à la fois les individus et les variables, nous pouvons voir quelles variables distinguent les groupes d'individus, en observant la direction des éléments projetés. On veillera à ce que la qualité de la représentation des individus dans le plan factoriel soit satisfaisante. Elle est indiquée par le carré du coefficient de corrélation (cos^2) proche de 1. Nous pourrons enfin procéder à une classification typologique des individus interrogés, si les conditions sont réunies pour ce faire. Les types qui en seront issus pourront à leur tour être croisés avec les caractéristiques individuelles pertinentes, afin de montrer, à l'aide des corrélations obtenues, lesquelles permettent de rapprocher ou de distinguer les individus interrogés.

– CONCLUSION DE LA SECTION 2 –
Des choix méthodologiques de la recherche.

La seconde section de ce chapitre décrit la démarche méthodologique que nous avons souhaité mettre en œuvre. Cette étude doctorale n'a pas pour but la création ex nihilo de nouveaux outils de mesure, même si nous avons dû élaborer des instruments permettant la mesure des représentations du rôle des managers intermédiaires. De même, nous n'avons pas cherché à faire preuve d'originalité dans les choix méthodologiques retenus. Nous avons plutôt pris le parti de nous en tenir à des méthodes classiquement utilisées dans la recherche en gestion, quant au traitement des données recueillies.

Nous aurions pu, en effet, pousser plus loin certains traitements, en particulier lors de la phase d'analyse explicative. Nous avons choisi de ne pas le faire, et ce pour plusieurs raisons. Notre objectif principal est de bâtir un modèle testé sur des données empiriques, afin que la configuration de ce modèle puisse permettre de rejeter ou de retenir les hypothèses qui le sous-tendent. Nous n'avons pas de modèle comparatif, dans le sens où le modèle de rôle de Katz et Kahn (1966) est la base qui a permis de construire le nôtre, sans que nous ayons prétention à le revérifier ou à confirmer statistiquement, à ce stade de la recherche, les

modifications que nous lui avons apportées. De plus, il apparaît évident que nous n'avons ni un ensemble de données comparable ni les outils de mesure similaires pour procéder à une telle comparaison. En revanche, si nous confirmons l'intention de construire un nouveau modèle de rôle, nous en avons suivi les premières étapes : elles consistent à sélectionner un modèle préalable, puis à le tester sur un ensemble de données recueillies, en l'affinant grâce à la suppression des hypothèses et des corrélations non significatives[474].

Une seconde raison tient à ce que nous ne visons pas, à ce stade de la recherche, à permettre une prédiction à l'aide de notre modèle, même si c'est ce à quoi il sera ultérieurement destiné. Pour ce faire, nous pourrons poursuivre l'étude à une plus grande échelle, afin que ce type de traitement prédictif ait une réelle valeur statistique, ce qui semble difficile ici, eu égard à la taille et à la particularité de la population étudiée, qui appartient à une seule et même entreprise. Nous voulons connaître le degré de relation entre les variables que nous avons retenues afin de vérifier s'il est pertinent de les avoir sélectionnées comme des variables apportant une information nouvelle dans notre champ de recherche. C'est pourquoi nous nous sommes restreints à n'utiliser que la corrélation à des fins explicatives. Même si la distinction entre la corrélation et la régression, en particulier, peut être objectée, elle se justifie dès lors qu'il s'agit de faire des choix opérationnels de mise en œuvre des outils statistiques qui s'y rapportent[475]. Une troisième raison est la prédictivité des outils statistiques disponibles. Outre que les modèles de régression nécessitent de faire reposer l'analyse sur des échantillons de grande taille et sur des conditions de multinormalité des variables[476], leur limite conceptuelle majeure est de ne pas confirmer strictement le mécanisme causal qui relie les variables étudiées, mais d'en mettre en évidence la relation. Un exemple évident est la forte relation existante entre le dommage causé par un incendie et le nombre de pompiers impliqué pour l'éteindre. Le nombre de pompiers accroit-il donc les dégats de l'incendie ? La réponse est naturellement négative, mais la causalité évidente dans ce cas est beaucoup moins explicite lorsque l'on manipule des données en gestion[477].

L'objet de la présente recherche a été de montrer l'existence de relations de causalité entre les variables de rôle, les tensions de rôle, deux outputs du rôle, et plusieurs facteurs environnementaux, organisationnels ou personnels. Nos outils de mesure ont été conçus à cette fin, permettant également de mettre à jour une première mesure des *écarts* existant entre plusieurs représentations du même rôle professionnel. Pour qu'ils puissent détenir une valeur prédictive, nous devons vraisemblablement élaborer des instruments plus fins, que cette étude doctorale ne s'est pas fixée comme vocation de construire.

---

[474] THIETARD R.-A., *op. cit.*, 2003, p. 357

[475] HOWELL D. C., 2001, p. 264

[476] VALETTE-FLORENCE P., 1989, p. 32

[477] www.statsoft.com, 2004

– CONCLUSION DU CHAPITRE 3 –

Ce chapitre, consacré à la modélisation de la recherche et aux procédures définissant notre plan de recherche, nous a donné l'occasion de présenter les variables que nous avons retenues au cours de la phase exploratoire.

L'apport de chacune de ces variables a été argumenté. Nous obtenons en définitive un modèle, baptisé le *modèle perceptuel de rôle*, appliqué au cas des cadres commerciaux intermédiaires. Ce modèle est présenté à la fin de la première section de ce chapitre, avant de détailler le plan de recherche.

D'autres variables que celles que nous avons utilisées auraient, certes, pu être intégrées à notre recherche. C'est le cas par exemple de variable de mesure de la performance « réelle », ou de la surcharge de rôle, pour ne citer que deux concepts très proches des construits employés ici. Cependant, nous avons été conduits à procéder à de nombreux choix, en tenant compte en particulier des conditions de recherche qui se sont imposées à nous. Travaillant en temps limité, pour pouvoir procéder à une véritable enquête de terrain, disposant d'un nombre à la fois limité et exhaustif d'interrogés, au sein d'une même entreprise, nous nous sommes efforcés d'exploiter au mieux ces conditions spécifiques de travail.

D'autres méthodes auraient également pu être mises en œuvre. Cependant, dans le cadre de cette recherche doctorale, nous nous sommes tenus à des choix qu'il convient de resituer dans ce qui est seulement la première étape d'un projet de recherche plus vaste, à poursuivre. Il tiendra compte, pour ce faire, des remarques formulées tout au long et à l'issue de ce travail.

CHAPITRE 4

RESULTATS DE LA RECHERCHE

ET PRECONISATIONS.

Ce quatrième et dernier chapitre est consacré à la réalisation de la phase d'enquête proprement dite. Elle consiste en particulier à mettre à l'épreuve notre système d'hypothèses, qui sous-tendent le questionnaire administré auprès du terrain d'enquête.

Nous présentons tout d'abord les résultats du test de l'outil d'enquête. Puis, avant de tester les hypothèses, nous procèderons aux analyses statistiques permettant, d'une part, de re-tester la fiabilité et la validité de nos outils de mesure. Les conclusions que nous en tirerons seront ainsi fidèles aux résultats réels de l'enquête, confirmant ou infirmant les résultats des tests initiaux. D'autre part, elles permettent d'étudier la distribution des réponses collectées, et de mesurer les scores obtenus pour chacune des variables.

Nous en viendrons, après cela, à procéder aux analyses conduisant à accepter ou à rejeter les hypothèses formulées. Nous considèrerons que chaque hypothèse peut être acceptée si ses résultats « sont compatibles avec la proposition de recherche », et si, par voie de conséquence, les énoncés des questions liées aux hypothèses passent avec succès les tests effectués. Dans l'affirmative, l'hypothèse sera acceptée comme vraie, c'est-à-dire ne sera pas rejetée, postulant ainsi qu'une expérimentation ultérieure peut la remettre en cause[478].

Pour faire suite à ces analyses, qui constituent la première section du chapitre, nous envisagerons dans une seconde section les conséquences possibles des résultats obtenus pour notre problématique. Des préconisations et des voies de recherche potentielles seront détaillées.

[478] LOUBES A., *op. cit.*, 1997, p. 380

« Toute connaissance est une réponse à une question. »
(BACHELARD G.)

– SECTION 1 –
La description des données - Une analyse des écarts entre les représentations du rôle des managers intermédiaires chez Euromaster France.

Nous présentons dans cette section l'ensemble des résultats les plus significatifs de notre recherche. Dans un premier temps, l'analyse descriptive des résultats est l'occasion de vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure utilisés au cours de l'enquête sur le terrain, afin d'en évaluer la qualité. Cela concerne les représentations de rôle, les variables de tensions de rôle et les outputs que sont la satisfaction professionnelle et la performance perçue.

Nous examinons ensuite la distribution des réponses pour l'ensemble des variables utilisées. L'enquête s'appuie sur 52 questionnaires valides remplis par les cadres commerciaux intermédiaires, ceux de 25 Chefs des Ventes (CDV) et de 27 Responsables Opérationnels (RO). Nous avons également interrogé les membres du Comité de Direction, dont on a retiré, après enquête qualitative, ceux qui avaient du mal à répondre au questionnaire du fait de leur éloignement professionnel avec les CDV-RO (ex : Directeur d'Exploitation, Directeur Financier).

Nous analysons les résultats des managers intermédiaires et des dirigeants en ne présentant ici que les réponses essentielles, l'ensemble des résultats étant présenté en annexe. Précisons que les résultats ne seront distingués, entre les CDV et les RO, que si la *fonction exercée* (CDV ou RO) s'avère être une variable discriminante.

Cette vérification sera faite lors du troisième temps de cette section, lors de la phase de test des hypothèses. Nous avons mis en œuvre une série de tests statistiques destinés à permettre de retenir ou de rejeter chacune des hypothèses et des sous-hypothèses que nous avons formulées. Nous pourrons ensuite expliquer le sens des variables et des liens qui les corrèlent.

1. Fiabilité et validité des échelles de mesure.

Nous procédons aux analyses statistiques permettant de conclure à la fiabilité et à la validité des outils de mesure utilisés durant l'enquête. Les résultats du test s'avérant positifs, nous étudions les trois représentations du rôle des managers intermédiaires (rôle perçu, voulu et exercé), puis les tensions de rôle (ambiguïté et conflit de rôle), enfin les outputs (satisfaction professionnelle et performance perçue).

A. Les résultats du test.

Les résultats du test sont synthétisés dans les tableaux suivants. Ces résultats sont à interpréter avec grande prudence, en raison du nombre réduit de tests que nous avons pu administrer. Nous avons procédé à un test au moyen du Coefficient de Corrélation de Pearson (ACP normée), en appliquant une rotation de type Varimax. Seules les corrélations supérieures à 0,3 sont indiquées.

I. Le rôle voulu.

Ainsi que l'on peut le voir dans le tableau suivant, la fiabilité et la validité de la variable sont convenables. Sur cinq facteurs, tous les items composant la variable sont bien corrélés. Trois facteurs expliquent plus de 75% de la variance, dont plus de 30% pour le premier. Nous cherchons à vérifier la présence de deux facteurs intrinsèques dans la variable, qui sont le **noyau du rôle** et sa périphérie, selon les termes employés pour le concept de représentation sociale. Nous retenons par conséquent trois axes pour cette variable.

	F1	F2	F3	total
% variance	31,10	24,37	21,45	
% cumulé	31,10	55,47	76,92	
Valeur propre	8,22	6,30	3,93	
Alpha de Cronbach	0,808	0,875	0,678	**0,609**
Corrélations des items[479]				
4-03G moyens	0,888			
4-23A exemple	0,888			
4-16A combat	0,888			
4-12G réunion	0,888			
4-21C potentiel	0,683			
4-20A reconnait	0,683			
4-05C objectifs	0,683			
4-22A écoute	0,301			
4-15G info		0,964		
4-09C méthode		0,834		
4-18V terrain		0,710		
4-02V PAC		0,462		
4-24A réunions		0,461		
4-07G instructions		0,461		
4-13C actes		0,431		
4-19G rému		0,322		
4-10V objectifs			0,726	
4-01C secteur			0,726	
4-17C dépense			0,603	
4-04A recruter			0,497	
4-14V clients			0,464	
4-06V actions			0,384	
4-11G rapports			0,317	
4-08A former			0,274	

Tableau 4.01. Test de la structure interne de la variable « rôle voulu » (Source : enquête)

L'Alpha de Cronbach indiqué ici pour le facteur 2 est obtenu une fois que sont exclus les items 15 et 18. En effet, ils sont corrélées négativement aux autres items, et sont situés à l'opposé des autres sur l'axe. Le facteur 2 comporte donc deux dimensions sous-jacentes. Mais s'agissant ici de résultats de tests dans les conditions évoquées plus haut, nous revérifierons ce point, ainsi que tous ceux qui peuvent amener à épurer l'ensemble des variables testées, lors de l'enquête.

[479] Nous avons parfois conservé les items dont les corrélations sont à peine inférieures à 0,30, en raison de leur faible écart avec les items immédiatement mieux corrélés, et de leur écart important avec les items immédiatement moins bien corrélés. Ceci peut permettre de compléter le sens donné à un axe factoriel, sans changer l'interprétation de celui-ci.

	F1	F2	F3	Total
% variance	40,55	25,69	23,30	
% cumulé	40,55	66,23	89,54	
Valeur propre	5,62	3,48	2,54	
Alpha de Cronbach	0,952	0,886	0,805	0,717
Corrélation des items				
4-23A exemple	0,948			
4-16A combat	0,948			
4-03G moyens	0,948			
4-21C potentiel	0,564			
4-20A reconnaît	0,564			
4-05C Résultats	0,564			
4-24A réunions		0,858		
4-07G instructions		0,858		
4-19G rému		0,602		
4-01C secteur			0,750	
4-10V objectifs			0,750	
4-08A former			0,427	
4-13C actes			0,364	

Tableau 4.02. Test de la structure interne du noyau de la variable « rôle voulu » (Source : enquête)

La cohérence interne du noyau du rôle semble satisfaisante. Les items contribuant le plus à l'axe principal de la variable et à son noyau sont les mêmes[480]. L'Alpha de Cronbach de l'axe F3 est celui obtenu après avoir exclu l'item 8, qui réduit très fortement la cohérence interne du facteur.

Structure interne des fonctions du rôle				
	contrôle	animation	vente	gestion
Alpha de Cronbach	0,343	0,530	0,384	0,120

Tableau 4.03. Test de la structure interne des fonctions dans la variable « rôle voulu » (Source : enquête)

Le test des quatre fonctions composant le rôle (fonctions **Contrôle**, **Animation**, **Vente** et **Gestion**) ne permet pas de conclure à leur fiabilité en tant que facteurs explicatifs du rôle voulu. Seul le facteur **Animation** parait cohérent. Ceci ne remet pas en cause la cohérence de la variable dans son ensemble, mais au vu des résultats de l'enquête, nous pourrons donner une interprétation plus complète sur ce point.

[480] Les items retenus pour le noyau sont ceux dont la moyenne des scores des répondants est inférieure ou égale à 1,50.

II. Le rôle exercé.

	F1	F2	F3	total
% variance	35,08	30,62	18,72	
% cumulé	35,08	65,70	84,42	
Valeur propre	8,49	7,82	3,95	
Alpha de Cronbach	***0,464***	***0,879***	***0,742***	***0,469***
Corrélations des items				
5-12A Reconnait	0,944			
5-07G Infos	0,814			
5-05C Méthode	0,812			
5-16A Former	0,783			
5-17C Actes	0,783			
5-04A Ecoute	0,704			
5-11G Moyens	0,611			
5-03G Rapports	*0,605*			
5-08G Réunions	0,583			
5-22V Terrain		*0,911*		
5-20A Combat		0,824		
5-14V Clients		*0,781*		
5-15G Instructions		0,722		
5-06V Actions		0,719		
5-10V Objectifs		0,719		
5-01C Résultats		0,600		
5-23A Exemple		0,479		
5-09C Dépense		*0,450*		
5-13C Secteur		0,441		
5-24A Recruter			0,782	
5-02G Rému			0,742	
5-19A Réunions			*0,519*	
5-21C Potentiel			*0,486*	
5-18V Pac			0,427	

Tableau 4.04. Test de la structure interne de la variable « rôle exercé »
(Source : enquête)

La validité de la variable semble correcte, tandis que sa fiabilité n'est pas assurée (Alpha : 0,469). Elle est légèrement améliorée si l'on ôte les items 9 et 13 (Alpha : 0,511). De même, les Alpha présentés ici pour les axes factoriels sont obtenus en ôtant l'item 3 pour l'axe F1 (Alpha : 0,169 avec l'item), les items 9, 14 et 22 pour l'axe F2 (Alpha : 0,86 entre elles, elles constitueraient donc une dimension sous-jacente), les items 19 et 21 pour l'axe F3 (Alpha : -0,491 avec les items). Nous avons laissé ces items apparents dans le tableau ci-dessus, leur

corrélation avec l'un des axes étant convenable. Le manque de fiabilité peut être un effet du nombre d'items, ainsi que de la taille de l'échantillon de test.

	F1	F2	F3	total
% variance	41,517	23,043	18,91	
% cumulé	41,517	64,56	83,47	
Valeur propre	4,332	0,816	0,462	
Alpha de Cronbach	0,917			**0,917**
Corrélation des items				
5-06V Actions	0,814			
5-10V Objectifs	0,814			
5-20A Combat	0,552			
5-23A Exemple		0,887		
5-15G Instructions		0,508		
5-01C Résultats			0,859	

Tableau 4.05. Test de la structure interne du noyau de la variable « rôle exercé » (Source : enquête)

La fiabilité et la validité du noyau du rôle exercé sont bonnes. Néanmoins, lors du test, nous n'avons obtenu que des réponses comprises entre 1,33 et 2. Les valeurs ainsi récoltées ne reflètent pas une priorité forte des tâches constituant le rôle.

Structure interne des fonctions du rôle				
	Contrôle	**Animation**	**Vente**	**Gestion**
Alpha de Cronbach	-0,270	0,797	-0,176	-0,078

Tableau 4.06. Test de la structure interne des fonctions dans la variable « rôle exercé » (Source : enquête)

Seule la fonction **Animation** semble cohérente pour cette variable comme pour la variable « rôle voulu ». Cela ne nous permet pas de retenir a priori les fonctions comme étant un élément distinctif des représentations de rôle.

III. Le rôle perçu.

La fiabilité et la validité de la variable sont bonnes, d'après les résultats présentés dans le tableau ci-après. Trois facteurs expliquent plus de 82% de la variance totale, tandis que le premier axe explique 36% de cette variance. Ce même axe est corrélé à 50% des items de la variable. Cette représentation du rôle parait être la plus cohérente des trois.

	F1	F2	F3	total
% variance	35,91	25,09	21,04	
% cumulé	35,91	60,99	82,03	
Valeur propre	8,91	6,53	4,25	
Alpha de Cronbach	0,945	0,754	0,525	**0,903**
Corrélations des items				
6-22V Pac	0,900			
6-15G Rému	0,866			
6-02V Clients	0,834			
6-11G Infos	0,809			
6-18A Ecoute	0,723			
6-24A Reconnait	0,693			
6-19G Moyens	0,682			
6-12A Recruter	0,624			
6-23A Exemple	0,579			
6-06V Terrain	0,476			
6-08G Réunions	0,451			
6-03G Rapports	0,296			
6-13C Secteur		0,892		
6-04A Former		0,826		
6-17C Potentiel		0,724		
6-20A Combat		0,571		
6-21C Dépense		0,399		
6-16A Réunion			0,908	
6-07G Instructions			0,591	
6-14V Objectifs			0,591	
6-10V Actions			0,560	
6-09C Actes			0,550	
6-05C Méthode			0,334	
6-01C Résultats			0,265	

Tableau 4.07. Test de la structure interne de la variable « rôle perçu » (Source : enquête)

	F1	F2	total
% variance	48,56	32,10	
% cumulé	48,56	80,66	
Valeur propre	4,54	2,72	
Alpha de Cronbach	0,883	0,178	**0,728**
Contribution des items			
6-14V Objectifs	0,961		
6-07G Instructions	0,961		
6-17C Potentiel	0,783		
6-13C Secteur	0,546	0,407	
6-16A Réunion	0,504		
6-01C Résultats	0,332		
6-20A Combat		0,897	
6-23A Exemple		0,662	
6-21C Dépense		0,575	

Tableau 4.08. Test de la structure interne du noyau de la variable « rôle exercé » (Source : enquête)

Le noyau de la variable montre une fiabilité et une validité convenables. Elles tiennent cependant compte des items dont les scores moyens sont compris entre 1,5 et 2. Si l'on ne retient que ceux qui ont un score inférieur ou égal à 1,5, l'Alpha n'est que de 0,357. La cohérence interne du noyau est donc meilleure si l'on prend ces neuf items. L'item 10 n'est pas retenu, n'étant corrélé significativement qu'au facteur 3, et étant le seul dans ce cas. Nous revérifierons ce point lors de l'enquête. Le second facteur n'a pas une bonne cohérence interne : cela vient du fait que l'item 21 est opposé aux autres.

Structure interne des fonctions du rôle				
	Contrôle	animation	vente	gestion
Alpha de Cronbach	0,582	0,868	0,746	0,78

Tableau 4.09. Test de la structure interne des fonctions dans la variable « rôle exercé » (Source : enquête)

Il est tout à fait notable que, pour le seul rôle exercé, les quatre fonctions présentent une cohérence interne bonne ou très bonne. Sans nous avancer dans l'interprétation de tels résultats, cela peut signifier que le rôle qu'exercent les managers intermédiaires est le plus propice à être compris en terme de fonctions, se traduisant par des choix quotidiens entre l'une ou l'autre.

IV. L'ambiguïté de rôle.

	F1	F2	total
% variance	36,80	36,33	
% cumulé	36,80	73,13	
Valeur propre	2,22	2,17	
Alpha de Cronbach	0,808	0,947	**0,66**
Corrélations des items			
7-06AR Temps	0,971		
7-05AR Attentes	0,776		
7-04AR tâches	0,428		
7-03AR Responsabilité		0,957	
7-02AR autorité		0,870	

Tableau 4.10. Test de la structure interne de la variable « ambiguïté de rôle » (Source : enquête)

La fiabilité et la validité du concept semblent correctes. La valeur de l'Alpha est seulement proche de 0,6 si l'on conserve l'item 1. Le troisième facteur possède une valeur propre à peine supérieure à l'unité, tandis que deux items lui sont corrélés. Si l'on ne retient que deux axes, l'item 1 ne leur est pas corrélé.

V. Le conflit de rôle.

	F1	F2	total
% variance	45,56	29,21	
% cumulé	45,56	74,77	
Valeur propre	5,28	1,57	
Alpha de Cronbach	0,916	0,88	**0,909**
Corrélations des items			
8-07CR personnes	0,842		
8-01CR Procédures	0,842		
8-08CR missions	0,783		
8-03CR Demandes	0,739		
8-06CR moyens		0,838	
8-05CR équipe		0,828	
8-04CR Choix		0,502	
8-02CR Manière		0,498	

Tableau 4.11. Test de la structure interne de la variable « conflit de rôle » (Source : enquête)

La fiabilité et la validité de la variable sont bonnes. Le premier axe explique près de la moitié de la variance. Les items apparaissent corrélés aux deux premiers axes de manière satisfaisante.

VI. La satisfaction professionnelle.

	F1	F2	total
% variance	59,17	31,40	
% cumulé	59,17	90,58	
Valeur propre	2,58	1,04	
Alpha de Cronbach	0,778		**0,671**
Corrélations des items			
9-02SP chef	0,905		
9-03SP liens N+1	0,774		
9-05SP carrière	0,703		
9-06 SP collègues		0,949	

Tableau 4.12. Test de la structure interne de la variable « satisfaction professionnelle » (Source : enquête)

La cohérence interne de la variable n'est pas assurée si l'on laisse l'item 4. Une fois enlevé, l'Alpha indique une bonne cohérence. L'item 4, lié au salaire, sera étudié isolément : il semble se comporter comme un facteur à part entière dans la variable. L'item 1, quant à lui, n'est corrélé avec aucun autre item lors du test. L'analyse en composantes principales n'étant pas possible, on l'a également ôté. L'axe F1 explique finalement 59% de la variance à lui seul. La fiabilité de la variable est bonne.

VII. La performance perçue.

La fiabilité et la validité de la variable sont très satisfaisantes, d'après les données du tableau suivant. Le premier facteur explique près de la moitié de la variance, étant lié très fortement à deux variables que l'on peut qualifier de « résultats quantitatifs », les autres variables représentant plutôt une dimension « qualitative » de la performance.

	F1	F2	total
% variance	47,32	36,78	
% cumulé	47,32	84,09	
Valeur propre	2,64	1,56	
Alpha de Cronbach	0,96	0,682	**0,748**
Corrélations des items			
10-01PP objectifs	0,971		
10-02PP résultats	0,971		
10-03 PP gestion		0,609	
10-05PP équipe		0,785	
10-04PP temps		0,419	

Tableau 4.13. Test de la structure interne de la variable « performance perçue » (Source : enquête)

Quelques remarques complémentaires nous semblent importantes au sujet de la phase de test. L'objectif principal de ces tests a surtout consisté à vérifier qu'aucune variable n'était a priori ni incohérente ni dépourvue d'une fiabilité convenable. En effet, les conditions de test qui se sont imposées à nous impliquent la plus grande prudence quant à l'interprétation des résultats qui en sont issus. Cet objectif est atteint, moyennant l'élimination probable de certains items. Ceci sera confirmé dans quelques cas lors de l'analyse descriptive des résultats finaux de l'enquête.

Concernant les fonctions sous-jacentes dans les variables de rôle, les résultats de fiabilité sont très variés, parfois corrects, parfois non. Cela tend à montrer que la répartition des tâches par fonctions n'est pas nécessairement une bonne grille de lecture, celle par laquelle les managers intermédiaires donnent du sens à leur rôle. Nous choisirons de nous recentrer sur le sens donné au noyau et au facteur premier issu des analyses en composantes principales, sans tenir compte des fonctions, si cela est confirmé dans les résultats de l'enquête. Cela tendrait alors à invalider notre troisième hypothèse.

B. Les représentations du rôle des managers intermédiaires.

Nous étudions successivement les réponses données par les managers intermédiaires puis celles des dirigeants.

I. Les réponses des managers intermédiaires.

D'une manière globale, les trois représentations du rôle des managers intermédiaires, le **rôle perçu** (RP), le **rôle voulu** (RV), et le **rôle exercé** (RE), obtiennent des scores très satisfaisants en terme de fiabilité (Alpha de Cronbach supérieurs à 0.78).

Le tableau 4.14 récapitule l'information obtenue grâce aux analyses en composantes principales, desquelles nous dégageons les indicateurs de fiabilité et de validité des échelles de mesure des représentations de rôle.

Cependant, il montre également que les résultats sont à peine satisfaisants pour le noyau théorique de chacune de ces trois représentations[481]. Les fonctions Animation, Vente, Contrôle et Gestion, qui constituent les représentations de rôle, offrent des scores variables, en terme de fiabilité.

[481] Rappelons que le noyau théorique est constitué des items composant la variable qui obtiennent une moyenne comprise entre 1 et 1,5, à l'exclusion des items obtenant une moyenne supérieure.

VARIABLES	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre de facteurs retenus	% de variance expliquée par l'axe 1	% de variance expliquée par les facteurs retenus
Rôle Perçu[482]	24	**0.875**	4	24.40%	52.58%
Rôle Perçu épuré (RP)	21	**0.869**	4	24.90%	56.57%
RP-Facteur F1	11	**0.885**	1	36.29%	36.29%
RP-Facteur F2	4	*0.526*	1	42.89%	*sans rotation*
RP-Facteur F3	2	**0.845**	1	100%	*sans rotation*
RP-Facteur F4	4	*0.55*	1	44.32%	*sans rotation*
Noyau théorique de RP	5	*0.516*	2	36.95%	57.60%
RP-Fonction Contrôle	6	**0.612**	2	34.44%	54.09%
RP-Fonction Vente	5	**0.743**	2	37.55%	70.20%
RP-Fonction Gestion	6	*0.503*	2	35.20%	59.74%
RP-Fonction Animation	7	**0.78**	2	30.58%	57.67%
Rôle Voulu	24	**0.809**	4	15.40%	49%
Rôle Voulu épuré (RV)	18	**0.786**	4	18.25%	57.70%
RV-Facteur F1	6	**0.813**	1	53.65%	*sans rotation*
RV-Facteur F2	5	**0.757**	1	52.77%	*sans rotation*
RV-Facteur F3	4	*0.588*	2	38.40%	36.73%
RV-Facteur F4	3	*0.548*	1	56.03%	*sans rotation*
Noyau théorique de RV	11	**0.777**	3	23.53%	57.20%
RV-Fonction Contrôle	6	**0.705**	2	31.80%	58.90%
RV-Fonction Vente	5	*0.498*	2	34.48%	56.15%
RV-Fonction Gestion	6	*0.342*	3	24.16%	66.74%
RV-Fonction Animation	7	*0.352*	2	21.38%	40.63%
Rôle Exercé	24	**0.828**	4	18.49%	51.34%
Rôle Exercé épuré (RE)	15	**0.803**	3	27.71%	57.74%
RE-Facteur F1	9	**0.84**	2	33.98%	59.32%
RE-Facteur F2	4	**0.807**	1	63.74%	*sans rotation*
RE-Facteur F3	2	**---**	1	100%	*sans rotation*
Noyau théorique de RE	3	*0.541*	2	47.95%	85.19%
RE-Fonction Contrôle	6	**0.657**	2	37.81%	56.22%
RE-Fonction Vente	5	**0.733**	2	44.12%	70.34%
RE-Fonction Gestion	6	*0.589*	2	28.31%	53.16%
RE-Fonction Animation	7	**0.663**	2	37.08%	56.73%

Tableau 4.14. Résultats des analyses en composantes principales des représentions de rôle des managers intermédiaires. (Source : enquête)

Les facteurs composant les variables offrent également une bonne fiabilité. Ce propos doit être nuancé pour le facteur 2 du rôle perçu épuré RP (0,526), ainsi que pour les facteurs 3 et 4 du rôle voulu RV (0,588 et 0,548). Ce sont cependant des scores proches de 0,60, ce qui, dans le cas de mesures d'Alpha de Cronbach pour une étude exploratoire, reste convenables.

[482] Pour éviter toute confusion, les variables sont notées Ri après qu'elles aient été épurées des items les moins bien corrélés.

Pour les trois variables, la variable latente théorique « noyau du rôle » se montre moins fiable que la variable complète elle-même et que sa composante principale. Sa cohérence interne est mal assurée, du fait de scores relativement bas. La relativité est due ici au score lui-même, respectivement de 0.51 et 0.54 pour les noyaux théoriques de RP et de RE, mais aussi à son écart avec l'Alpha de Cronbach de la variable initiale. Il semblerait en conséquence que le noyau de la représentation de rôle, tel que nous l'avons défini, est moins porteur de sens que nous le supposions.

Si l'on examine à présent les scores des fonctions intrinsèques au rôle, la fonction « contrôle » est toujours une variable latente fiable. Les fonctions « vente » et « animation » le sont dans deux cas sur trois, tandis que la fonction « gestion » l'est presque dans le seul cas du rôle exercé.

On note que les variables sont relativement bien synthétisées par trois ou quatre facteurs, ce qui augure d'une relative unidimensionnalité, une composante principale étant toujours apparue, elle-même très cohérente et valide. Enfin, dans tous les cas, les items composant les variables sont corrélés à une seule composante à la fois, assurant ainsi une bonne validité discriminante aux variables.

Nous devons en conclure, du point de vue statistique, que les **fonctions** et le **noyau théorique**, tels que nous les avons définis, ne sont pas des variables totalement pertinentes pour expliquer les représentations du rôle. En revanche, la **variable épurée** et ses deux à trois **composantes principales** sont fiables pour les trois représentations. Nous devrons donc utiliser les variables épurées en tant que représentations de rôle, et leur première composante principale (les facteurs F1) en tant que noyau de rôle.

II. Les réponses des dirigeants.

Les dirigeants ont été interrogés sur leurs représentations du rôle, tel qu'ils le prescrivent aux managers intermédiaires, et tel qu'ils perçoivent que ces derniers l'exercent. Note but est de pouvoir comparer le rôle prescrit (RP_R) et le rôle perçu (RP), puis les deux représentations du rôle exercé, celle des managers intermédiaires et celle de leurs hiérarchiques. Cette dernière n'est pas incluse dans notre modèle.

Le tableau 4.15 récapitule les indicateurs de fiabilité et de validité concernant l'enquête effectuée auprès des dirigeants.

VARIABLES	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre de facteurs retenus	% de variance expliquée par l'axe 1	% de variance expliquée par les facteurs retenus
Rôle Prescrit	24	**0.816**	4	23.77%	68.35%
Rôle Prescrit épuré (RP_R)	17	**0.792**	3	29.83%	64.86%
RP_R-Facteur F1	8	**0.839**	1	61.17%	*sans rotation*
RP_R-Facteur F2	5	*-0.32*	2	37.19%	70.63%
RP_R-Facteur F3	4	**0.74**	1	59.41%	*sans rotation*
Noyau théorique de RP_R	5	*-0.841*	2	32.81%	60.08%
RP_R-Fonction Contrôle	6	*0.522*	2	44.25%	75.92%
RP_R-Fonction Vente	5	*0.273*	2	30.75%	50.75%
RP_R-Fonction Gestion	6	**0.665**	2	44.70%	71.37%
RP_R-Fonction Animation	7	*0.459*	2	39.00%	64.02%
Rôle Exercé dirigeants	24	**0.836**	4	27.86%	79.74%
Rôle Exercé épuré (REd)	21	**0.806**	4	28.16%	80.83%
REd-Facteur F1	7	**0.92**	2	50.79%	86.18%
REd-Facteur F2	7	*-0.273*	2	43.14%	72.21%
REd-Facteur F3	4	**0.784**	1	62.49	*sans rotation*
Noyau de REd		*Non significatif*			
REd-Fonction Contrôle	6	**0.466**	2	34.21%	62.64%
REd-Fonction Vente	5	**0.322**	2	31.51%	61.53%
REd-Fonction Gestion	6	*0.367*	2	41.87%	70.70%
REd-Fonction Animation	7	**0.753**	2	35.11%	69.63%

Tableau 4.15. Résultats des analyses en composantes principales des représentions de rôle des managers intermédiaires pour les dirigeants. (Source : enquête)

Les deux variables RP_R et REd obtiennent un bon indice de fiabilité (Alpha > 0.79), et une bonne validité une fois éliminés les items les moins bien corrélés. Concernant le rôle prescrit

RP_R, on a retiré les items 4, 14 et 16, peu corrélés aux quatre premiers facteurs. On retire également les items 6, 18, 20 et 24 pour leur corrélation simultanée à deux axes. On obtient alors une bonne validité de la variable sur 3 axes. Le premier facteur, dans ces étapes successives d'épuration, reste corrélé aux mêmes items.

Les fonctions pourraient apparemment être considérées comme fiables et valides, excepté la fonction « vente ». En effet, celle-ci ne voit pas son indice de fiabilité amélioré, quel que soit l'item exclu, tandis que les fonctions « contrôle » et « animation » sont améliorées si l'on retire les items « méthodes » pour l'une (Alpha 0.657, fonction « contrôle »), « réunions » pour l'autre (alpha 0.591, fonction « animation). Cependant, les corrélations entre les items des fonctions inhérentes aux deux variables latentes ne sont pas significatives, au seuil de 0.05. Nous ne retiendrons donc pas les fonctions à des fins d'analyse formelle.

Pour les deux représentations de rôle RP_R et REd, le second facteur retenu ne parait pas fiable. Dans le premier cas, on constate deux dimensions sous-jacentes, la vente et le contrôle, qui se révèlent fiables prises isolément. Dans le second cas, si l'on retire trois items, on obtient alors deux dimensions également, chacune devenant fiable. Dans RP_R comme dans REd, le second facteur cache deux autres dimensions, qui n'apparaissent pas si l'on retient un facteur supplémentaire pour la variable globale. Nous prendrons ces informations en compte pour l'explication des composantes des variables.

Le noyau théorique du rôle exercé vu par les dirigeants (REd) ne peut pas être considéré comme significatif : seuls deux items obtiennent un score moyen inférieur à 2 (1.7 et 1.9 respectivement), ce qui est loin d'un score traduisant une forte priorité, compris théoriquement entre 1 et 1.5. Cependant, il ne nous sera pas utile dans la validation des hypothèses. La variable rôle exercé, considérée du point de vue des dirigeants, permet la comparaison avec la représentation qu'ont les managers intermédiaires de leur rôle effectif. Le noyau théorique du rôle prescrit RP_R ne démontre pas une bonne fiabilité, en raison de la répartition des items autour des deux axes factoriels. Seules les deux variables épurées RP_R et REd du groupe « dirigeants » seront par conséquent retenues dans la suite des analyses statistiques.

C. Les variables de tensions de rôle.

Les variables de tensions de rôle sont l'**ambiguïté de rôle** et le **conflit de rôle**. Le tableau 4.16 synthétise leurs résultats en termes de fiabilité et de validité.

VARIABLES	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre de facteurs retenus	% de variance expliquée par l'axe 1	% de variance expliquée par les facteurs retenus
Ambiguïté de Rôle	6	**0.843**	2	58.55%	*sans rotation*
AR-Facteur F1	5	**0.871**	1	66.26%	*sans rotation*
Conflit de Rôle	8	**0.781**	3	28.49%	68.20%
CR-Facteur F1	4	**0.732**	1	55.78%	*sans rotation*
CR-Facteur F2	3	**0.658**	1	60.04%	*sans rotation*

Tableau 4.16. Résultats des analyses en composantes principales des tensions de rôle. (Source : enquête)

Les deux variables se révèlent fiables et valides, à l'instar de ce qu'ont montré les études précédentes menées par d'autres auteurs. Elles présentent des scores élevés (Alpha de Cronbach supérieur à 0.78). Deux ou trois facteurs permettent de les synthétiser, avec une part de variance expliquée importante.

D. Les variables de satisfaction et de performance.

VARIABLES	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre de facteurs retenus	% de variance expliquée par l'axe 1	% de variance expliquée par les facteurs retenus
Satisfaction professionnelle	6	**0.677**	2	39.60%	62.27%
SP-Facteur F1	3	**0.825**	1	74.36%	*sans rotation*
SP-Facteur F2	3	*0.407*	1	45.83%	*sans rotation*
Performance perçue	5	**0.669**	1	43.53%	*sans rotation*
PP-Facteur F1	3	**0.631**	1	57.72%	*sans rotation*

Tableau 4.17. Résultats des analyses en composantes principales des outputs du rôle. (Source : enquête)

La fiabilité et la validité des variables satisfaction et performance sont satisfaisantes (Alpha de Cronbach supérieur à 0.66). La première composante principale regroupe trois items pour chacune d'elles, et explique une part importante de la variance. Nous pouvons donc retenir les deux variables telles qu'elles ont été définies à l'origine.

L'ensemble des variables étudiées présente une fiabilité et une validité satisfaisantes, une fois qu'elles sont épurées des items les moins bien corrélés. C'est le cas pour le rôle voulu RV, le rôle perçu RP et le rôle exercé RE, du point de vue des managers intermédiaires, ainsi que du rôle prescrit RP_R et du rôle exercé REd tel que le voient les dirigeants. C'est aussi le cas pour les tensions de rôle AR et CR et pour les outputs SP et PP.

En revanche, notre approche a priori des noyaux des représentations de rôle et des fonctions composant le rôle ne parait pas valide. Ces variables latentes ne présentent pas de bons résultats en terme de structure.

C'est du côté des axes factoriels composant les variables que semble venir une réponse porteuse de sens. Les facteurs F1 sont tous bien structurés, en terme de fiabilité et de validité. Il semble donc que ce soit vers eux que nous devons nous tourner pour interpréter les variables de rôle.

Le véritable noyau d'un rôle est vraisemblablement mieux représenté par le premier axe factoriel de celui-ci que par le regroupement des meilleurs scores, comme nous le pensions de prime abord. C'est donc le premier axe factoriel que nous retenons pour expliciter le noyau central de chaque représentation de rôle.

Avant de procéder à ces interprétations, nous allons à présent décrire les réponses données par les individus interrogés. Nous présentons les tris à plats, qui mettent en valeur la distribution des points de vue exprimés par les managers intermédiaires et par leurs dirigeants, puis les tris croisés, qui permettront de dire, d'une part, si nous devons interpréter séparément les réponses des CDV et des RO, ou les considérer comme un groupe homogène, et, d'autre part, quels sont les liens avérés entre les différentes variables latentes.

2. Distribution des réponses des cadres intermédiaires et des dirigeants.

L'ensemble des réponses au questionnaire est présenté dans les tableaux suivants. Nous n'avons retenu que les réponses des items conservés lors de l'analyse de la structure des variables, réalisée dans l'étape précédente, pour ce qui concerne les trois représentations du rôle, les tensions de rôle et les outputs.

A. Analyse des facteurs d'influence et des variables personnelles.

Les facteurs d'influence et les variables personnelles peuvent avoir une incidence sur les représentations du rôle, ainsi que nous l'avons mis en évidence dans notre modèle. Il s'agit des **attentes** des interrogés et de leurs proches, à l'égard de leur rôle, des **facteurs environnementaux, organisationnels et personnels** qui peuvent influencer leurs perceptions du rôle, ainsi que des **caractéristiques personnelles** composant leur fiche signalétique.

I. Les attentes des managers intermédiaires.

Comme le montre le tableau 4.18, parmi quinze attentes possibles, cinq sont majoritairement motivantes pour l'ensemble des cadres commerciaux intermédiaires : « diriger une équipe », « réussir de nouveaux défis », « avoir du plaisir dans le travail », « faire progresser d'autres personnes », et « avoir plus de responsabilités ».

Q01 – Buts personnel ayant motivé à devenir manager intermédiaire.

Population	Managers intermédiaires			
Items codifiés	% réponse 1	Moyenne	Ecart-type	Place
01diriger	65.38	**1.54**	0.90	**1**
01défis	61.54	**1.58**	0.89	**2**
01plaisir	57.69	**1.62**	0.93	**3**
01faire progresser	51.92	**1.69**	0.90	**4**
01responsabilité	51.92	**1.79**	1.04	**5**
01décisions	42.3%	**1.92**	1.10	6
01autonomie	38.46	**2.25**	1.41	7
01argent	26.92	**2.54**	1.34	8
01carrière	19.23	**2.60**	1.24	9
01relations	17.31	**2.62**	1.19	10
01activités	9.62	**3.33**	1.40	11
01pression	3.85	**4.54**	0.98	12
01horaires	1.92	**4.73**	0.74	13
01temps	0	**4.75**	0.68	14
01autre[483]		1.91	1.58	15

Tableau 4.18. Attentes des managers intermédiaires vis-à-vis de leur rôle. (Source : enquête)

Ces cinq buts que souhaitent atteindre les managers intermédiaires dans l'exercice de leur rôle sont valorisants pour l'individu et peuvent nourrir leurs besoins identitaires. Cela peut signifier qu'ils ont besoin d'accroître leur rôle social, d'avoir plus de poids sur autrui comme sur l'organisation, d'évoluer dans la hiérarchie, et de s'intégrer par l'ascension hiérarchique.

L'argent motive moins de la moitié des répondants. Il n'est pas l'un des premiers critères d'acceptation du rôle de cadre commercial intermédiaire. « Avoir plus de temps libre » ou des « horaires plus stables » n'intéressent presque personne. Les cadres commerciaux intermédiaires acceptent apparemment la pression qu'exige leur activité. Ce n'est donc pas pour cela qu'ils souhaitent « quitter » le terrain.

[483] Moyenne sur une population minime de répondants, respectivement 11, 8 et 3 personnes

Le classement change si l'on s'adresse à chacune des deux sous-populations. Leurs réponses sont distinguées dans le tableau suivant. Les CDV mettent en tête de leurs motivations le fait de « relever de nouveaux défis », puis de « faire progresser une équipe », ensuite seulement de « diriger cette équipe », enfin de « prendre plaisir à son travail ». « Elargir ses relations professionnelles » est mieux noté que pour l'ensemble de la population. La hiérarchie des réponses reste très proche de celle de la population totale.

La manière de répondre des RO est sensiblement différente. « Diriger une équipe » est pour eux le plus motivant. Viennent ensuite le « plaisir dans le travail », « l'accroissement des responsabilités », de « nouveaux défis » et la « prise de décisions ».

Pour les deux groupes, les motivations les plus valorisantes individuellement restent donc en tête de leurs motivations à vouloir devenir cadre commercial.

Q01 – Buts personnel ayant motivé à devenir manager intermédiaire.

Population	**Chefs des ventes**			
Items codifiés	% réponse1	Moyenne	Ecart-type	Place
01diriger	68	**1.52**	0.96	**3**
01défis	64	**1.44**	0.65	**1**
01plaisir	44	**1.68**	0.69	**4**
01faire progresser	56	**1.52**	0.65	**2**
01responsabilité	48	**1.92**	1.19	**5**
01décisions	44	**2**	1.22	6
01autonomie	28	**2.48**	1.48	8
01argent	12	**2.92**	1.35	9
01carrière	12	**2.92**	1.32	10
01relations	12	**2.48**	1.08	7
01activités	0	**3.92**	1.19	11
01pression	0	**4.64**	0.76	12
01horaires	4	**4.72**	0.89	13
01temps	0	**4.80**	0.58	14
01autre		2	1.85	15

Population	Responsables Opérations			
Items codifiés	% réponse 1	Moyenne	Ecart-type	Place
01diriger	62.96	**1.56**	0.85	**1**
01défis	59.26	**1.70**	1.07	**4**
01plaisir	70.37	**1.56**	1.12	**2**
01faire progresser	48.15	**1.85**	1.06	6
01responsabilité	55.56	**1.67**	0.88	**3**
01décisions	40.74	**1.85**	0.99	**5**
01autonomie	48.15	**2.04**	1.34	7
01argent	40.74	**2.19**	1.24	8
01carrière	25.93	**2.30**	1.10	9
01relations	22.22	**2.74**	1.29	10
01activités	18.52	**2.78**	1.37	11
01pression	7.41	**4.44**	1.15	12
01horaires	0	**4.74**	0.59	13
01temps	0	**4.70**	0.78	14
01autre		1.67	0.58	15

Tableau 4.19. Attentes des managers intermédiaires vis-à-vis de leur rôle. (Source : enquête)

Les tests de moyennes montrent, en revanche, que les quatre premiers items ont une moyenne significativement différente des autres, mais qu'elles ne sont pas considérées comme différentes entre elles.

Nous retenons par conséquent ces quatre items, « diriger une équipe », « réussir de nouveaux défis », « avoir du plaisir dans le travail » et « faire progresser d'autres personnes », pour vérifier leur impact sur la représentation du rôle exercé.

II. Les facteurs susceptibles d'influencer leurs perceptions.

Q02 - Facteurs d'influence importants pour vous (en nombre et % de réponses)

Stratégie	**50**	**96.2%**
Clients	**48**	**92.3%**
Hiérarchique	**46**	**88.5%**
Subordonnés	**39**	**75%**
Environnement	**31**	**59.6%**
Collègues	**26**	**50%**
Presse	8	15.4%
Conjoint	7	13.5%
Autre	3	5.8%
TOTAL	**52**	

Tableau 4.20. Facteurs influençant les managers intermédiaires. (Source : enquête)

Parmi les facteurs d'influence proposés aux enquêtés, quatre sont très importants, deux autres sont secondaires : la **stratégie**, en amont, et les **clients**, en aval, sont déclarés comme étant les facteurs les plus susceptibles d'influencer les cadres commerciaux intermédiaires. Le fait de ne pas comprendre la stratégie mise en œuvre peut alors, par exemple, entraîner des tensions dans l'esprit de ces derniers. Viennent ensuite le **hiérarchique** direct, puis les **subordonnés**. On constate donc que la relation entretenue avec le hiérarchique est de premier plan, bien qu'elle soit peu présente dans les travaux de recherche cités précédemment. Pour les CDV seuls, le classement est le même, si ce n'est qu'ils placent tous la stratégie en tête.

En revanche, le tableau suivant montre que les RO ne tranchent pas parmi les trois premiers facteurs :

Q02 - Facteurs d'influence importants dans votre travail quotidien
(en nombre et % de réponses)

Stratégie	**25**	**92.59%**
Clients	**25**	**92.59%**
Hiérarchique	**25**	**92.59%**
Subordonnés	**21**	**77.78%**
Collègues	**15**	**55.56%**
Environnement	**14**	**51.85%**
Conjoint	5	18.52%
Presse	3	11.11%
Autre	2	7.41%

Tableau 4.21. Facteurs influençant les Responsables Opérationnels (Source : enquête)

Nous avons ensuite classé ces facteurs de 1 à 9, selon le poids que les répondants leur donnent. On obtient les résultats suivants :

Q03 - Classement des facteurs

Facteurs	Clients	Stratégie	Hiérarchique	Subordonnés
moyenne	**2.1**	**2.33**	**2.66**	**3.38**
écart-type	1.24	1.47	1.27	1.35
minimum	1	1	1	1
maximum	5	7	6	7
réponses	**48**	**51**	**47**	40

Facteurs	Environnement	Collègues	Conjoint	Presse	Autre
moyenne	**4.23**	**4.69**	5.14	6.25	4
écart-type	1.78	1.19	2.19	1.04	1
minimum	1	3	2	5	3
maximum	8	7	9	8	5
réponses	31	26	7	8	3

Tableau 4.22. Classement des facteurs influençant les managers intermédiaires (Source : enquête)

Clients et stratégie perçue restent donc bien les deux facteurs essentiels pour les cadres commerciaux intermédiaires. Le hiérarchique et les subordonnés viennent ensuite. De plus, on constate que le nombre de personnes ayant classé ces facteurs comme « importants » est nettement majoritaire pour les quatre premiers, moyen pour les deux suivants, et très faible pour les derniers.

On ne peut visiblement pas prendre en compte les attentes du conjoint, ni les opinions exprimées dans la presse, comme facteurs influents sur la représentation des rôles des managers intermédiaires. Les croisements de variables nous permettront de voir quelle est leur structure. En effet, les écarts-types sont relativement élevés, indiquant une dispersion notable des réponses pour chaque item, y compris pour les plus influents.

Le classement des facteurs reste le même pour les CDV, un peu plus accentué en faveur des deux premiers facteurs (moyennes **1.96** et **2.20**, écarts-types **1.15** et **1.38**). Il est également identique pour les RO qui, quant à eux, sont plus modérés dans leur notation (moyennes des deux premiers facteurs **2.24** et **2.52**, écarts-types **1.33** et **1.56**).

Les tests de moyennes (cf. annexes) montrent que les trois premiers items sont significativement mieux notés que les suivants, mais n'ont pas des moyennes différentes entre eux. Les trois items suivants sont significativement moins bien notés que les trois premiers, mais pas systématiquement de ceux qui les suivent dans le classement.

Nous retenons donc les trois premiers items, qui sont les points de vue des clients et du hiérarchique, et la stratégie perçue de l'entreprise. Nous les croiserons avec le rôle exercé.

Par ailleurs, il s'agit d'une question commune aux cadres commerciaux intermédiaires et à leurs dirigeants, dont voici les réponses :

Q07 - Facteurs d'influence importants dans votre travail quotidien
(en nombre et % de réponses, dirigeants)

Clients	**10**	**100%**
Subordonnés	**9**	**90%**
Hiérarchique	**9**	**90%**
Stratégie	**8**	**80%**
Collègues dirigeants	**6**	**60%**
Conjoncture	**6**	**60%**
Presse	2	20%
Autre	1	10%
Conjoint	0	0%

Tableau 4.23. Facteurs influençant les dirigeants (Source : enquête)

Il est intéressant de voir que les dirigeants déclarent être influencés d'abord par les clients, puis par leurs subordonnés et leur hiérarchique à équivalence, ensuite par la stratégie qu'ils mettent en place. Si, en effet, les clients étaient au cœur des préoccupations de tous, et qu'ensuite hiérarchiques et subordonnés s'écoutent l'un l'autre, on aurait les conditions d'une entente très positive entre tous.

Q08 - Classement des facteurs (dirigeants)

FACTEURS	MOYENNE	ECART-TYPE	REPONSES
Clients	**1.90**	1.10	10
Stratégie	**2.25**	1.49	8
Subordonnés	**2.67**	0.87	9
Hiérarchique	**2.89**	1.27	9
Presse	4.33	3.79	3
Collègues	4.55	0.54	6
Conjoncture	5.50	1.38	6
Autre	3	4.24	2
Conjoint	0	0	0

Tableau 4.24. Classement des facteurs influençant les dirigeants (Source : enquête)

Le classement des facteurs apporte quelques modifications en positionnant la stratégie en second derrière les clients. Ensuite viennent les collaborateurs amont et aval, tandis que la presse est en cinquième position.

III. Les attentes des personnes proches du manager intermédiaire.

Nous avons demandé aux interrogés ce qui, de leur point de vue, est important pour leur entourage (soit leur hiérarchique, leurs subordonnés, leur conjoint, leurs collègues, et leurs clients) entre les résultats, la manière de travailler et la satisfaction qu'ils expriment de leur activité professionnelle. Les répondants classent ces trois outputs ainsi :

Q11 – Attention portée par l'entourage à divers outputs.

	Hiérarchique	Subordonnés	Conjoint	Collègues	Clients
1er output	**Résultat**	**Manière**	**Satisfaction**	**Résultats**	**Manière**
Moyenne	**1.13**	**1.28**	**1.06**	**1.42**	**1.14**
Écart-type	0.34	0.60	0.32	0.63	0.35
2d output	**Manière**	**Résultats**	**Manière**	**Manière**	**Satisfaction**
Moyenne	1.96	1.96	2.29	1.85	2.41
Écart-type	0.48	0.55	0.50	0.53	0.61
3e output	**Satisfaction**	**Satisfaction**	**Résultats**	**Satisfaction**	**Résultats**
Moyenne	2.91	2.75	2.65	2.74	2.45
Écart-type	0.30	0.52	0.52	0.65	0.65

Tableau 4.25. Attentes des proches des managers intermédiaires (Source : enquête)

On voit que le hiérarchique insiste, dans l'esprit des cadres commerciaux intermédiaires, sur les résultats atteints. Ils pensent de même au sujet des collègues, en raison peut-être d'une forme d'émulation ou de compétition entre eux, ainsi que pour une question d'image : il peut être important d'être vu par ses pairs comme un professionnel qui réussit, dont les chiffres l'atteste en tous cas.

En revanche, ils pensent visiblement que leur manière de travailler est l'élément le plus significatif sur lequel leurs équipes les apprécient. Cela souligne l'intérêt de connaître la perception de ces mêmes équipes du rôle qu'ils exercent au quotidien.

Enfin la satisfaction qu'ils retirent de leur travail est ce qui paraît compter le plus pour leur conjoint. Même si l'avis de ce dernier n'est pas pris en compte par la plupart d'entre eux, ils considèrent comme un « output » essentiel, dans leur vie familiale, le fait de s'épanouir par l'activité professionnelle.

Les réponses données sont très consensuelles, ainsi que le montrent les écarts-types très inférieurs à 1. Les réponses varient très peu entre les CDV et les RO. La surprise pourrait venir des réponses des dirigeants : d'une courte longueur, d'après la moyenne, ceux-ci compteraient d'abord sur la manière de travailler puis sur les résultats atteints, ce qu'on peut lire dans le tableau ci-dessous.

Q03 – Attention portée par les dirigeants à divers outputs.

	Manière	Résultat	Satisfaction
Moyenne	**1.50**	**1.60**	2.90
Écart-type	0.53	0.70	0.32
Fréquence réponse 1	5	**5**	0
Fréquence réponse 2	4	**5**	1

Tableau 4.26. Attention des dirigeants aux outputs du rôle des managers intermédiaires (Source : enquête)

En fait, la moyenne est-elle ici le bon indicateur ? Les fréquences de réponses 1 et 2 montrent que les dirigeants se partagent pour moitié en faveur des résultats ou de la manière de travailler en premier output. Cinq répondants prennent en compte les résultats en second, quatre placent la manière de travailler en second. Il est donc difficile de trancher : sur un petit groupe, et de manière déclarative, les dirigeants d'entreprise penchent pour la manière de faire d'abord, selon un indicateur, pour les résultats d'abord, selon un autre.

IV. Identification des managers intermédiaires interrogés.

Q12 – Âge.

Répondants	Fonction	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	Intervalle de Confiance
52	CDV + RO	**41.85**	7.24	28	57	39.88 à 43.82
25	CDV	**42.68**	6.84	28	57	40.00 à 45.36
27	RO	**41.07**	7.65	31	57	38.19 à 43.96

Tableau 4.27. Age des managers intermédiaires (Source : enquête)

La moyenne d'âge est de 42 ans, pour un benjamin âgé de 28 ans et un doyen de 57 ans. La dispersion est importante. Nous constituerons donc des groupes par classes d'âge. Les CDV ont une moyenne d'âge à peine supérieure à celle des RO, pour des bornes très proches.

Q13 – Ancienneté.

Répondants	Fonction	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	Intervalle de Confiance
52	CDV + RO	**12.56**	9.05	1.00	34.00	10.10 à 15.02
25	CDV	**14.44**	9.35	1.00	34.00	10.77 à 18.11
27	RO	**10.81**	8.56	2.00	30.00	7.59 à 14.04

Tableau 4.28. Ancienneté des managers intermédiaires (Source : enquête)

Les cadres commerciaux intermédiaires sont depuis 12,5 ans dans l'entreprise, mais les écarts sont très importants : entre 1 et 34 années d'ancienneté, pour un écart-type très élevé. Les CDV ont une ancienneté moyenne de 14,5 ans, les RO de 11 ans.

Q14 - Ancienneté dans le poste.

Répondants	Fonction	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	Intervalle de Confiance
51	CDV + RO	**4.65**	4.02	1.00	16.00	3.54 à 5.75
25	CDV	**5.12**	4.86	1.00	16.00	3.22 à 7.02
26	RO	**4.19**	3.05	1.00	13.00	3.02 à 5.36

Tableau 4.29. Ancienneté dans le poste des managers intermédiaires (Source : enquête)

Les cadres commerciaux intermédiaires sont dans leur poste en moyenne depuis quatre ans et huit mois. Mais cela va de un an (quelques mois pour les plus récents) à seize ans pour les plus expérimentés. La dispersion est élevée, ce qui nous amènera à constituer là aussi des groupes par classes d'ancienneté dans le poste. Les CDV ont une ancienneté moyenne en encadrement commercial de un an supérieure à celle des RO.

Q15 - Niveau de formation.

Total répondants	Sans diplôme	BEPC	BEP/CAP	BAC	BAC +2	BAC +3 et +
52	3	1	10	14	14	10
100%	5.77%	1.92%	19.23%	**26.92%**	**26.92%**	19.23%
25 CDV	0	1	8	5	9	2
100%	0%	4%	**32%**	20%	**36%**	8%
27 RO	3	0	2	9	5	8
100%	11.11%	0%	7.41%	**33.33%**	18.52%	**29.63%**

Tableau 4.30. Niveau de formation des managers intermédiaires (Source : enquête)

On constate ici que les niveaux de formation dessinent quatre groupes :

- Les autodidactes, ayant au maximum un BEP ou un CAP, en général technique ;
- Les bacheliers, autodidactes également, ayant un niveau de scolarité supplémentaire ;
- Les techniciens supérieurs, qui se partagent en formations techniques (mécanique par exemple) et commerciales-gestion (IUT Techniques de commercialisation, BTS action commerciale, etc.) ;
- Les hauts diplômés, de formation généraliste et/ou commerciale-gestion (licence, maîtrise), ou de formation scientifique (quelques ingénieurs).

Ce dernier groupe a vu ses effectifs croître significativement ces deux dernières années, par l'embauche notamment. Les titulaires d'au moins le baccalauréat représentent 73% des effectifs, tandis que les bac + 2 au minimum sont 46.15%. Les autodidactes et les techniciens supérieurs sont proportionnellement plus nombreux chez les CDV que chez les RO, les bacheliers le sont moins, tandis que les hauts diplômés sont sous-représentés.

Q16 - Type de formation (cumul possible).

Total répondants	Technique	Commerciale	Gestion	Marketing	Autre
48	17	19	15	6	8
92.3%	**35.42%**	**39.58%**	31.25%	12.50%	16.67%
24 CDV	10	11	7	2	3
96%	**41.67%**	**45.83%**	29.17%	8.33%	12.50%
24 RO	7	8	8	4	5
88.89%	29.17%	**33.33%**	**33.33%**	16.67%	20.83%

Tableau 4.31. Type de formation des managers intermédiaires (Source : enquête)

Les formations dominantes sont le commerce et la gestion (près de 71% des effectifs), suivies des techniciens. On a donc d'une part des personnes issues de la vente et du commerce, d'autre part ceux provenant des rangs des techniciens. Chez les CDV, la formation commerciale est en plus forte proportion encore, alors que la formation technique est en second. Les autres formations sont moins représentées. En revanche, deux/tiers des RO sont, à proportion égale, de formation commerciale ou gestionnaire.

Q17 - Ont été cadre commercial intermédiaire ailleurs.

Total répondants	OUI	NON
52	24	28
100%	46.15%	**53.85%**
25 CDV	9	16
100%	36%	**64%**
27 RO	15	12
100%	**55.56%**	44.44%

Tableau 4.32. Expérience des managers intermédiaires dans d'autres entreprises (Source : enquête)

Près de la moitié des effectifs a été manager intermédiaire dans une autre entreprise avant d'être recruté dans celle-ci. Il s'agit principalement des RO, pour plus de la moitié d'entre eux, alors que cela ne représente qu'un tiers des CDV.

Q18 - Durée des fonctions de cadre commercial intermédiaire ailleurs.

Répondants	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	Intervalle de Confiance
23	**7.96**	4.64	1	18	6.06 à 9.85
dont 9 CDV	**7.44**	4.75	2	15	4.34 à 10.55
dont 14 RO	**8.29**	4.71	1	18	5.82 à 10.75

Tableau 4.33. Durée des fonctions de manager intermédiaire ailleurs (Source : enquête)

Pour ceux qui ont exercé des fonctions de cadre commercial intermédiaire ailleurs, soit 23 individus, ils l'ont fait pendant huit ans en moyenne. Les expériences sont variées, l'écart-type étant élevé.

Q19 à 22 - Nombre de subordonnés dans l'équipe.

Répondants	Fonction occupée	Type de N-1	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum	Intervalle de Confiance
24	CDV	ATC	**8.79**	2.92	2	14	7.62 à 9.96
24	RO VI + VL	RCS	**10.88**	2.35	7	15	9.94 à 11.81
12	RO VI	CT	**2.92**	1.31	1	5	2.17 à 3.66

Tableau 4.34. Nombre de subordonnés des managers intermédiaires (Source : enquête)

Trois types de subordonnés constituent les équipes des managers intermédiaires, selon que ces derniers sont Chefs des Ventes ou Responsables Opérationnels : des commerciaux (ATC), des responsables de centres de service (RCS), et des conseilleurs techniques (CT). Les CDV encadrent aujourd'hui uniquement des ATC, les RO encadrent des RCS et des CT.

Les 24 CDV encadrent en moyenne 9 ATC, de 2 à 14 selon l'équipe[484]. Les RO encadrent quant à eux 11 RCS en moyenne, pour une fourchette de 7 à 15. On peut supposer que cet écart du simple au double peut avoir des conséquences sur les perceptions du RO. Nous pourrons le voir plus loin. Par ailleurs, 12 d'entre eux encadrent, en plus, 3 CT en moyenne. Il s'agit de RO de la branche professionnelle Véhicules Industriels (VI), cette fonction n'existant pas dans l'autre branche d'activité, celle des Véhicules Légers (VL).

V. Identification des dirigeants interrogés.

La synthèse des résultats permettant de mieux identifier les 11 dirigeants ayant répondu à l'enquête montre qu'ils sont âgés de 39 à 56 ans, ayant en moyenne 49 ans. Ils sont depuis 13 ans dans l'entreprise, mais de manière inégale puisque cela représente 2 ans pour le plus récent, 32 ans pour le plus ancien. Ils occupent des fonctions de direction depuis 11,6 ans, avec une fourchette allant, là aussi, de 2 à 32 ans.

6 sur 10 ont une formation supérieure tandis que 2 sont autodidactes, et 2 ont une formation de technicien supérieur. 60% d'entre eux ont une formation commerciale, 40% une formation de gestion, 20% un cursus technique, autant une formation en marketing, celles-ci pouvant être cumulées. 6 ont déjà occupé des fonctions de direction dans une autre organisation, durant 7,5 ans en moyenne, dans une fourchette allant de 1 à 14 ans.

[484] Dans le cas où il existe 2 à 4 ATC, il s'agit d'équipes en cours de constitution et de recrutement.

Concernant leurs subordonnés, les 6 Directeurs Régionaux et le Directeur Commercial concerné ont sous leur responsabilité 4 CDV en moyenne et 6 RO. D'une manière générale, les dirigeants ont 6 subordonnés directs, dans une fourchette de 4 à 15.

B. Analyse des variables de tension de rôle.

I. L'ambiguïté du rôle des managers intermédiaires.

L'ambiguïté du rôle mesure le degré d'ambiguïté provenant du manque d'information qui permettrait d'exercer son rôle de manière satisfaisante. L'instrument comprend 6 items, selon l'élément sur lequel peut porter l'ambiguïté. Sur une échelle de 1 à 5, plus le score se rapproche de 5, plus l'item est source d'ambiguïté.

Q07 – Ambiguïté de rôle.

	MI		CDV		RO		Dirigeants	
Items codifiés	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
7-06AR Temps	**2.58**	1.26	2.20	1.12	**2.93**	1.30	**3.50**	1.08
7-02AR autorité	2.18	1.07	1.88	0.67	**2.46**	1.30	1.80	0.42
7-04AR tâches	2.10	1.09	1.88	0.83	2.30	1.27	**2.60**	1.26
7-03AR Responsabilité	1.92	1.15	1.56	0.77	2.26	1.35	2	0.82
7-05AR Attentes	1.90	0.93	1.60	0.65	2.19	1.08	**2.40**	1.17
7-01AR objectifs	1.83	0.88	1.64	0.76	2	0.96	1.70	0.95
Ambiguïté globale	**2.08**	0.81	**1.79**	0.55	**2.34**	0.92	**2.33**	1.1

Tableau 4.35. Ambiguïté de rôle des managers intermédiaires (Source : enquête)

La répartition du temps de travail au quotidien est la principale source d'ambiguïté de rôle : un quart des répondants l'ont noté 4 ou 5. La manière de répartir son temps entre les urgences nombreuses et les priorités incontournables est donc le plus problématique dans ce sens pour les cadres commerciaux intermédiaires. Cependant, les situations des uns et des autres varient si l'on en juge par l'écart-type élevé (1.26), indiquant qu'il n'y a pas de consensus sur cette question. Les tris croisés permettront d'approfondir cet aspect.

Les objectifs définis et les attentes des tiers sont les moins ambigus. Ils semblent relativement d'accord sur ce point, d'après les écarts-types inférieurs à 1.

L'ambiguïté de rôle globale regroupe l'ensemble des items. Le score global de la variable est moyen, avec un consensus lui aussi moyen, qui mérite que l'on vérifie comment se partagent les groupes dans la population interrogée à l'aide des tris croisés.

L'analyse des deux sous-populations semble alors montrer que les RO subissent plus d'ambiguïté de rôle que les CDV : la moyenne est pour eux de 2.34, soit près de 31% plus élevée que pour les CDV. De plus, il se dégage un consensus chez les CDV pour dire que leur rôle n'est pas trop ambigu (écart-type 0.55), alors que les RO sont d'avis plus partagé (0.92). Si la répartition du temps pose le plus de problème d'ambiguïté à tous, c'est dans un proportion élevée pour les RO (moyenne 2.93). Tous les items sont d'ailleurs dotés d'un score plus défavorable chez eux. Par ailleurs, les CDV considèrent que leur niveau de responsabilité est le moins problématique, ce qui n'est pas le cas de leurs collègues.

Si l'on analyse à présent le point de vue des dirigeants à ce sujet, ils sont d'accord avec leurs cadres pour penser que la répartition du temps dans l'activité de ces derniers leur pose le plus de difficultés. Cependant, ils estiment que c'est à un niveau d'ambiguïté supérieur à ce que pensent les managers intermédiaires eux-mêmes. Dans ce sens, ils considèrent également que les cadres ont du mal à appréhender les tâches qu'ils ont à réaliser et les attentes que l'on a à leur égard. Ce point de vue est pondéré par le fait que les 10 dirigeants ne sont pas tous du même avis (écarts-types > 1). En revanche, ils estiment eux aussi que les objectifs définis sont relativement peu ambigus. La hauteur du score (1.70) ne permet pourtant pas, pas plus que la répartition des réponses, de dire qu'ils sont persuadés de la plus grande clarté à ce sujet.

II. Le conflit de rôle des managers intermédiaires.

Le conflit de rôle exprime le fait que des demandes contradictoires s'adressant au cadre commercial intermédiaire l'empêchent d'exercer son rôle dans de bonnes conditions. Plus la note est proche de 1, plus l'item est source de conflit de rôle.

Q08 – Conflit de rôle.

	MI		CDV		RO		Dirigeants	
Items codifiés	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
8-04CR Choix	**2.87**	1.01	**3**	1	**2.74**	1.02	**3.40**	0.84
8-05CR équipe	**2.88**	1.15	**3.36**	1.15	**2.44**	0.97	**3.30**	0.95
8-06CR moyens	**2.88**	1.06	**3.20**	1.04	**2.59**	1.01	**3.80**	0.63
8-01CR Procédures	**2.92**	0.99	**2.88**	1.05	**2.96**	0.94	**3**	1.05
8-07CR personnes	**3.02**	0.98	**3.08**	1.04	**2.96**	0.94	**3.50**	1.08
8-03CR Demandes	**3.08**	1.01	**3.20**	1.00	**2.96**	1.02	**3.20**	1.03
8-02CR Manière	**3.10**	1.12	**3.16**	1.18	**3.04**	1.09	**3.30**	0.82
8-08CR missions	**3.31**	0.92	**3.68**	0.75	**2.96**	0.94	**3**	1.05
Conflit de rôle global	**3.01**	0.65	**3.20**	0.66	**2.83**	0.60	**3.37**	0.94

Tableau 4.36. Conflit de rôle des managers intermédiaires (Source : enquête)

Les avis se partagent proportionnellement entre ceux qui pensent que les sources de conflits sont relativement importantes et ceux qui pensent qu'elles sont moindres. Les moyennes montrent que les tâches conflictuelles, le manque de moyens et de collaborateurs sont les principales sources de conflit de rôle. Mais les scores ne sont pas très marqués, et ne révèlent pas des conflits très importants. Le conflit de rôle global est jugé moyen, avec un relatif consensus, représenté par un écart-type inférieur à 0.80.

Les RO vivent des situations de conflit de rôle plus marquées que les CDV : elles sont notamment dues au manque ressenti de personnel et de moyens. Le conflit de rôle est plus important pour ce sous-groupe de la population étudiée. En revanche, les dirigeants pensent globalement que les cadres commerciaux intermédiaires ne subissent pas réellement de situations conflictuelles. Ils semblent d'ailleurs persuadés que les deux points que nous venons d'évoquer, le personnel et les moyens matériels, posent peu de difficultés, et ce avec un relatif consensus. Si des conflits de rôle surviennent « parfois » (score 3), cela est dû pour eux à l'interprétation des procédures et au sentiment de recevoir des missions inutiles.

Il existe par conséquent un écart d'interprétation entre les dirigeants et les managers intermédiaires, en particulier les RO, écart dont nous vérifierons s'il est significatif à l'aide des tris croisés.

C. Les variables expliquées.

Les variables expliquées sont la satisfaction professionnelle et la performance perçue par le manager intermédiaire.

I. La satisfaction professionnelle.

Nous avons conservé le système de notation de l'outil original. Autrement dit, plus la note est proche de 1, plus les répondants sont satisfaits de leur activité professionnelle.

Q09 – Satisfaction professionnelle.

	MI		CDV		RO	
Items codifiés	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
9-04 SP salaire	**3.73**	1.14	**3.40**	1.19	**4.04**	1.02
9-05SP carrière	**2.75**	1.15	**2.72**	1.14	**2.78**	1.19
9-02SP chef	**2.54**	1.09	2.28	0.94	**2.78**	1.19
9-01SP travail	2.31	1.07	2	0.82	**2.62**	1.20
9-03SP liens N+1	2.23	1.10	2.04	1.02	**2.41**	1.15
9-06 SP collègues	1.90	0.72	1.96	0.79	1.85	0.66
Satisfaction globale	**2.57**	0.66	**2.40**	0.62	**2.73**	0.66

Tableau 4.37. Satisfaction professionnelle des managers intermédiaires (Source : enquête)

La rémunération se distingue comme le sujet majeur d'insatisfaction pour plus de 65% des interrogés. Cependant, une certaine dispersion existe, l'écart-type étant supérieur à 1. De même, les possibilités perçues de carrière placent les interrogés dans l'inquiétude, tandis qu'ils sont dubitatifs quant à l'apport professionnel de leur propre hiérarchique. Les managers intermédiaires sont très moyennement satisfaits, puisque le score de satisfaction globale est sensiblement supérieur à un score médian de 2.5, ce qui le rapproche du score d'insatisfaction maximale.

On constate dans un second temps que les RO ressentent une plus forte insatisfaction professionnelle que les CDV : mise à part les relations entre collègues, leurs scores sont tous plus élevés ; 4 d'entre eux sont au-delà de la note médiane 2.5, tandis que la note globale est elle aussi élevée.

II. La performance perçue.

Plus la note est proche de 1, plus les répondants estiment atteindre une bonne performance.

Q10 – Performance perçue.

	MI		CDV	
Items codifiés	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
10-04PP temps	**2.88**	1.08	**2.72**	0.98
10-05PP équipe	2.33	0.96	2.16	0.94
10-01PP objectifs	1.92	0.79	1.72	0.54
10-03 PP gestion	2.31	0.73	2.32	0.69
10-02PP résultats	1.90	0.57	1.92	0.70
Performance globale	**2.27**	**0.55**	**2.17**	0.53
	RO		Dirigeants	
Items codifiés	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
10-04PP temps	**3.04**	1.16	**3.50**	1.08
10-05PP équipe	**2.48**	0.98	**2.70**	0.95
10-01PP objectifs	2.11	0.93	**2.80**	1.03
10-03 PP gestion	2.30	0.78	**2.50**	0.85
10-02PP résultats	1.89	0.42	2.20	0.79
Performance globale	**2.36**	0.57		

Tableau 4.38. Performance perçue des managers intermédiaires (Source : enquête)

Les managers intermédiaires sont globalement peu satisfaits de leur manière de gérer leur temps, avec une certaine dispersion cependant (écart-type supérieur à 1). En revanche, ils s'estiment relativement performants, au regard de leur appréciation concernent l'atteinte des

objectifs et la progression de leurs résultats. Les RO se démarquent ici également par le niveau de leurs scores moyens. Les trois items les plus défaillants le sont à un niveau supérieur à celui des CDV.

Enfin, si l'on compare ces notes à celles des dirigeants, on voit que ceux-ci sont globalement peu satisfaits des performances de leurs managers intermédiaires. La progression des résultats atteints est l'item le mieux noté ; tous les autres sont sévèrement appréciés. On remarque que la gestion du temps est pour tous l'élément le plus mal noté.

D. Les représentations du rôle des managers intermédiaires.

Nous présentons à présent ce que l'on peut considérer comme le cœur de notre étude. Il s'agit en effet des trois représentations du rôle des managers intermédiaires, soit le rôle voulu, le rôle perçu et le rôle exercé, dans leur version épurée à la suite des analyses de fiabilité et de validité. Les tableaux successifs montrent la proportion de réponses « 1 » à la question posée, qui indique que l'item concerné est « tout à fait prioritaire ». Nous indiquons ensuite la note moyenne obtenue par l'item, puis l'écart-type, significatif de la dispersion des réponses.

Nous présentons les réponses pour les managers intermédiaires, puis comparerons leurs réponses à celles des dirigeants. Nous comparerons donc le rôle perçu avec le rôle prescrit, et le rôle exercé vu par les deux groupes. Nous exploitons ces données grâce à une première analyse des représentations du rôle des managers intermédiaires, qui devra être ensuite affinée à l'aide des analyses multivariées.

1. Le rôle voulu.

RÔLE VOULU	Réponse 1	Moyenne	Ecart-Type
4-23A Exemple	***90,38%***	***1,12***	***0,37***
4-20A Reconnaît	78,85%	1,23	0,46
4-10V Objectifs	***84,31%***	***1,23***	***0,72***
4-07G Instructions	80,77%	1,27	0,62
4-21C Potentiel	69,23%	1,33	0,51
4-01C Secteur	74,51%	1,40	0,79
4-19G Rému	65,38%	1,44	0,66
4-05C Résultats	***69,23%***	***1,46***	***0,77***
4-08A Former	56,86%	1,52	0,72
4-13C Actes	***65,38%***	***1,56***	***0,93***
4-18V Terrain	55,10%	1,56	0,93
4-06V Actions	65,38%	1,58	0,97
4-04A Recruter	63,46%	1,60	0,93
4-02V PAC	48,08%	1,71	0,84
4-14V Clients	48,98%	1,79	1,10
4-09C Méthode	***37,25%***	***1,90***	***0,95***
4-22A Ecoute	***34,62%***	***2,0***	***0,94***
4-17C Dépense	29,41%	2,27	1,11
Variable globale		**1,6**	**0,79**
gras et italique : items corrélés à l'axe factoriel 1			
Moyenne < 1,5 : items jugés prioritaires			

Tableau 4.39. Le rôle voulu des managers intermédiaires (Source : enquête)

Le score global du rôle montre qu'il est bien valorisé (moyenne proche de 1,5). Deux tâches d'animation sont en tête des réponses des managers, donner l'exemple et donner des signes de reconnaissance, avec un consensus très élevé. Huit tâches sont considérées comme

« très prioritaires », une étant à la frontière entre « très prioritaire » et « secondaire » (former, 1,52), sur les seize composant finalement la variable.

Il semble que les cadres souhaitent avant tout exercer un rôle d'animateur, plus que de promoteur des ventes, de contrôleur ou de gestionnaire. Viennent ensuite une tâche liée à la vente, la fixation des objectifs commerciaux, puis deux tâches de gestion et trois tâches de contrôle. Il s'agit de donner des instructions, de vérifier le potentiel, le secteur et les résultats, et de gérer les rémunérations.

On constate que le contrôle des actes réalisés ne vient qu'ensuite, et ne semble pas prioritaire. On remarque également que les tâches de promotion des ventes ne viennent qu'à la suite de celles-ci, et en particulier que le contrôle des méthodes et placé loin dans le classement. Enfin, l'attitude d'écoute des collaborateurs n'est classée que 17ème sur les 18 tâches composant la variable épurée.

Il apparaît donc que les managers intermédiaires se voient idéalement comme des animateurs d'équipes très polyvalents. Les activités indiquées en début de classement sont en effet valorisantes, impliquant une forte part de pouvoir et d'autonomie vis-à-vis de leur hiérarchie. Ils pensent devoir être à l'origine de l'efficacité et du bon fonctionnement de leur équipe. Dans cette représentation du rôle tel qu'ils souhaitent l'exercer, ils ne sont pas des « suiveurs » mais de réels « leaders », au rôle prépondérant dans le succès de la force de vente.

Les tâches qui n'ont pas été jugées « très prioritaires » tiennent plus du registre fonctionnel ou d'exécution que du rôle hiérarchique et de commandement. En outre, former, recruter ou contrôler les dépenses peuvent être considérées comme des tâches dévolues à d'autres professionnels, dans d'autres services tels que les ressources humaines ou le contrôle de gestion. Elles sont moins « prestigieuses », et requièrent moins d'exercice de pouvoir que les premières, et ne sont probablement pas considérées comme une spécialité de manager commercial.

Le fait que l'écoute soit mal classée laisse plus perplexe encore. Il s'agit généralement d'une tâche reconnue comme primordiale dans le management moderne, présente dans la plupart des actes du manager. Il semble plutôt que les managers intermédiaires interrogés se voient comme des professionnels doués de charisme et de capacités de décision, à un niveau tel que l'écoute active devient secondaire, leur influence sur leurs subordonnés étant alors suffisante pour impacter les résultats de leur équipe.

2. Le rôle perçu.

RÔLE PERCU	Réponse 1	Moyenne	Ecart-Type
6-23A Exemple	78,85%	1,27	0,56
6-07G Instructions	73,08%	1,31	0,54
6-13C Secteur	55,77%	1,52	0,64
6-05C Méthode	55,77%	1,58	0,74
6-20A Combat	***61,54%***	***1,63***	***0,98***
6-08G Réunions	46,15%	1,69	0,72
6-17C Potentiel	***46,15%***	***1,79***	***0,88***
6-04A Former	***44,23%***	***1,85***	***0,93***
6-09C Actes	***37,25%***	***1,87***	***0,96***
6-21C Dépense	40,38%	2,02	1,05
6-10V Actions	***36,54%***	***2,27***	***1,27***
6-03G Rapports	21,57%	2,37	1,04
6-18A Ecoute	***23,08%***	***2,40***	***1,00***
6-06V Terrain	38,00%	2,42	1,56
6-24A Reconnaît	***19,23%***	***2,50***	***0,99***
6-12A Recruter	***13,46%***	***2,71***	***1,08***
6-19G Moyens	***17,31%***	***2,75***	***1,22***
6-02V Clients	18,00%	2,85	1,49
6-22V Pac	***3,85%***	***3,08***	***1,02***
6-11G Infos	***3,85%***	***3,13***	***1,06***
6-15G Rému	***5,77%***	***3,21***	***1,17***
Variable globale		**2,2**	**0,99**
gras et italique : items corrélés à l'axe factoriel 1			
Moyenne < 1,5 : items jugés prioritaires			

Tableau 4.40. Le rôle perçu des managers intermédiaires (Source : enquête)

La moyenne globale obtenue par la variable est nettement moins bonne que celle du rôle voulu (moyenne de 2,2). Le rôle perçu est donc moins valorisé par les managers interrogés que le rôle qu'ils souhaitent exercer. De plus, cette variable ne comporte plus que deux tâches jugées « très prioritaires », avec une moyenne inférieure à 1,5. Aucune n'est liée au premier axe factoriel de la variable. Il s'agit de deux items déjà classés parmi les premiers dans la variable précédente, donner l'exemple et donner des instructions. Cela montre surtout que les managers intermédiaires perçoivent que le rôle attendu par leurs dirigeants donne moins d'importance à la plupart des tâches qu'eux-mêmes considèrent comme étant de premier plan.

Les tâches liées à la vente ne sont pas très bien notées. Cela peut être dû à une perception plus « gestionnaire » du rôle dans cette représentation. Les tâches de gestion remontent en effet dans le classement, si l'on compare cette représentation du rôle au rôle voulu.

3. Le rôle exercé.

RÔLE EXERCE	Réponse 1	Moyenne	Ecart-Type
5-15G Instructions	***63,46%***	***1,38***	***0,52***
5-10V Objectifs	***59,62%***	***1,46***	***0,60***
5-19A Réunions	***53,85%***	***1,50***	***0,57***
5-20A Combat	***55,77%***	***1,52***	***0,66***
5-13C Secteur	***26,92%***	***2,02***	***0,82***
5-17C Actes	***19,23%***	***2,06***	***0,69***
5-04A Ecoute	25,00%	2,19	0,94
5-21C Potentiel	***11,54%***	***2,27***	***0,71***
5-05C Méthode	***11,54%***	***2,29***	***0,77***
5-06V Actions	23,08%	2,33	0,99
5-16A Former	***23,08%***	***2,33***	***0,99***
5-03G Rapports	11,54%	2,65	0,96
5-22V Terrain	31,37%	2,63	1,49
5-02G Rému	3,85%	2,94	0,84
5-14V Clients	11,76%	2,98	1,34
Variable globale		**2,2**	**0,86**
gras et italique : items corrélés à l'axe factoriel 1			
Moyenne < 1,5 : items jugés prioritaires			

Tableau 4.41. Le rôle exercé des managers intermédiaires (Source : enquête)

Le rôle exercé présente à la fois un score identique au rôle perçu, et des items globalement moins bien notés. Il reste deux tâches notées « très prioritaire », celles qui consistent à donner des instructions et à fixer des objectifs de vente. Animer des réunions et développer la combativité viennent ensuite. Les six premières tâches, et huit des neufs premières, sont liées au premier axe factoriel.

D'un point de vue plus général, nous pouvons voir grâce aux données ci-dessus en quoi les trois représentations diffèrent l'une de l'autre, ainsi que d'une population à l'autre.

Elles diffèrent tout d'abord par le nombre de tâches jugées très prioritaires. Sept d'entre elles composent le rôle voulu, deux seulement se retrouvent dans le rôle perçu, et deux demeurent dans le rôle exercé. Ces résultats tiennent bien-sûr compte du fait que nous avons éliminé de l'analyse les items peu corrélés aux axes factoriels retenus et affaiblissant la cohérence interne de la variable.

Elles diffèrent ensuite par les notes moyennes des items les composant. On voit dans l'analyse qu'elles se dégradent en effet pour un grand nombre d'items, tandis que quelques-uns se renforcent, lorsque l'on passe du rôle voulu au rôle perçu puis au rôle exercé. La moyenne du rôle voulu est la meilleure (1,6 contre 2,2 pour les deux autres variables). Ceci indique que les managers intermédiaires accordent une plus grande importance à leur perception idéale du rôle qu'aux deux autres, et ce bien qu'elles semblent relativement éloignées les unes des autres. On peut en déduire que le rôle voulu ne trouve pas suffisamment l'occasion de se matérialiser en actes. Le fait qu'il obtienne un meilleur score peut alors signifier que la situation engendre des frustrations pour le cadre intermédiaire : la perception la mieux notée ne peut pas suffisamment être réalisée, ce qui génère des tensions de rôle, et amoindrit la valeur du rôle finalement exercé.

Enfin, la nature des tâches considérées comme centrales est une troisième manière de voir si les représentations sont différentes. Grâce au codage des questions, comportant les lettres A, C, G et V placées après le numéro de la question[485], on peut connaître la place accordée aux fonctions **Animation**, **Contrôle**, **Gestion** et **Vente** au cœur de chaque représentation du rôle. Deux tâches d'animation sont prioritaires dans les réponses concernant la variable rôle voulu, ainsi qu'une tâche de vente, deux de gestion et trois de contrôle. Il reste une tâche d'animation et une de contrôle dans les tâches prioritaires du rôle perçu, enfin une tâche de gestion et une tâche de vente pour le rôle exercé. Il s'agit des items donner des instructions et fixer les objectifs commerciaux, déjà recensés dans les tâches prioritaires du rôle voulu. L'item

[485] Codage absent du questionnaire soumis aux populations interrogées

montrer l'exemple est également commun aux deux groupes de tâches prioritaires des rôles voulu et perçu.

Bien que certains éléments d'analyse apparaissent lors de cette phase de la recherche, il convient d'être prudent pour définir le sens à donner aux variables. En effet, nous avons vu, grâce aux ACP, que ce que nous considérions comme le noyau des trois représentations ne se révèle pas être un facteur significatif de chaque variable. C'est donc grâce à l'axe factoriel principal que nous pourrons affiner le sens à donner aux variables, nuancé par les axes factoriels secondaires. Cette étape sera réalisée dans la section suivante du présent chapitre.

E. Le rôle des managers intermédiaires vu par leurs dirigeants.

Nous présentons successivement les réponses des dirigeants de l'entreprise concernant le rôle prescrit par eux aux cadres commerciaux intermédiaires de leur force de vente, puis la perception qu'ils ont du rôle exercé par ces derniers. Nous comparons également le rôle prescrit au rôle perçu et au rôle voulu, puis les deux représentations du rôle exercé.

1. Le rôle prescrit par les dirigeants.

ROLE PRESCRIT	Réponse 1	Moyenne	Ecart-type
D1-01C Résultats	***90%***	***1,10***	***0,30***
D1-09C Actes	80%	1,20	0,40
D1-10V Actions	80%	1,30	0,64
D1-07G Instructions	60%	1,40	0,49
D1-23A Exemple	80%	1,40	0,92
D1-17C Potentiel	***50%***	***1,50***	***0,50***
D1-13C Secteur	***50%***	***1,70***	***0,90***
D1-02V Clients	30%	1,80	0,60
D1-05C Méthode	20%	1,90	0,54
D1-19G Moyens	20%	2,00	0,77
D1-22V Pac	***10%***	***2,50***	***1,02***
D1-11G Infos	***0%***	***2,70***	***0,90***
D1-12A Recruter	10%	2,80	1,08
D1-03G Rapports	***0%***	***2,90***	***0,70***
D1-08G Réunions	***10%***	***2,90***	***0,83***
D1-21C Dépense	10%	2,90	0,94
D1-15G Rému	***10%***	***3,00***	***1,18***
Variable globale		2,06	0,75
gras et italique : items corrélés à l'axe factoriel 1 Moyenne < 1,5 : items jugés prioritaires			

Tableau 4.42. Le rôle prescrit aux managers intermédiaires par les dirigeants. (Source : enquête)

Le contrôle des résultats vient en tête des préoccupations des dirigeants, quant au rôle qu'ils définissent pour leurs cadres commerciaux intermédiaires. Il est à noter que l'item fixer des objectifs a été considéré comme « très important » par tous les répondants. Il a été retiré de la variable épurée, mais il constitue en lui-même une explication intéressante de la perception des dirigeants à l'égard du rôle des managers intermédiaires. Pour eux, c'est une tâche majeure que de veiller à fixer des objectifs commerciaux aux vendeurs, lorsque l'on est

leur hiérarchique direct. Le fait de ne pas maintenir l'item dans la variable latente évite de garder un artefact, et permet donc de mieux voir comment les autres items contribuent à la variable.

Les autres tâches qui leur paraissent très importantes sont liées à l'ensemble des fonctions du rôle. Il s'agit du contrôle des actions réalisées, de la définition des actions commerciales, de donner des instructions et de montrer l'exemple. Ces deux derniers items se retrouvent seuls dans les tâches jugées comme majeures dans le rôle perçu par les managers intermédiaires, c'est-à-dire dans leur représentation de ce qu'attendent leur hiérarchie. Les deux autres items sont bien plus loin dans le classement. On voit donc que le rôle, tel qu'il est prescrit par les uns et tel qu'il est perçu par les autres, ne correspond pas à la même représentation.

2. Le rôle exercé, vu par les dirigeants.

ROLE EXERCE (DIRIGEANTS)	Réponse 1	Moyenne	Ecart-Type
D2-14V Clients	***30%***	***1,7***	***0,46***
D2-22V Terrain	20%	1,9	0,54
D2-15G Instructions	30%	2	0,77
D2-10V Objectifs	20%	2	0,63
D2-01C Résultats	20%	2	0,63
D2-19A Réunions	20%	2	0,63
D2-08G Réunions	20%	2,1	0,70
D2-23A Exemple	10%	2,1	0,54
D2-13C Secteur	10%	2,2	0,75
D2-11G Moyens	10%	2,3	0,64
D2-04A Ecoute	***0%***	***2,4***	***0,49***
D2-03G Rapports	10%	2,5	0,81
D2-17C Actes	***20%***	***2,5***	***1,20***
D2-20A Combat	***0%***	***2,6***	***0,66***
D2-21C Potentiel	***0%***	***2,7***	***1,00***
D2-24A Recruter	10%	2,7	1,00

D2-12A Reconnait	***0%***	***2,7***	***0,78***
D2-18V Pac	0%	2,8	0,75
D2-09C Dépense	0%	2,8	1,08
D2-05C Méthode	0%	2,9	0,70
D2-07G Infos	***0%***	***3***	***1,00***
Variable globale		**2,39**	**0,38**

En gras et italique : items corrélés à l'axe factoriel 1
Moyenne < 1,5 : items jugés prioritaires

Tableau 4.43. Le rôle exercé par les managers intermédiaires, tel qu'il est perçu par les dirigeants. (Source : enquête)

En ce qui concerne le rôle exercé, il apparaît clairement que les réponses des dirigeants ne donnent pas la même représentation que celles de leurs subordonnés. Les réponses indiquant si les dirigeants sont satisfaits du rôle qu'exercent les managers intermédiaires, la réponse « 1 », signifient qu'ils estiment que ceux-ci remplissent bien leur rôle. Or, c'est peu souvent le cas, ainsi que le montre le tableau 4.32. Les dirigeants estiment donc que le rôle tenu par leurs cadres n'est que moyennement satisfaisant, au vu des moyennes des items.

Après avoir mis en avant les écarts de représentations du rôle de manière empirique, nous allons procéder au test statistique des hypothèses, dans le but de les retenir ou de les rejeter. Cela nous permettra ensuite de modifier notre modèle théorique en conséquence, avant de compléter l'analyse précédente grâce aux analyses en correspondances principales, que nous détaillerons dans la seconde section.

3. Le test des hypothèses.

Nous faisons apparaître ici les résultats les plus significatifs. Les autres données sont placées en annexe. Nous testons dans cette partie les liens entre les différentes variables de notre modèle, de manière à rejeter ou à retenir les hypothèses qui le sous-tendent. Nous procédons dans l'ordre logique des hypothèses, et nous intéressons donc tout d'abord aux liens entre les facteurs environnementaux, organisationnels et personnels et les variables de rôle (hypothèse H1), puis aux corrélations entre les variables de rôle (hypothèse H2). Nous voyons ensuite les corrélations entre les variables de rôle et les tensions de rôle (hypothèse H3), avant de tester les liens entre les tensions de rôle et les outputs satisfaction professionnelle et performance perçue (hypothèse H4).

Nous avons au préalable procédé aux tests de moyennes entre les représentations de rôle et leurs noyaux respectifs. Les moyennes sont significativement différentes entre les rôles et leurs noyaux. Le noyau de rôle, exprimé par le facteur F1 extrait des ACP, est donc significativement différent du rôle lui-même, pour chacune des représentations du rôle. Cela nous permet de réaliser les tests sur les deux types de variables.

A. Les liens ente les facteurs (EOP) et le rôle exercé (hypothèse H1).

Nous devons tester le lien entre plusieurs facteurs internes (point de vue des subordonnés, hiérarchique, collègues, caractéristiques personnelles, etc.) et externes (point de vue du conjoint, presse, etc.) et les représentations du rôle des managers intermédiaires, afin de tester la première série d'hypothèses.

Les facteurs sont exprimés à l'aide d'une variable nominale (question Q2) jointe à une variable ordinale permettant le classement des facteurs (question Q3). Les autres variables sont les attentes personnelles (question Q1, numérique), et les caractéristiques personnelles, variables de différente nature :

- L'âge (question Q12, numérique),
- L'ancienneté (question Q13, numérique),
- L'ancienneté dans le poste (question Q14, numérique),
- Le niveau de formation (question Q15, nominale),
- Le type de formation (question Q16, nominale),
- L'expérience en tant que cadre ailleurs (question Q17, nominale),
- La durée de cette expérience (question Q18, numérique. Cette question peut remplacer la 17, si l'on note « 0 » la réponse « non » à la 17),
- Le nombre de subordonnés (questions Q19 à 21 selon le type de subordonnés),
- La fonction exercée (question Q22, nominale).

La variable expliquée est la variable rôle exercé (question Q5, numérique). Nous avons créé les variables latentes, le rôle voulu, le rôle perçu, le rôle exercé et le rôle prescrit, à l'aide du logiciel de traitement d'enquête *Question*, en calculant la moyenne des items constituant chaque variable, et en ne retenant que les items corrélés à la variable épurée, d'après les tests de fiabilité et de validité. Nous avons également créé des variables latentes représentant le noyau de chaque rôle, en rassemblant les items corrélés à leur axe factoriel principal respectif.

I. Le lien entre les facteurs d'influence et le rôle exercé (hypothèses H1a et H1b).

Nous cherchons à savoir quels facteurs environnementaux ou organisationnels peuvent avoir une influence sur la représentation du rôle exercé des managers intermédiaires.

Nous avons procédé, pour la Question Q3, au croisement des trois facteurs les plus importants dans le classement des managers intermédiaires avec le rôle exercé et avec le noyau du rôle exercé. Dans les deux cas, il ne ressort aucun lien significatif entre les facteurs d'influence et le rôle exercé. Les tableaux de résultats correspondants sont présentés en annexe.

Les hypothèses H1a et H1b rejetées.

II. Le lien entre les attentes et les caractéristiques personnelles et le rôle exercé (hypothèse H1c).

Nous avons croisé les attentes dont la moyenne est significativement supérieure aux autres avec le rôle exercé et le noyau de rôle exercé.

	01diriger	01fait-progres	01défis	01plaisir	NOYAU RE
01fait-progres	0,58				
01défis	0,66	0,57			
01plaisir	0,46	0,56	0,55		
NOYAU RE	**0,30**	0,24	0,16	0,12	
R-EXERCÉ	**0,38**	**0,45**	**0,46**	0,27	**0,30**

En gras, valeurs significatives (hors diagonale) au seuil alpha=0,05 (test bilatéral)

Test de sphéricité de Bartlett : valeur seuil (%) 0,05

Valeur observée du khi² (ddl = 15) : 98,46

P-value associée : 0,00

Le test étant unilatéral, la p-value est comparée au seuil de signification : alpha= 0,05

Tableau 4.44. Croisement des attentes avec le rôle exercé (RE) et le noyau du rôle exercé par les managers intermédiaires. (Source : enquête)

Seul le facteur « diriger une équipe » est lié au noyau du rôle exercé. Les items « diriger une équipe », « relever de nouveaux défis » et « trouver du plaisir dans son travail » sont liés positivement à la variable complète. Aucun autre item n'a de corrélation significative avec le rôle exercé ou avec son noyau, parmi les autres facteurs.

Nous avons ensuite croisé les caractéristiques personnelles avec le rôle exercé et son noyau. Aucun item n'est significativement corrélé au rôle ou au noyau du rôle exercé, au seuil de signification de 5%.

L'hypothèse H1c est partiellement retenue.

L'hypothèse H1 est partiellement retenue. Les sous-hypothèses H1a et H1b sont rejetées, la sous-hypothèse H1C est seule partiellement retenue.

B. L'écart entre le rôle prescrit et le rôle exercé (hypothèse H2).

I. L'écart entre le rôle prescrit et le rôle perçu (hypothèse H2a).

Nous avons procédé à un test de moyennes entre les résultats des deux populations, managers intermédiaires et dirigeants. Nous avons utilisé le *t* de Student, en procédant à un test bilatéral sur deux échantillons de variance différente. Les résultats sont détaillés en annexe.

Les moyennes des deux représentations du rôle s'avèrent significativement différentes au seuil de 5% (valeur de p : 0,0408). C'est également le cas si l'on compare les moyennes des noyaux du rôle prescrit par les dirigeants et du rôle perçu par les managers (p : 0,000524).

L'hypothèse H2a est retenue.

II. L'écart entre le rôle perçu et le rôle voulu (hypothèse H2b).

	Effectif	Moyenne	Variance	Ecart-type
Rôle perçu	52	2,20	0,30	0,55
Rôle voulu	52	1,55	0,15	0,39
Différence	52	0,65	0,28	0,53

Test t de Student pour données appariées / test bilatéral :
Valeur observée du t de Student (ddl = 51) : 8,83
P-value associée : 0,00
Le test étant bilatéral, la p-value est comparée au seuil de signification : alpha/2= 0,02
Valeur critique du t de Student (ddl = 51) : 2,01
Conclusion : au seuil de signification total alpha= 0,05 on peut rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes. Autrement dit, la différence entre les moyennes est significative

Tableau 4.45. Test de moyennes entre le rôle perçu et le rôle voulu par les managers intermédiaires. (Source : enquête)

Les moyennes des deux représentations du rôle s'avèrent significativement différentes au seuil de 5% (valeur de p : 0,00). En revanche, le même test réalisé sur les noyaux des deux représentations ne donne pas le même résultat :

	Effectif	Moyenne	Variance	Ecart-type
NOYAU RP	52	1,26	0,09	0,30
NOYAU RV	52	1,31	0,14	0,38
Différence	52	-0,05	0,13	0,36

Test t de Student pour données appariées / test bilatéral :

Valeur observée du t de Student (ddl = 51) : -0,96

P-value associée : 0,17

Le test étant bilatéral, la p-value est comparée au seuil de signification : alpha/2= 0,02
Valeur critique du t de Student (ddl = 51) : 2,01

Conclusion : au seuil de signification total alpha= 0,05 on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes. Autrement dit, la différence entre les moyennes n'est pas significative.

Tableau 4.46. Test de moyennes entre les noyaux centraux du rôle perçu et du rôle voulu par les managers intermédiaires. (Source : enquête)

Les moyennes des deux représentations ne sont pas significativement différentes (valeur de p : 0,17). L'hypothèse H2b ne peut donc être momentanément retenue qu'en prenant en compte les variables de rôle, et non leur noyau central.

L'hypothèse H2b est retenue avec réserves.

III. L'écart entre le rôle voulu et le rôle exercé (hypothèse H2c).

	Effectif	Moyenne	Variance	Ecart-type
Rôle exercé	52	1,60	0,13	0,36
Rôle voulu	52	1,55	0,15	0,39
Différence	52	0,05	0,02	0,13

Test t de Student pour données appariées / test bilatéral :

Valeur observée du t de Student (ddl = 51) : 2,74.
P-value associée : 4,22E-03
Le test étant bilatéral, la p-value est comparée au seuil de signification : alpha/2= 0,02
Valeur critique du t de Student (ddl = 51) : 2,01

Conclusion : au seuil de signification total alpha= 0,05 on peut rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes. Autrement dit, la différence entre les moyennes est significative.

Tableau 4.47. Test de moyennes entre le rôle voulu et le rôle exercé par les managers intermédiaires. (Source : enquête)

Les moyennes des deux représentations du rôle s'avèrent significativement différentes au seuil de 5% (valeur de p : 0,00422). Le test réalisé sur les noyaux des deux représentations donne un résultat similaire :

	Effectif	Moyenne	Variance	Ecart-type
Noyau RE	52	1,43	0,14	0,38
Noyau RV	52	1,31	0,14	0,38
Différence	52	0,12	0,18	0,43

Test t de Student pour données appariées / test bilatéral :

Valeur observée du t de Student (ddl = 51) : 2,06. P-value associée : 0,02

Le test étant bilatéral, la p-value est comparée au seuil de signification : alpha/2= 0,02

Valeur critique du t de Student (ddl = 51) : 2,01

Conclusion : au seuil de signification total alpha= 0,05 on peut rejeter l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes. Autrement dit, la différence entre les moyennes est significative.

Tableau 4.48. Test de moyennes entre les noyaux centraux du rôle voulu et du rôle exercé par les managers intermédiaires. (Source : enquête)

Les moyennes des deux représentations du rôle s'avèrent significativement différentes au seuil de 5% (valeur de p : 0,02).

L'hypothèse H2c est retenue.

L'hypothèse H2 est retenue, avec réserves pour la sous-hypothèse H2b.

C. Les liens entre les écarts [rôle perçu/rôle voulu] et [rôle voulu/rôle exercé] et les tensions de rôle (hypothèse H3).

Nous procédons, pour cette hypothèse, au croisement des variables. Nous utilisons la matrice des corrélations et le Coefficient de corrélation de Pearson.

I. L'écart [rôle perçu/rôle voulu] et les tensions de rôle (hypothèse H3a).

	AMBIGUITÉ	CONFLIT
ECART RP-RV	**0,49**	**-0,43**
ECART NP-NV	0,12	-0,17

En gras, valeurs significatives (hors diagonale) au seuil alpha=0,05 (test bilatéral)

Corrélation de Pearson (similarité dans l'intervalle [-1,+1])

Test de sphéricité de Bartlett : valeur seuil (%) 0,05

Valeur observée du khi² (ddl = 3) : 44,55. P-value associée : 0,00

Le test étant unilatéral, la p-value est comparée au seuil de signification : alpha= 0,05

Au seuil de signification alpha= 0,05 on peut rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation significative entre les colonnes

Autrement dit, la corrélation entre les colonnes est significative

Tableau 4.49. Corrélations entre l'écart [rôle perçu-rôle voulu] et les tensions de rôle subies par les managers intermédiaires. (Source : enquête)

Les corrélations sont significatives en ce qui concerne les variables de rôle (écart RP-RV). Elles évoluent cependant en sens inverse : lorsque l'écart entre les deux représentations de rôle s'accentue, l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle augmentent. Le même test réalisé à l'aide de l'écart entre les noyaux des deux représentations (écart NP-NV) ne donne pas de résultat significatif. Autrement dit, l'écart entre ces deux noyaux centraux des représentations de rôle n'influence pas significativement les tensions de rôle.

Nous avons pu constater, par ailleurs, que le rôle perçu influence significativement les tensions de rôle, ce qui n'est pas le cas du noyau central du rôle perçu. Ni le rôle voulu ni son noyau central n'influencent les tensions de rôle.

L'hypothèse H3a est retenue avec réserves.

II. L'écart [rôle voulu/rôle exercé] et les tensions de rôle (hypothèse H3b).

	AMBIGUITÉ	CONFLIT
ECART RV-RE	0,02	0,02
ECART NV-NE	0,08	0,04

En gras, valeurs significatives (hors diagonale) au seuil alpha=0,05 (test bilatéral)

Corrélation de Pearson (similarité dans l'intervalle [-1,+1])

Test de sphéricité de Bartlett : Valeur seuil (%) : 0,05

Valeur observée du khi² (ddl = 3) : 29,87. P-value associée : 1,47E-06

Le test étant unilatéral, la p-value est comparée au seuil de signification : alpha= 0,05

Au seuil de signification alpha= 0,05 on peut rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation significative entre les colonnes

Autrement dit, la corrélation entre les colonnes est significative

Tableau 4.50. Corrélations entre l'écart [rôle voulu-rôle exercé] et les tensions de rôle subies par les managers intermédiaires. (Source : enquête)

Les corrélations ne sont significatives ni en ce qui concerne les variables de rôle (écart RV-RE), ni pour l'écart entre les noyaux des deux représentations (écart NV-NE). Autrement dit, l'écart entre le rôle voulu et le rôle exercé n'influence pas significativement les tensions de rôle. Par ailleurs, ni le rôle exercé ni son noyau central n'influencent directement les tensions de rôle.

L'hypothèse H3b est rejetée.

En définitive, l'hypothèse H3 n'est que partiellement retenue, la sous-hypothèse H3a étant retenue avec réserves, la sous-hypothèse H3b étant rejetée.

D. Les liens entre les tensions de rôle et les outputs satisfaction et performance (hypothèse H4).

I. Les tensions de rôle et les outputs (hypothèses H4a, H4b et H4c).

Nous présentons dans un même tableau la synthèse des croisements de ces variables.

	SATISFACTION	PERFORMANCE
AMBIGUITÉ	**0,66**	**0,43**
CONFLIT	**-0,70**	**-0,34**
SATISFACTION		**0,42**

En gras, valeurs significatives (hors diagonale) au seuil alpha=0,05 (test bilatéral)

Corrélation de Pearson (similarité dans l'intervalle [-1,+1])

Test de sphéricité de Bartlett : valeur seuil (%) 0,05

Valeur observée du khi² (ddl = 6) : 81,42. P-value associée : 0,00

Le test étant unilatéral, la p-value est comparée au seuil de signification : alpha= 0,05

Au seuil de signification alpha= 0,05 on peut rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation significative entre les colonnes

Autrement dit, la corrélation entre les colonnes est significative

Tableau 4.51. Corrélations entre les tensions de rôle, la satisfaction professionnelle et la performance perçue. (Source : enquête)

Nous constatons que les corrélations s'avèrent toutes significatives. La satisfaction professionnelle et la performance perçue évoluent significativement et dans le même sens que l'ambiguïté de rôle. Cette évolution est significative mais inverse entre les deux outputs et le conflit de rôle. Par ailleurs, l'ambiguïté et le conflit de rôle s'influencent significativement, mais en sens inverse. De même, la satisfaction professionnelle et la performance perçue sont positivement corrélées.

Les hypothèses H4a, H4b et H4c sont retenues.

II. Les outputs et les facteurs externes (hypothèse H4d).

Les résultats, rassemblés en annexe, ne montrent aucun lien significatif entre la satisfaction, la performance, et les facteurs environnementaux, organisationnels ou personnels.

L'hypothèse H4d est rejetée.

En définitive, l'hypothèse H4 est retenue avec réserves, seule la sous-hypothèse H4d étant rejetée.

A l'issue du test des hypothèses, nous pouvons reprendre notre *modèle perceptuel du rôle des managers intermédiaires* et le modifier en conséquence. Il prend dès lors l'aspect suivant :

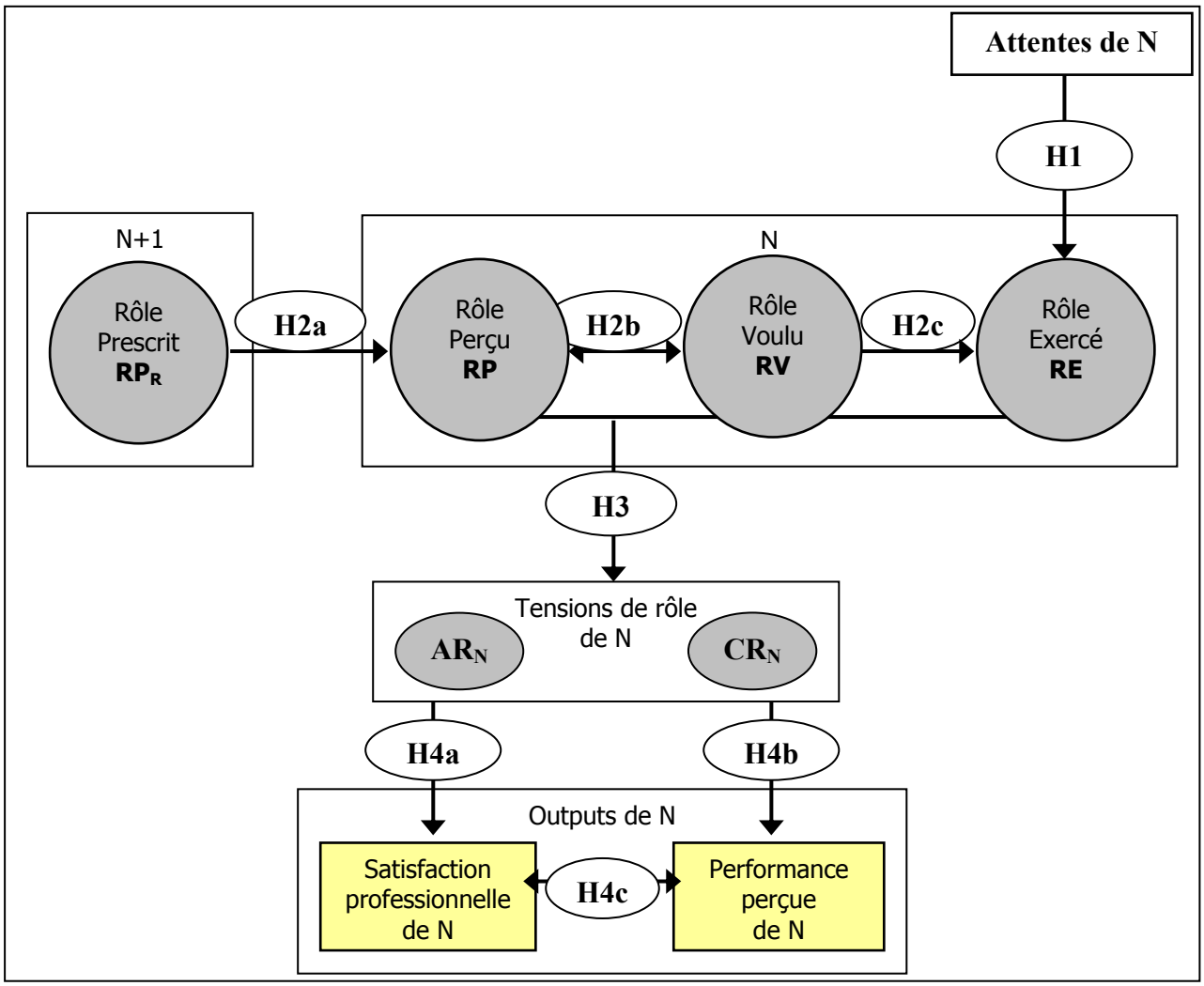


Figure 4.01. Le modèle perceptuel du rôle du manager intermédiaire. (Source : auteur).

Il apparaît que, sur l'ensemble de nos hypothèses, la plupart mérite d'être retenue, que ce soit totalement ou avec certaines réserves. Les sous-hypothèses H1a, H1b, H2d, H3b et H4d sont rejetées en l'état actuel de nos recherches. Les sous-hypothèses H1c, H2a, H2b, H2c, H3a, H4a, H4b et H4c sont retenues.

– CONCLUSION DE LA SECTION 1 –

La première analyse des résultats effectuée à l'aide d'outils statistiques simples nous permet en particulier de comparer nos résultats avec ceux de certains travaux antérieurs, non sans rappeler que la plupart de ces études ont porté sur les commerciaux, alors que nous avons travaillé sur leurs hiérarchiques.

Il apparaît, dans notre étude, que les facteurs environnementaux, organisationnels ou personnels n'ont que peu ou pas d'influence sur les variables de rôle. Déjà, Churchill et alii (1985) avaient noté que quelques facteurs personnels pouvaient agir relativement sur la performance des commerciaux, tandis que les facteurs environnementaux et organisationnels qu'ils avaient sélectionnés n'avaient quasiment pas d'influence. Ils ont notamment souligné que les tensions de rôle et les compétences commerciales influencent la performance en tant que second facteur le plus influent. On pourrait peut-être rapprocher ces compétences du rôle exercé, en ce sens qu'elles doivent se matérialiser en un rôle effectif pour être observées. Les auteurs notent cependant qu'aucun facteur n'est déterminant à lui seul pour faire varier la performance des vendeurs.

Si l'on s'arrête un instant sur les représentations du rôle, Dumoulin (1999) a relevé que des définitions de rôles précises et des rôles stables conduisent à constater que le rôle émis, que nous nommons le rôle prescrit, correspond bien au rôle perçu. Nous constatons pour notre part que si le rôle est ambigu, correspondant à une ambiguïté de rôle élevée, qu'il parait interprété différemment par les uns et les autres, le rôle prescrit par les dirigeants est significativement différent du rôle perçu par les cadres intermédiaires. Dumoulin parle également de *« rôle fortement activé »* lorsqu'il est adapté en profondeur par son détenteur. Nous observons une situation analogue, dans le sens où le rôle exercé est significativement différent du rôle prescrit. Cela justifie finalement de distinguer, dans le modèle de rôle, les différentes représentations qui en sont faites.

Dans notre étude, le rôle exercé semble peu clairement influencé par les représentations reçues des collègues des cadres intermédiaires. Il s'agit d'un résultat différent de ce que supposent Sandelands et Stablein (1987). Il ne dépend pas non plus majoritairement de la représentation exprimée par les hiérarchiques, ce qui est divergent des conclusions de Weick et Daft (1984) ou de Landfield-Smith (1992). Nos résultats montrent par ailleurs la faible influence des facteurs environnementaux, organisationnels et personnels et du rôle prescrit sur le rôle exercé. Cela peut être considéré comme indiquant l'inexistence d'un ensemble

homogène et influent d'émetteurs de rôle, dont l'action est pourtant soulignée dans le modèle de rôle de Katz et Kahn (1966).

Un pan important de la littérature que nous avons étudiée porte sur les tensions de rôle subies par les commerciaux ou par les cadres. Nous avons relevé dans nos résultats que ces tensions sont relativement élevées, d'après les appréciations portées par les managers interrogés. Mais il n'y a que l'écart entre le rôle voulu et le rôle perçu qui les influence significativement. L'ambiguïté de rôle est d'ailleurs évidente si l'on en juge par les écarts importants entre les représentations du rôle. En effet, étant donné que le rôle exercé s'avère significativement différent du rôle perçu et du rôle prescrit, l'ambiguïté ne peut qu'en découler. Si les représentations du rôle étaient au contraire très ressemblantes, cela indiquerait qu'aucune ambiguïté ne vient faire dévier la représentation du rôle, entre le moment où elle est émise et celui où elle se matérialise en actes. Eu égard à l'insatisfaction relative que manifestent les managers intermédiaires et à l'appréciation mitigée qu'ils portent sur leur performance, on peut en déduire que cette situation ne leur convient pas.

Or, le constat de l'impact des tensions de rôle sur les dysfonctionnements organisationnels est déjà ancien[486]. Les dysfonctionnements que nous observons pour notre part sont un rôle exercé qui ne correspond pas à ce qu'attend l'entreprise, une insatisfaction professionnelle marquée, et une performance perçue décevante. Les tensions de rôle peuvent être issues d'un excès de pression exercée par la hiérarchie sur l'atteinte des objectifs, ou d'une rigidité excessive des dirigeants, par exemple sur la définition du rôle ou sur la liberté d'action de leurs équipes[487]. Nous voyons bien que le rôle exercé s'oriente fortement vers les objectifs et l'obtention des résultats. Les managers intermédiaires ont indiqué dans leurs réponses que leur insatisfaction professionnelle est notamment due à un manque de souplesse de leur hiérarchie. Cependant, nous n'avons pas mis en évidence de corrélation entre cette variable et les tensions de rôle, bien qu'elles soient importantes.

Nous pouvons également interpréter les écarts entre les représentations du rôle comme une forme de situation conflictuelle potentielle d'exercice du rôle, qui génère des tensions de rôle et amoindrit la performance. Ce point a déjà été noté auparavant par d'autres chercheurs[488]. Nous avons effectivement observé que l'écart entre le rôle perçu et le rôle voulu influence les tensions de rôle. Nous pouvons également rejoindre le point de vue de Teas (1983) pour qui le comportement du hiérarchique accroît les tensions de rôle et l'insatisfaction professionnelle. Churchill et alii (1985) notaient que la participation aux prises de décisions pouvait augmenter

[486] RIZZO J., HOUSE R.J. et LIRZMAN S.I., *op. cit.*, 1970

[487] KAHN R.L. et alii, *op. cit.*, 1964

[488] DONNELLY J. et IVANCEVICH J., 1975 ; FORD N.M., WALKER O. Jr et CHURCHILL G.A. Jr, *op. cit.*, 1975 ; MORGAN F.W. Jr, *op. cit.*, 1978, etc.

la satisfaction professionnelle. Hite et Bellizzi (1986) indiquent que c'est en particulier le manque de monitorat du hiérarchique et de maîtrise des facteurs de performance qui génère des tensions de rôle. Fry et alii (1986, 1990) pensent que les raisons tiennent à un rôle peu clair. Pour Michaels et alii (1988) plus de formalisation entraîne plus de conflit de rôle mais moins d'ambiguïté de rôle. Nous constatons pour notre part que l'insatisfaction est particulièrement due aux modifications que les managers intermédiaires estiment nécessaires d'apporter à leur rôle. Les tensions de rôle sont liées à l'écart entre le rôle voulu et le rôle perçu, l'ambiguïté augmentant avec cet écart, le conflit de rôle diminuant. Les tensions de rôle sont aussi liées aux modifications du rôle exercé. Il est tentant de conclure qu'une participation de l'encadrement intermédiaire aux décisions stratégiques est relativement faible dans le cas de notre étude, puisque le rôle prescrit ne correspond pas au rôle perçu. Néanmoins, nous ne parvenons pas à montrer un lien significatif entre cet écart et la satisfaction professionnelle.

Nous confirmons en revanche le lien entre les tensions de rôle et les outputs que sont la satisfaction professionnelle et la performance perçue. Nous pouvons peut-être l'expliquer ainsi : une forte adaptation du rôle est perçue comme par les managers, ce qui génère certes de l'ambiguïté mais aussi de l'insatisfaction. Pourtant, s'ils avaient plus de liberté pour adapter leur rôle à leur convenance, l'ambiguïté augmenterait mais ils en seraient plus satisfaits, du fait de ce sentiment de liberté.

La nature des représentations du rôle n'est pas anodine dans le processus que nous décrivons. Nous observons que le rôle exercé est orienté vers les résultats et que le rôle voulu est plutôt orienté vers les méthodes de travail. Pour Kohli (1985), des observations relativement proches montrent que cela devrait amoindrir l'ambiguïté de rôle mais augmenter le conflit de rôle et l'insatisfaction professionnelle du salarié. En ce qui concerne notre enquête, nous pouvons seulement conclure que les deux types de tensions de rôle et que les outputs ne sont pas très satisfaisants. Mais nous ne mettons pas en évidence de corrélation directe entre le rôle exercé, le rôle voulu et ces variables. Toutefois, contrairement à Bagozzi (1978), Michaels et alii (1988) ou Szilagyi (1977) nous voyons que les deux formes de tensions de rôle sont positivement corrélées entre elles.

Finalement, comme Dubinsky (1999) ou Jolson (1999), nous pouvons dire, en reprenant leur analyse au niveau hiérarchique supérieur, que lorsque les managers intermédiaires ont des difficultés professionnelles et se perçoivent en situation d'échec, le management supérieur en est en partie responsable. La formation, la supervision des activités, le leadership, la reconnaissance ou la motivation sont à ce titre essentielles. L'appartenance très variable de ces catégories de tâches aux représentations du rôle que nous étudions ne peut alors être considérée comme étrangère aux dysfonctionnements relevés.

– SECTION 2 –
L'interprétation des résultats.

L'interprétation des résultats à l'aide d'une seconde batterie d'outils statistiques nous permet d'approfondir notre réflexion. Des analyses en composantes principales ont été effectuées dans le but de vérifier la validité et la fiabilité des variables utilisées. Ces résultats ont été présentés en fin du chapitre précédent. Elles nous procurent également des informations supplémentaires concernant la composition des variables, leur signification ou leur nature.

Nous pouvons en effet faire apparaître le sens principal de chaque variable de rôle, en particulier, grâce au premier facteur composant la variable. Celui-ci a été identifié comme le noyau central de chaque représentation de rôle, selon la démarche développée au cours du premier chapitre, en section 2. C'est pourquoi nous étudierons plus précisément la composition de ce facteur, pour le rôle prescrit, le rôle perçu, le rôle voulu et le rôle exercé. Il nous donnera également des indications précieuses quant au sens à donner aux tensions de rôle et aux outputs du rôle.

Nous tentons également de cartographier les représentations du rôle, de manière à mieux visualiser leurs écarts, en utilisant un mapping que nous avons explicité dans le second chapitre.

1. L'interprétation des représentations du rôle.

Grâce aux matrices de corrélation, nous pouvons mettre en évidence les liens entre les items composant chaque variable latente et leurs composantes principales, puis dégager le sens donné à ces composantes. Pour une meilleure aisance de lecture, nous présentons dans cette partie les résultats les plus significatifs, et reléguons en annexe les tableaux de données les plus denses. Nous étudions ici les différentes représentations du rôle des managers intermédiaires, qui sont le rôle voulu, le rôle perçu, le rôle prescrit et le rôle exercé.

A. Le rôle voulu par les managers intermédiaires.

I. Matrice des corrélations de la variable épurée.

L'analyse factorielle faite à l'aide de quatre axes permet d'expliquer 57,7% de la variance totale. Les deux premiers axes expliquent plus de 35% de la variance (tableau 4.52, page suivante). L'ensemble des corrélations des items montre que chacun d'eux est lié à l'un des axes de manière significative, à l'exclusion des trois autres. Cela nous permet d'interpréter avec plus de précision la variable latente.

Le premier axe factoriel, qui constitue dans notre interprétation le noyau central du rôle voulu, est essentiellement celui des fonctions d'animation et de contrôle. Il est fortement corrélé à la moitié des tâches de contrôle (contrôle des actes réalisés, des méthodes de travail et des résultats), et à deux tâches d'animation (écoute des collaborateurs et montrer l'exemple). La tâche de vente est celle qui consiste à fixer des objectifs commerciaux, tâche que l'on peut considérer comme relativement directive. Aucune tâche de gestion n'est liée à l'axe F1.

	F1	F2	F3	F4
VALEURS PROPRES	4,706	2,265	1,862	1,554
% SANS ROTATION	26,142	12,584	10,343	8,635
% ROTATION VARIMAX	18,253	17,102	11,726	10,624
Test de sphéricité de Bartlett				
Corrélation	Chi-2 =	-64,023	DDL =	153
4-13C actes	**0,667**			
4-10V objectifs	**0,637**			
4-09C méthode	**0,503**			
4-05C résultats	**0,378**			
4-22A écoute	**0,364**			
4-23A exemple	**0,357**			
4-01C secteur		0,677		
4-21C potentiel		0,466		
4-02V PAC		0,43		
4-08A former		0,349		
4-07G instructions		0,342		
4-14V clients			0,517	
4-06V actions			0,484	
4-18V terrain			0,337	
4-04A recruter			0,303	
4-17C dépense				0,576
4-19G rémunération				0,49
4-20A reconnaît				0,322

Tableau 4.52. Matrice des corrélations de la variable « rôle voulu ». (Source : enquête)

Le second axe factoriel est corrélé significativement à deux autres tâches de contrôle (évaluation du secteur et évaluation du potentiel individuel), ce qui porte à cinq sur six les tâches de contrôle qui permettent de donner du sens à la variable rôle voulu. Une seconde

tâche de vente apparaît, en corrélation avec cet axe, consistant à définir le plan d'action commerciale (PAC). Suivent une tâche d'animation (former les collaborateurs) et une première tâche de gestion (donner des instructions).

II. Interprétation des axes factoriels.

Le rôle voulu correspond plutôt à un rôle d'« animateur directif voire charismatique », très autonome vraisemblablement. Il tient à contrôler ce qui est réalisé et comment ça l'est au sein de son équipe. Il fixe lui-même les objectifs commerciaux à atteindre, tout en s'efforçant d'être réceptif aux besoins exprimés par ses collaborateurs, à qui il montrera par l'exemple ce qu'il est bon de faire.

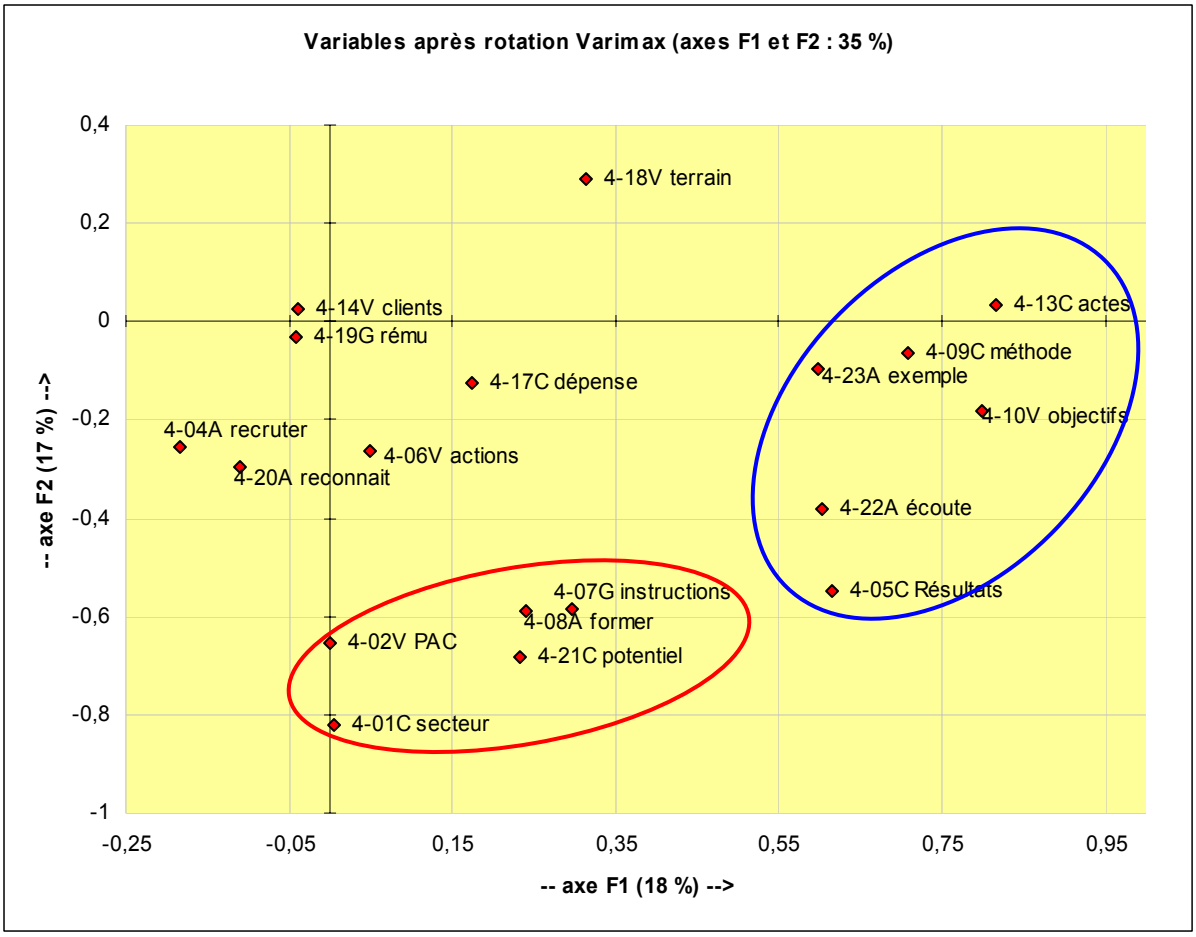


Figure 4.02. Mapping des deux premiers axes factoriels du rôle voulu.
(Source : enquête)

Le premier axe factoriel correspond à un rôle de leader relativement directif : les tâches qui lui sont liées montrent que le manager souhaite définir puis vérifier les activités de son

équipe. Le second axe est complémentaire à celui-ci : le manager vérifie ce qu'il est possible de faire et complète ses instructions.

B. Le rôle perçu par les managers intermédiaires.

I. Matrice des corrélations de la variable épurée.

L'analyse factorielle fait apparaître quatre axes significatifs, qui expliquent près de 57% de la variance totale. Le premier axe explique à lui seul un quart de la variance, et plus d'un tiers avec le second axe (tableau 4.53, page suivante).

Le premier axe factoriel du rôle perçu est corrélé à 11 items sur 21 que comporte la variable épurée. Il formé pour l'essentiel de tâches de gestion et d'animation. Le rôle perçu met avant tout l'accent sur la gestion de l'information, des moyens confiés et des rémunérations. Les tâches d'animation sont plus nombreuses et différentes de celles liées à l'axe F1 du rôle voulu : l'exemplarité disparaît, l'écoute est toujours présente, mais s'ajoutent la reconnaissance, l'entraînement à la combativité, la formation et le recrutement. Deux tâches de vente sont également corrélées à cet axe : la définition des actions commerciales et la définition du PAC, ce qui est très lié. Une seule tâche de contrôle est corrélée, la vérification du potentiel individuel.

Le second axe factoriel est corrélé à quatre tâches. Deux autres tâches de gestion s'ajoutent au sens exprimé par l'axe F1 ; il s'agit de l'édition de rapports d'activité et de la participation à des réunions avec la hiérarchie. L'exemplarité est liée à ce second facteur, ainsi que l'évaluation du secteur commercial.

	F1	F2	F3	F4
VALEURS PROPRES	6,636	2,105	1,648	1,49
% variance	24,90	9,90	11,22	10,55
% cumulé	24,90	34,80	46,02	56,57
Test de sphéricité de Bartlett	Chi-2 =	500,17	DDL =	210
Corrélation				
6-19G Moyens	**0,545**			
6-11G Infos	**0,466**			
6-22V Pac	**0,455**			
6-17C Potentiel	**0,450**			
6-15G Rémunérations	**0,446**			
6-10V Actions	**0,437**			
6-24A Reconnaît	**0,404**			
6-20A Combat	**0,402**			
6-18A Ecoute	**0,383**			
6-12A Recruter	**0,320**			
6-04A Former	**0,266**			
6-03G Rapports		0,504		
6-08G Réunions		0,420		
6-23A Exemple		0,312		
6-13C Secteur		0,262		
6-02V Clients			0,715	
6-06V Terrain			0,647	
6-05C Méthode				0,386
6-21C Dépense				0,372
6-07G Instructions				0,319
6-09C Actes				0,293

Tableau 4.53. Matrice des corrélations de la variable « rôle perçu ». (Source : enquête)

II. Interprétation des axes factoriels.

A travers le rôle perçu, les managers croient donc que leur hiérarchie attend d'eux qu'ils soient plus gestionnaires qu'ils ne le souhaitent eux-mêmes. La gestion n'apparaît quasiment pas dans les attentes soulignées par le rôle voulu.

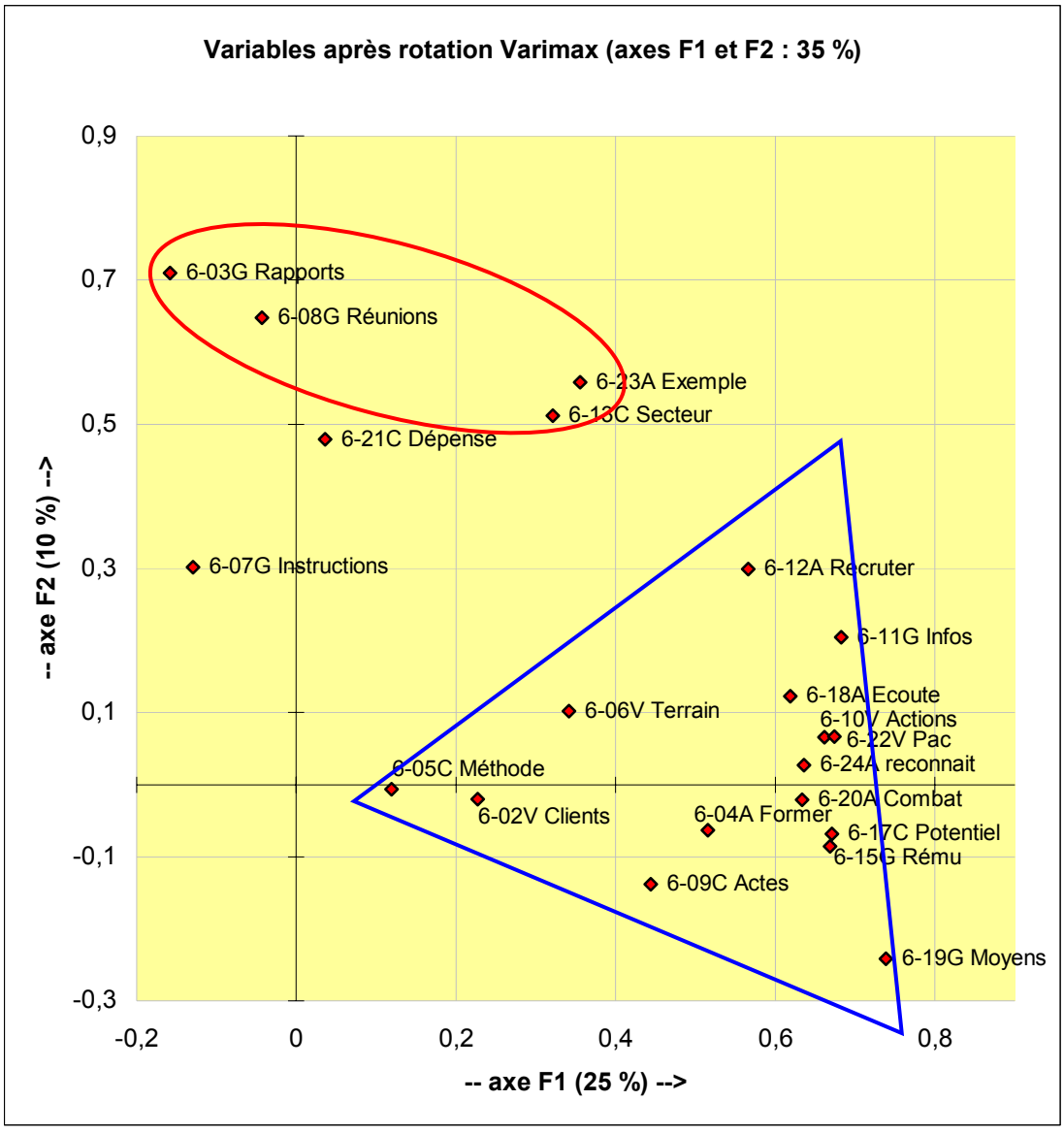


Figure 4.03. Mapping des deux premiers axes factoriels du rôle perçu.
(Source : enquête)

Les dirigeants sont également perçus comme attendant des managers intermédiaires qu'ils soient plus proches de leurs collaborateurs : ils doivent les recruter, les former, les entraîner à résister à des situations stressantes, être plus disponibles et recevoir leurs doléances. Le contrôle leur semble très peu mis en exergue dans cette représentation, principalement

expliquée par cinq tâches de gestion et par toutes les tâches d'animation. Le rôle perçu est par conséquent celui d'un « gestionnaire-animateur de son équipe ».

C. Le rôle prescrit par les dirigeants.

Le rôle prescrit correspond à la représentation du rôle telle qu'elle est émise par les dirigeants, tandis que le rôle perçu est la perception de celle-ci par les managers intermédiaires, destinataires du rôle prescrit. Il est donc intéressant de comparer ces deux représentations.

I. Matrice des corrélations de la variable épurée.

Trois axes factoriels expliquent près des deux tiers de la variance totale de la variable (tableau 4.54 page suivante). Le premier axe factoriel du rôle prescrit représente près de 30% de cette variance. Il est particulièrement orienté sur la fonction de gestion, puisqu'il comprend quatre des six tâches de cette fonction, dont la première est très fortement corrélée à l'axe F1 (0,865), et qu'il s'agit de la moitié des items corrélés à la composante principale.

	F1	F2	F3
% variance	29,83	18,78	16,25
% cumulé	29,83	48,61	64,86
Test de sphéricité de Bartlett	Chi-2 = 0,0	DDL =136	
Corrélation			

	F1	F2	F3
D1-11G Infos	**0,865**		
D1-13C Secteur	**0,659**		
D1-01C Résultats	**0,611**		
D1-17C Potentiel	**0,542**		
D1-22V Pac	**0,498**		
D1-08G Réunions	**0,482**		
D1-03G Rapports	**0,434**		
D1-15G Rémunérations	**0,381**		
D1-05C Méthode		0,738	
D1-10V Actions		0,548	
D1-02V Clients		0,517	
D1-09C Actes		0,339	
D1-23A Exemple		0,279	
D1-19G Moyens			0,7
D1-07G Instructions			0,686
D1-21C Dépense			0,406
D1-12A Recruter			0,369

Tableau 4.54. Matrice des corrélations de la variable « rôle prescrit ». (Source : enquête)

II. Interprétation des axes factoriels.

Par cette fonction, les dirigeants semblent attendre une forte participation des managers intermédiaires à leurs activités de membres de la hiérarchie. Cette impression est renforcée par les attentes exprimées en matière de contrôle. En effet, la seconde fonction très présente dans cet axe est la fonction de contrôle, représentée par trois tâches : le contrôle du secteur, du potentiel individuel et des résultats. Une seule tâche de vente est corrélée à F1, celle qui consiste à organiser le plan d'action commerciale.

Le deuxième axe factoriel est lui aussi perceptiblement orienté vers la fonction de contrôle, ce qui renforce la présence de celle-ci dans la représentation du rôle des managers intermédiaires du point de vue des dirigeants. Cinq tâches de contrôle sont corrélées aux deux premiers axes factoriels du rôle prescrit. Par ailleurs, deux tâches de vente sont corrélées à l'axe F2 : la définition des actions commerciales, et la négociation avec les gros clients. Le rôle prescrit correspond plus particulièrement à une représentation d'un rôle de « gestionnaire-contrôleur commercial », membre de la hiérarchie, en forte relation avec elle, et mandaté par elle pour vérifier que les instructions transmises aux équipes sont appliquées efficacement.

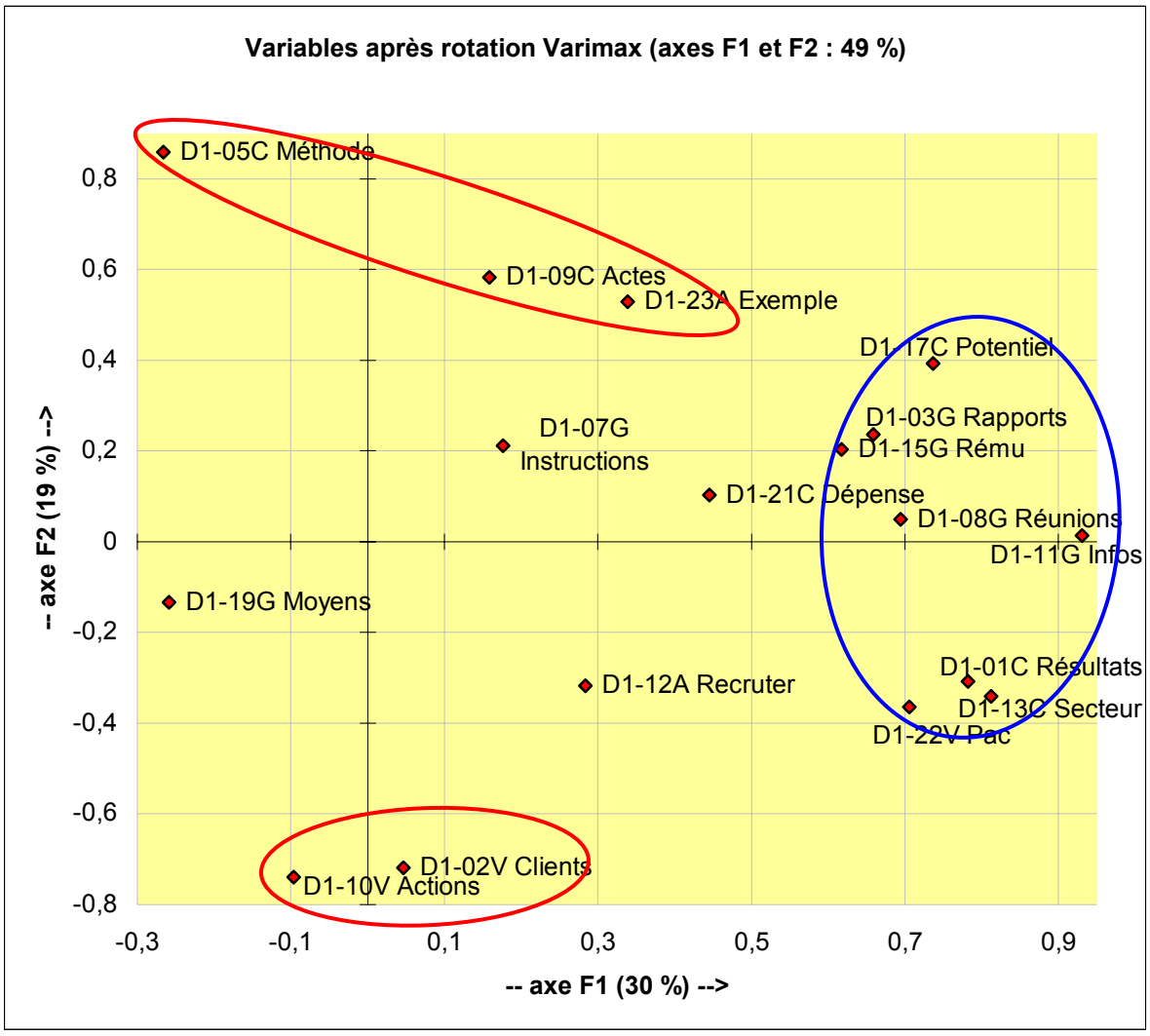


Figure 4.04. Mapping des deux premiers axes factoriels du rôle prescrit.
(Source : enquête)

III. Comparaison du rôle prescrit et du rôle perçu.

Nous pouvons comparer directement les items corrélés à l'axe factoriel principal du rôle prescrit et du rôle perçu. On constate dès lors que la structure des deux composantes principales diffère (tableau 4.55). Les items ont été classés selon leur appartenance à l'une des quatre fonctions, Animation, Contrôle, Gestion ou Vente. On distingue mieux la répartition de ces fonctions dans l'axe factoriel principal.

Premier axe factoriel (F1) de chaque variable	
Rôle prescrit	**Rôle perçu**
	A Reconnaît
	A Combat
	A Ecoute
	A Recruter
	A Former
C Potentiel	C Potentiel
C Secteur	
C Résultats	
G Rapports	G Moyens
G Informations	G Informations
G Rémunérations	G Rémunérations
G Réunions	
V Pac	V Pac
	V Actions

Tableau 4.55. Composition du premier axe factoriel des représentations du rôle prescrit et du rôle perçu. (Source : enquête)

On remarque que la fonction d'animation est totalement absente de l'axe factoriel F1, ou noyau central, du rôle prescrit, tandis que le contrôle est très peu présent du noyau central du rôle perçu. Les deux représentations sont bâties autour de la fonction de gestion, et se

différencient par les fonctions de contrôle et de gestion. C'est là un écart important entre ces deux perceptions d'un même rôle.

IV. Comparaison du rôle prescrit et du rôle voulu.

Par ailleurs, nous pouvons comparer de la même manière le noyau du rôle prescrit par les dirigeants et celui du rôle voulu par les managers intermédiaires. Cela nous permet de pointer les différences entre les attentes des deux groupes (tableau 4.56).

Entre ces deux représentations, en revanche, c'est la fonction de contrôle qui constitue la partie commune, bien qu'il n'y ait qu'un item commun. Le noyau central du rôle voulu s'appuie sur la fonction d'animation, avec les items écouter les collaborateurs et montrer l'exemple, tandis que le noyau du rôle prescrit passe sous silence cette facette du rôle. A l'inverse, le noyau du rôle voulu ne comporte aucun item de gestion, alors qu'il représente une facette essentielle du rôle prescrit. L'item de la fonction vente, tenant compte de l'élimination de l'item fixer des objectifs commerciaux dans le rôle prescrit, est différent entre les deux représentations.

Premier axe factoriel (F1) de chaque variable	
Rôle prescrit	**Rôle voulu**
	A Ecoute
	A Exemple
C Potentiel	C Actes
C Secteur	C Méthode
C Résultats	C Résultats
G Rapports	
G Informations	
G Rémunérations	
G Réunions	
V Pac	V Objectifs

Tableau 4.56. Composition du premier axe factoriel des représentations du rôle prescrit et du rôle voulu. (Source : enquête)

Nous allons à présent porter notre attention sur le rôle exercé, du point de vue des managers intermédiaires comme de celui de leurs hiérarchiques. En effet, nous allons pouvoir analyser les deux représentations, selon ce que les premiers pensent réaliser au quotidien, et selon ce que les seconds estiment *correctement* réalisé par les premiers.

D. Le rôle exercé par les managers intermédiaires.

I. Matrice des corrélations de la variable épurée.

Le premier axe factoriel exprime près de 28% de la variance globale de la variable, et près de la moitié en lui adjoignant le second axe (tableau 4.57, page suivante). Trois facteurs suffisent à expliquer près de 58% de la variance.

L'axe factoriel principal du rôle exercé est corrélé à neuf des seize items composant la variable épurée. Il est notamment lié à trois tâches d'animation, qui ont trait à la combativité, à la formation et à la tenue des réunions de l'équipe. Elles sont associées à quatre des six tâches de contrôle : les actions entreprises, les méthodes employées, le potentiel individuel et la richesse du secteur commercial. Cependant, le contrôle des résultats s'éclipse, alors que d'autres aspects de l'activité commerciale sont contrôlés, bien qu'avec une moindre priorité par rapport au rôle voulu. Une seule tâche de gestion apparaît, donner des instructions, et une seule tâche de vente, fixer des objectifs. Ces deux tâches peuvent être considérées comme particulièrement directives, puisqu'elles consistent à définir aux collaborateurs ce qu'ils doivent faire, sans qu'il leur soit réellement laissé d'initiative sur ces points.

	F1	F2	F3
VALEURS PROPRES	4,693	2,287	1,681
% variance	27,71	18,37	11,66
% cumulé	27,71	46,08	57,74
Test de sphéricité de Bartlett	Chi-2 =	325,34	DDL =105
Corrélation			
5-21C Potentiel	**0,59**		
5-20A Combat	**0,563**		
5-16A Former	**0,559**		
5-17C Actes	**0,523**		
5-15G Instructions	**0,432**		
5-13C Secteur	**0,379**		
5-05C Méthode	**0,354**		
5-19A Réunions	**0,279**		
5-10V Objectifs	**0,275**		
5-14V Clients		0,831	
5-22V Terrain		0,771	
5-06V Actions		0,461	
5-04A Ecoute		0,379	
5-02G Rémunérations			0,404
5-03G Rapports			0,586

Tableau 4.57. Matrice des corrélations de la variable « rôle exercé ». (Source : enquête)

II. Interprétation des axes factoriels.

L'axe F1 du rôle exercé est un facteur où dominent le contrôle des potentialités et des activités des vendeurs, et l'animation de l'équipe tournée vers l'atteinte des objectifs.

Le second axe factoriel est corrélé à trois tâches de vente : négocier avec les clients importants, accompagner les vendeurs sur le terrain et définir leurs actions commerciales. L'écoute des collaborateurs reste la seule tâche d'animation liée à cet axe.

Ajouté au premier facteur, il donne une représentation du rôle exercé très tournée vers la réalisation des objectifs commerciaux : contrôler qu'ils peuvent être atteints, animer l'équipe pour mieux les atteindre, y contribuer soi-même. Cette représentation est celle de l'animation des ventes la plus traditionnelle, celle d'un management qui pousse à la réalisation des résultats. Le développement des collaborateurs est considéré comme secondaire, les tâches quotidiennes directement reliés aux résultats primant sur toute autre considération.

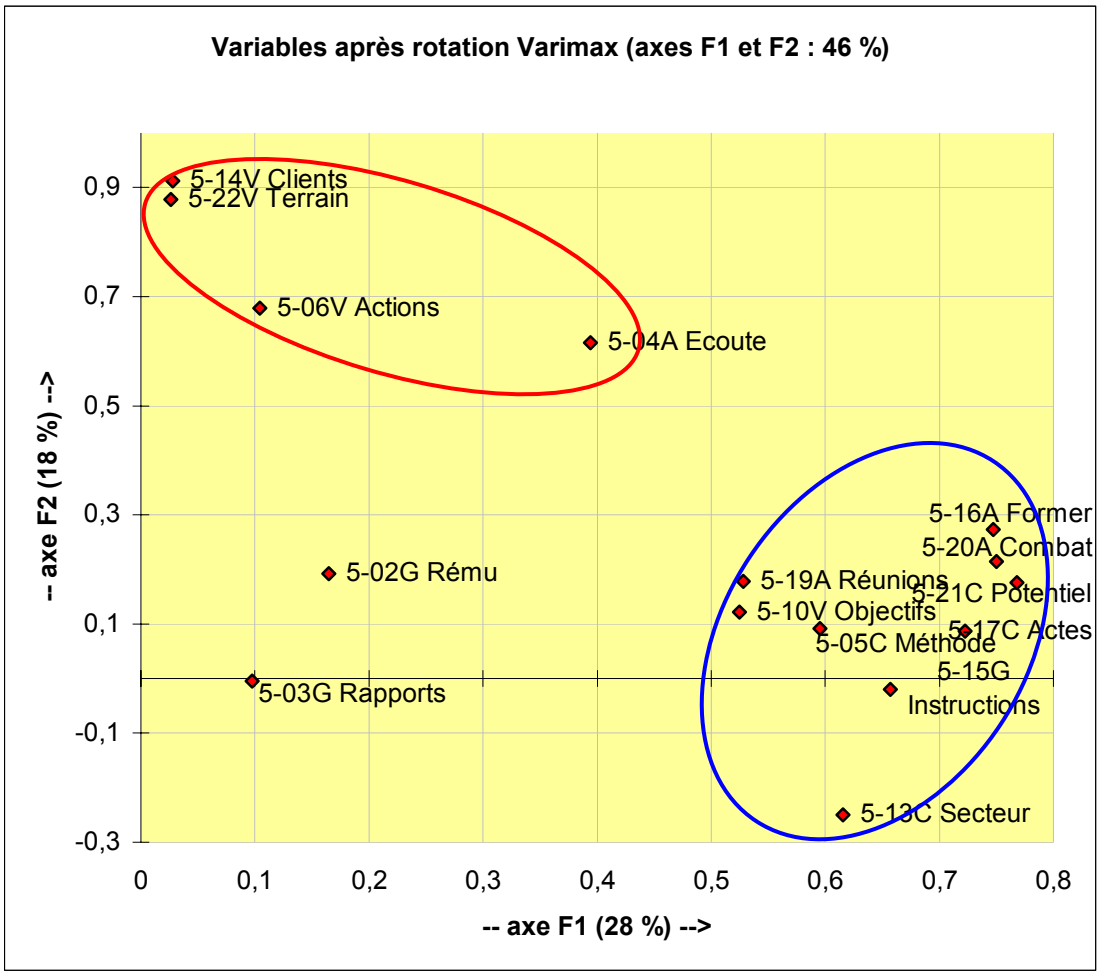


Figure 4.05. Mapping des deux premiers axes factoriels du rôle exercé. (Source : enquête)

Il est à noter que le contrôle des objectifs est un item corrélé avec quasiment aucun autre, sauf avec la fixation des objectifs. Il constitue un axe en soi, lorsque l'on procède à une ACP sur la totalité de la variable latente, avant qu'elle soit épurée. Il renforce ainsi la perception

que nous avons décrite précédemment du rôle que les managers intermédiaires se voient exercer.

E. Le rôle exercé vu par les dirigeants.

I. Matrice des corrélations de la variable épurée.

La vision des dirigeants quant au rôle exercé par les cadres intermédiaires apparaît dans le tableau 4.58, page suivante. A l'aide de quatre composantes principales, pour garantir une bonne représentation de la variable, c'est pas moins de 80% de la variance totale qui est expliquée.

Le premier axe factoriel est corrélé au tiers des items de la variable, soit sept d'entre eux. Il s'agit avant tout de tâches d'animation, portant sur la reconnaissance, la combativité et l'écoute des vendeurs. Vient ensuite la fonction de contrôle, orientée vers l'évaluation du potentiel individuel et le contrôle des actes réalisés. S'y ajoutent une tâche de vente, la négociation avec les clients importants, et une tâche de gestion, consistant en l'actualisation des informations économiques.

	F1	F2	F3	F4
VALEURS PROPRES	6,753	4,517	3,189	2,514
% SANS ROTATION	32,158	21,51	15,185	11,971
% ROTATION VARIMAX	28,155	22,268	17,206	13,195
Test de sphéricité de Bartlett	Chi-2 =	0	DDL =	210
Corrélation				

	F1	F2	F3	F4
D2-12A Reconnaît	**0,95**			
D2-20A Combat	**0,901**			
D2-21C Potentiel	**0,852**			
D2-17C Actes	**0,727**			
D2-07G Infos	**0,56**			
D2-14V Clients	**0,445**			
D2-04A Ecoute	**0,438**			
D2-11G Moyens		0,701		
D2-19A Réunions		0,664		
D2-13C Secteur		0,649		
D2-03G Rapports		0,589		
D2-18V Pac		0,545		
D2-22V Terrain		0,401		
D2-23A Exemple		0,331		
D2-09C Dépense			0,646	
D2-24A Recruter			0,6	
D2-05C Méthode			0,584	
D2-08G Réunions			0,576	
D2-15G Instructions				0,635
D2-01C Résultats				0,331
D2-10V Objectifs				0,89

Tableau 4.58. Matrice des corrélations de la variable « rôle exercé » vue par les dirigeants. (Source : enquête)

II. Interprétation des axes factoriels.

Comme pour le rôle exercé tel que le voient les managers intermédiaires, le premier axe factoriel donne la priorité aux fonctions d'animation et de contrôle, mais dans une moindre mesure, moins d'items de contrôle étant corrélés au facteur principal.

Le deuxième axe factoriel du rôle exercé vu par les dirigeants est lié à deux tâches de gestion, deux d'animation, deux de vente et une de contrôle. La totalité de la fonction d'animation est donc mobilisée par ces deux axes. On peut alors supposer que les dirigeants de l'entreprise ont des attentes importantes sur ce point, qui sont relativement peu satisfaites, eu égard aux scores qu'ils ont décerné à leur management intermédiaire.

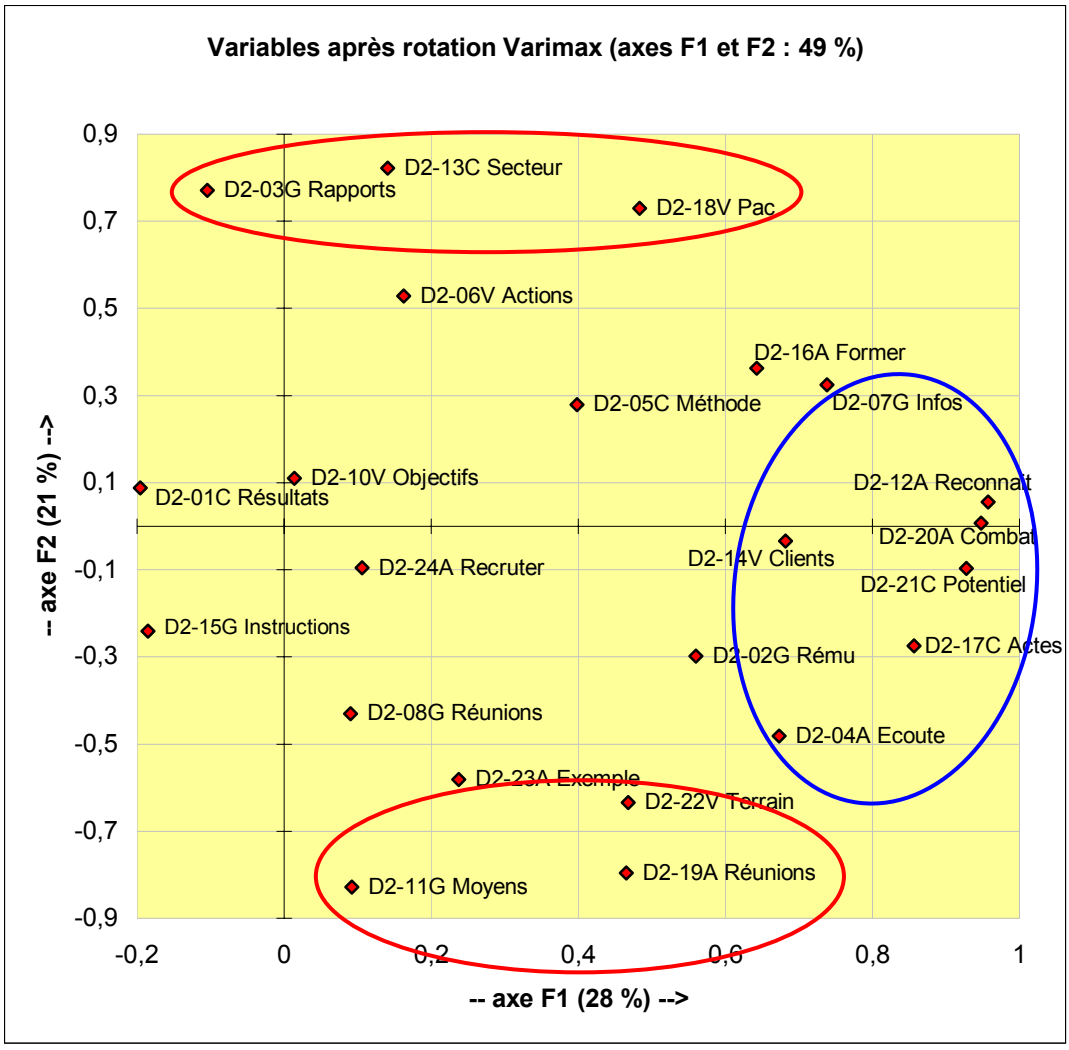


Figure 4.06. Mapping des deux premiers axes factoriels du rôle exercé vu par les dirigeants. (Source : enquête)

Les deux facteurs composant principalement cette variable montrent une représentation plus polyvalente que les autres du rôle des managers intermédiaires, bien que la fonction d'animation prédomine : trois tâches de chacune des autres fonctions sont sollicitées pour contribuer significativement aux deux axes.

La comparaison des deux visions du rôle exercé montre que si la fonction d'animation est bien représentée dans chacune d'elles, c'est avec un seul item commun, le développement de la combativité des collaborateurs (tableau 4.59).

Premier axe factoriel (F1) de chaque variable	
Rôle exercé vu par les M.I.	**Rôle exercé vu par les dirigeants**
A Combat	A Combat
A Former	A Ecoute
A Réunions	A Reconnaît
C Potentiel	C Potentiel
C Actes	C Actes
C Secteur	
C Méthode	
G Instructions	G Infos
V Objectifs	V Clients

Tableau 4.59. Composition du premier axe factoriel des deux représentations du rôle exercé. (Source : enquête)

Deux autres items dans la fonction de contrôle sont communs, l'évaluation du potentiel individuel et celle des actes réalisés. Sur neuf items liés à l'axe factoriel principal du rôle exercé, nous n'avons donc que trois items communs avec la perception des dirigeants de ce même rôle exercé. Cela signifie que la direction de l'entreprise ne considère pas que les managers intermédiaires remplissent le rôle qu'elle leur a assigné, ou qu'elle n'est pas réellement satisfaite de ce qu'elle constate. Ce point a déjà été noté au regard des scores attribués par les dirigeants dans leurs réponses au questionnaire.

F. Comparaison de l'ensemble des représentations du rôle.

Afin de comparer finalement les trois représentations que les cadres commerciaux ont de leur rôle, nous avons rapproché le premier axe factoriel de chaque représentation du rôle. Il est corrélé comme suit avec les différents items les composant (tableau 4.60).

Premier axe factoriel (F1) de chaque variable				
Représentations des managers intermédiaires			**Représentations des dirigeants**	
Rôle voulu	**Rôle perçu**	**Rôle exercé**	**Rôle prescrit par les dirigeants**	**Rôle exercé vu par les dirigeants**
A Ecoute	A Reconnaît	A Combat		A Combat
A Exemple	A Combat	A Former		A Ecoute
	A Ecoute	A Réunions		A Reconnaît
	A Recruter			
	A Former			
C Actes	C Potentiel	C Potentiel	C Potentiel	C Potentiel
C Méthode		C Actes	C Secteur	C Actes
C Résultats		C Secteur	C Résultats	
		C Méthode		
	G Moyens	G Instructions	G Rapports	G Informations
	G Informations		G Informations	
	G Rémunérations		G Rémunérations	
			G Réunions	
V Objectifs	V Pac	V Objectifs	V Pac	V Clients
	V Actions			

Tableau 4.60. Composition du premier axe factoriel des représentations du rôle des managers intermédiaires. (Source : enquête)

Nous avons indiqué plus haut que le rôle voulu s'apparente à un rôle d'« animateur directif voire charismatique », que le rôle perçu est plus proche de celui d'un « gestionnaire-animateur de son équipe », tandis que le rôle exercé peut être assimilé à une représentation assez

traditionnelle de « chef des ventes », dans l'acception classique du « chef ». Le rôle prescrit peut être considéré comme un rôle de « gestionnaire-contrôleur commercial » ; alors que les dirigeants semblent être déçus des capacités attendues de la part de ceux qu'ils espèrent être des « managers polyvalents ».

Dans la typologie que nous avons suggérée dans le second chapitre, à la section 1, nous proposions une comparaison entre quatre représentations du rôle des managers intermédiaires, selon que l'on suit une *logique de tâches* ou une *logique de rôles*, et selon la prédominance des fonctions d'animation, de vente, de gestion et de contrôle. Ces représentations sont le *rôle d'expert*, le *rôle de superviseur*, le *rôle de tuteur* et le *rôle de développeur*.

Dans ce contexte, le rôle voulu par les managers intermédiaires est caractérisé par l'animation et le contrôle, pour l'axe F1, et par la fonction de contrôle pour l'axe F2. Cette représentation se positionne par conséquent essentiellement dans le quadrant inférieur droit, dans la figure 4.07. Cela correspond plutôt à un *rôle de superviseur*.

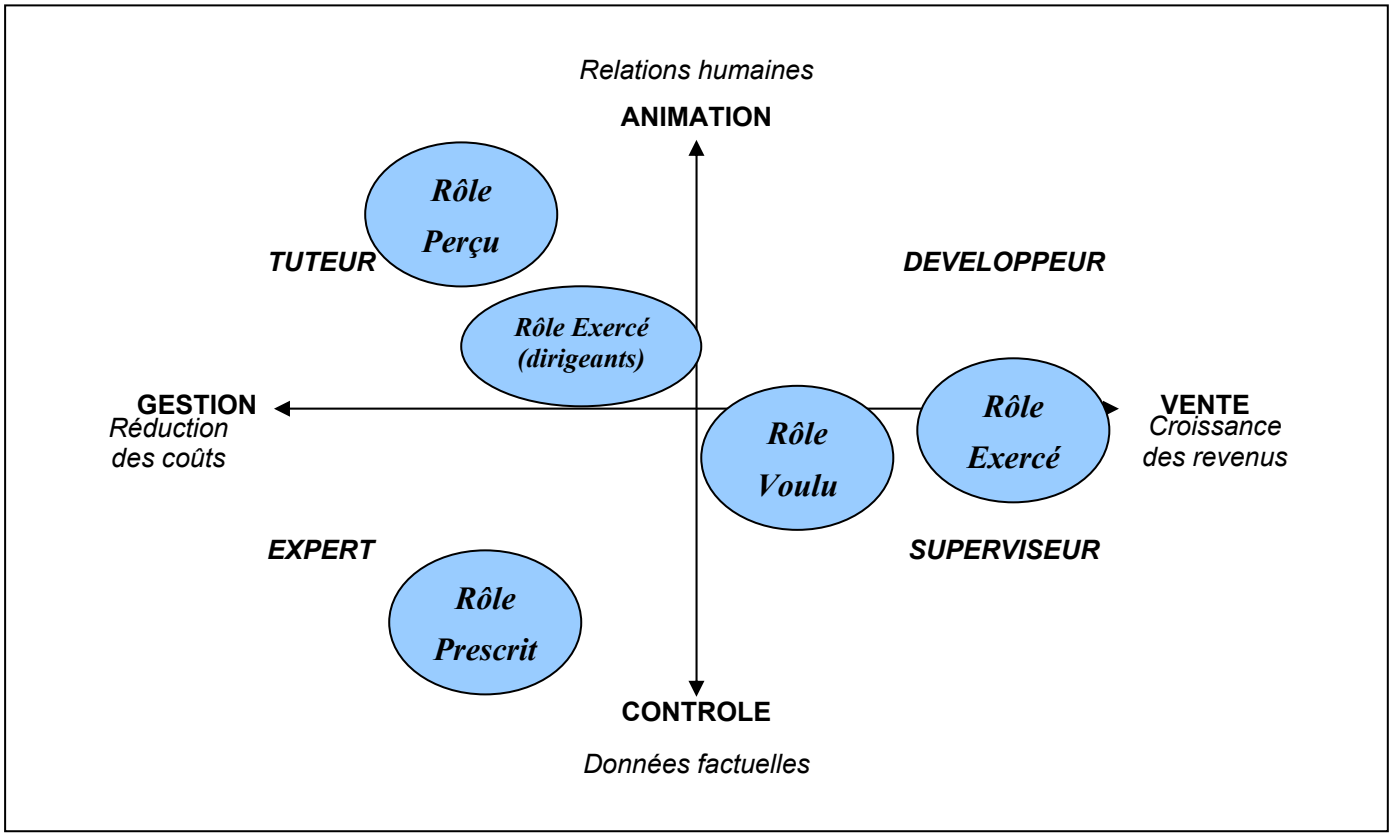


Figure 4.07. Le positionnement des représentations du rôle du manager intermédiaire selon les fonctions dominantes. (Source : auteur)

On y retrouve les attitudes et les tâches de direction d'équipe, de prise de décision concernant le développement de l'activité, ainsi que la capacité à apporter des réponses, à

évaluer la progression du travail effectué, et l'importance de l'exemplarité et de l'écoute. On voit également le peu de place fait aux tâches de gestion.

Positionner l'ensemble des représentations sur le schéma initial utilisé au chapitre 2 nous permet finalement de mieux visualiser les différences de représentations du rôle des managers intermédiaires. Un éclairage plus global pourra être donné en conclusion de la recherche, lorsque nous aborderons les apports qu'elle contient et les développements possibles qu'elle peut suggérer, et lorsque nous tenterons d'extrapoler sur les raisons de tels écarts. Avant cela, nous allons analyser les résultats des variables expliquées, qui sont les tensions de rôle et les outputs du management commercial.

2. L'interprétation des tensions de rôle.

Les tensions de rôle que peut subir un individu sont l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle. Nous en présentons successivement l'analyse en composantes principales.

A. L'ambiguïté de rôle.

I. Matrice des corrélations de la variable épurée.

Deux composantes totalisent près des trois quarts de la variance expliquée (tableau 4.61, pages suivante). Le premier axe factoriel est corrélé à cinq des six items composant la variable, tandis que le second facteur est celui de l'ambiguïté de rôle liée à la répartition du temps de travail.

L'ambiguïté de rôle tient plus particulièrement aux tâches à réaliser et aux responsabilités liées au rôle de manager intermédiaire. L'autorité supposée du manager vient ensuite, bien avant les attentes de l'individu et les objectifs qui lui sont assignés.

	F1	F2
Valeur propre	3,51	0,82
% variance	58,55	13,65
% cumulé	58,55	72,20
Valeur observée du khi² (ddl = 15) : 148,98		
7-04AR Tâches	**0,78**	
7-03AR Responsabilités	**0,71**	
7-02AR Autorité	**0,65**	
7-05AR Attentes	**0,60**	
7-01AR Objectifs	**0,39**	
7-06AR Temps		**0,94**

Tableau 4.61. Matrice des corrélations de la variable « ambiguïté de rôle ».
(Source : enquête)

II. Interprétation des axes factoriels.

On peut penser que les managers souhaiteraient voir leur rôle mieux défini en ce qui concerne, au premier plan, la manière de l'exercer. Une telle clarification du rôle peut venir de la hiérarchie, si elle précise ses attentes auprès du management. Elle peut également être laissée à l'initiative des cadres intermédiaires, si ceux-ci ont la liberté d'interpréter leur rôle selon ce qu'ils pensent devoir faire.

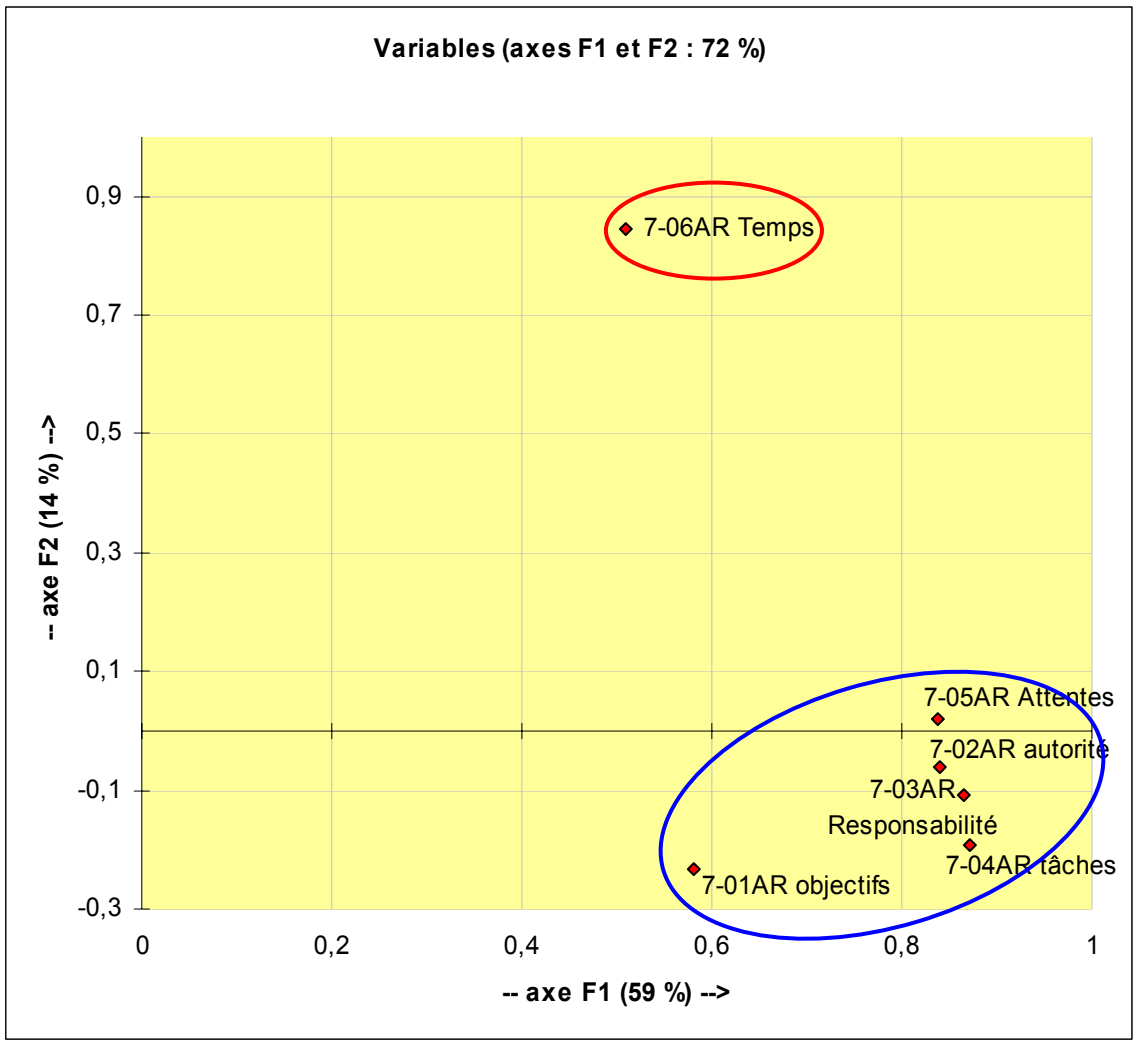


Figure 4.08. Mapping des deux premiers axes factoriels de l'ambiguïté de rôle. (Source : enquête)

On peut douter qu'une telle latitude leur soit laissée, car, en second rang, viennent les aspects liés aux aspirations, soit professionnelles (autorité) soit personnelles (attentes). Ils ne paraissent pas considérer qu'ils ont la marge de manœuvre nécessaire, à leur sens. Les objectifs ne passent que sur un troisième plan, ce qui signifie que, bien que ceux-ci puissent être mieux explicités, ce point les préoccupe moins que les précédents. Enfin, la gestion du temps vient en dernier, dans le classement des items donnant du sens à la variable. Pourtant, les réponses au questionnaire montrent que cet item est le plus mal noté. Cela indique qu'ils considèrent comme distinct cet élément constitutif de l'ambiguïté de rôle qu'ils subissent. Il est probable, au regard des nombreux entretiens effectués avec les managers intermédiaires, qu'ils vivent mal la façon dont ils sont contraints d'organiser leur temps dans la pratique.

B. Le conflit de rôle.

I. Matrice des corrélations de la variable épurée.

	F1	F2	F3
Valeur propre	3,27	1,10	1,09
% variance	28,49	26,10	
% cumulé	28,49	54,59	
Valeur observée du khi² (ddl = 28) : 114,13			
8-02CR Manière	**0,65**		
8-03CR Demandes	**0,63**		
8-07CR Personnes	**0,36**		
8-05CR Equipe	**0,33**	0,33	
8-08CR Missions		0,68	
8-06CR Moyens		0,52	
8-01CR Procédures		0,46	
8-04CR Choix			0,70

Tableau 4.62. Matrice des corrélations de la variable « conflit de rôle ». (Source : enquête)

Trois axes factoriels ressortent dans l'analyse en composantes principales de cette variable, totalisant plus de 68% de la variance expliquée, dont 28% pour le premier axe. Cependant, l'item « équipe » reste fortement corrélé aux deux premiers facteurs, bien que ce soit le moins bien corrélé des items, pour chacun de ces axes.

II. Interprétation des axes factoriels.

Le premier axe factoriel est lié aux items « manière de travailler », « demandes contradictoires » et « plaire à certaines personnes ou déplaire à d'autres ». Il correspond donc aux conflits de rôle liés à la manière d'exercer son rôle. Le second axe est corrélé aux items

« missions sans collaborateurs », « manque de moyens » et « modifier certaines procédures ». Il s'agit d'un aspect plus formel du travail, correspondant à ce que nous pouvons appeler la procédure de travail, tandis que le premier axe correspond au comportement professionnel.

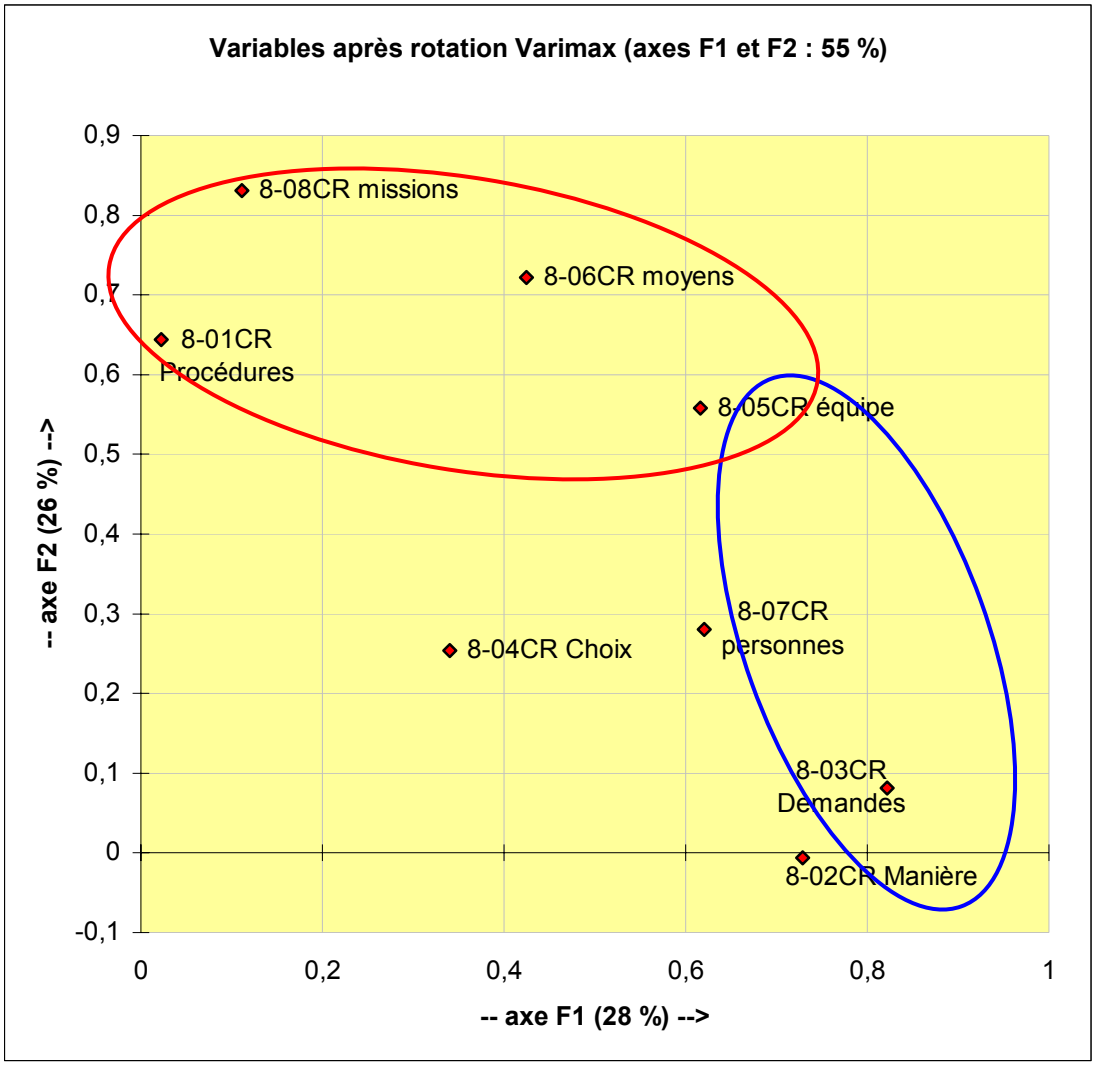


Figure 4.09. Mapping des deux premiers axes factoriels du conflit de rôle. (Source : enquête)

Cette variable exprime, plus que l'ambiguïté de rôle peut-être, l'inconfort que représente la position d'intermédiation inhérente au rôle du manager. Pris entre des demandes contradictoires, des personnes aux intérêts parfois incompatibles, et obligés de travailler autrement qu'ils ne le désireraient, les cadres sont contraints d'adapter leurs comportements, sans toujours y trouver satisfaction. Cet aspect comportemental et relationnel les gêne visiblement plus que les contraintes procédurales ou matérielles. Peut-être est-ce dû au fait que ces dernières sont relativement courantes, et que nombre de managers se plaignent de ne jamais avoir suffisamment de moyens pour travailler. On voit qu'ils sont relativement

insatisfaits sur ces points, d'après les scores obtenus. Cependant, si ces items sont mal notés, ils demeurent au second plan du sens donné à la variable globale. Ils sont gênants au quotidien, mais pas fondamentaux, et ne peuvent être considérés, de ce fait, comme le noyau de la représentation du rôle.

3. L'interprétation des outputs du rôle.

Nous avions retenu la satisfaction professionnelle, telle que la perçoit le manager intermédiaire, et la performance perçue par lui, comme outputs du rôle exercé.

A. La satisfaction professionnelle.

I. Matrice des corrélations de la variable épurée.

	F1	F2
% variance	39,6	22,67
% cumulé	39,6	62,27
Valeur observée du khi² (ddl = 15) : 81,69		
9-02SP chef	**0,86**	
9-03SP liens N+1	**0,68**	
9-01SP travail	**0,57**	
9-04 SP salaire		0,48
9-06 SP collègues		0,48
9-05SP carrière		0,37

Tableau 4.63. Matrice des corrélations de la variable « satisfaction professionnelle ». (Source : enquête)

Deux axes factoriels expriment plus de 62% de la variance totale de la variable, dont près de 40% pour le premier axe. Trois items sont corrélés à chacun d'eux. Le premier axe est fortement lié au travail du hiérarchique, aux liens personnels avec le hiérarchique et au travail

effectué en lui-même. Le second axe est lié, quoique moins fortement eu égard aux valeurs des coefficients de corrélation, au salaire, aux relations avec les collègues de travail et aux possibilités de carrière dans l'entreprise.

II. Interprétation des axes factoriels.

On s'aperçoit que l'insatisfaction liée à la rémunération est la plus importante, au vu des résultats des tris statistiques, présentés précédemment, devant les possibilités de carrière et l'apport professionnel du hiérarchique[489].

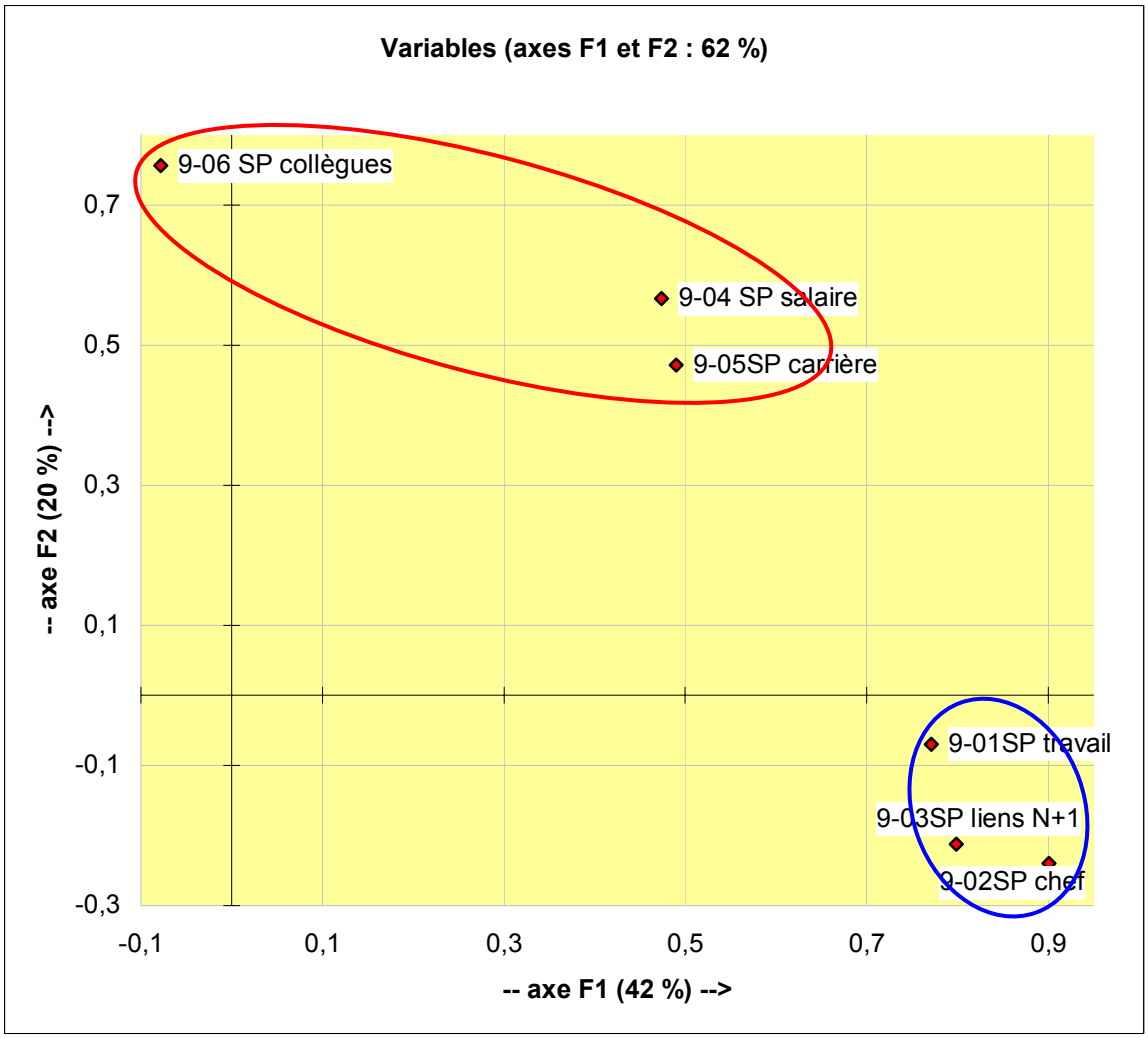


Figure 4.10. Mapping des deux premiers axes factoriels de la satisfaction professionnelle. (Source : enquête)

[489] Voir les résultats présentés page 407

Cependant, les deux premiers de ces trois items ne passent qu'au second plan du sens général donné à la variable par les composantes extraites de l'analyse. Autrement dit, on peut supposer que l'insatisfaction liée aux rémunérations et aux chances d'avancement est relativement chronique ou récurrente, et fait partie des plaintes couramment exprimées par les cadres commerciaux. Puisqu'elle ne fonde pas pour autant l'axe principal, elle a un impact limité sur leur insatisfaction globale. On peut rapprocher ce type d'insatisfaction de la notion de « facteurs d'hygiène » développée par Herzberg[490], pour lequel il s'agit de facteurs pouvant démotiver, mais qui ne suscitent pas la motivation en eux-mêmes. En revanche, les trois items liés au premier axe factoriel peuvent être considérés comme de réels facteurs de motivation.

Ce que fait le cadre intermédiaire, et avec qui il le fait au quotidien, semble influencer majoritairement sa satisfaction professionnelle globale, tandis que les résultats qu'il retire de son travail, salaire, carrière ou lien avec ses collègues, passent au deuxième plan. Cela peut paraître curieux, si l'on pense qu'ils sont avant tout sensibles à ces résultats. Il s'avère qu'ils accordent plus d'importance à ce qu'ils vivent régulièrement dans l'exercice même de leur métier.

B. la performance perçue.

I. Matrice des corrélations de la variable épurée.

Deux axes factoriels expliquent plus de 63% de la variance totale de la variable (tableau 4.64, page suivante). Le premier axe (34,52% de la variance) est corrélé très significativement aux items « développement de votre équipe » et « gestion de votre temps », est moins fortement à l'item « travail de gestion ». Le second axe est significativement lié aux items « évolution de vos résultats » et « atteinte de vos objectifs ».

[490] HERZBERG F., 1987

	F1	F2
% variance	34,52	28,64
% cumulé	34,52	63,16
Valeur observée du khi² (ddl = 10) : 40,21		
10-05PP équipe	**0,72**	
10-04PP temps	**0,64**	
10-03 PP gestion	**0,31**	
10-02PP résultats		0,72
10-01PP objectifs		0,64

Tableau 4.64. Matrice des corrélations de la variable « performance perçue ». (Source : enquête)

II. Interprétation des axes factoriels.

Il est intéressant de constater que le premier axe de la performance perçue est aussi celui dont les items sont les moins bien notés par les répondants, d'après les résultats présentés en page 414. Le développement de l'équipe leur parait relativement peu satisfaisant, tandis que la gestion de leur temps l'est encore moins. De plus, il ne s'agit pas des items de résultat quantitatif, qui sont corrélés au second axe. Le premier facteur est par conséquent celui de l'activité de management de l'équipe, tandis que le second est l'axe du résultat de cette activité.

Nous pouvons mettre cela en parallèle avec les trois représentations du rôle. Dans le rôle voulu, l'accent est mis sur le rôle de leader du cadre intermédiaire, un rôle de superviseur. Le fait que la performance prenne du sens d'abord par le développement de l'équipe est alors cohérent avec cette représentation souhaitée du rôle à tenir. Puisque le rôle voulu est relativement éloigné du rôle réellement exercé, on peut comprendre que les managers interrogés soient relativement critiques quant à leur performance sur ce point. C'est une activité essentielle à leurs yeux, mais qu'ils ne peuvent exercer comme ils le veulent.

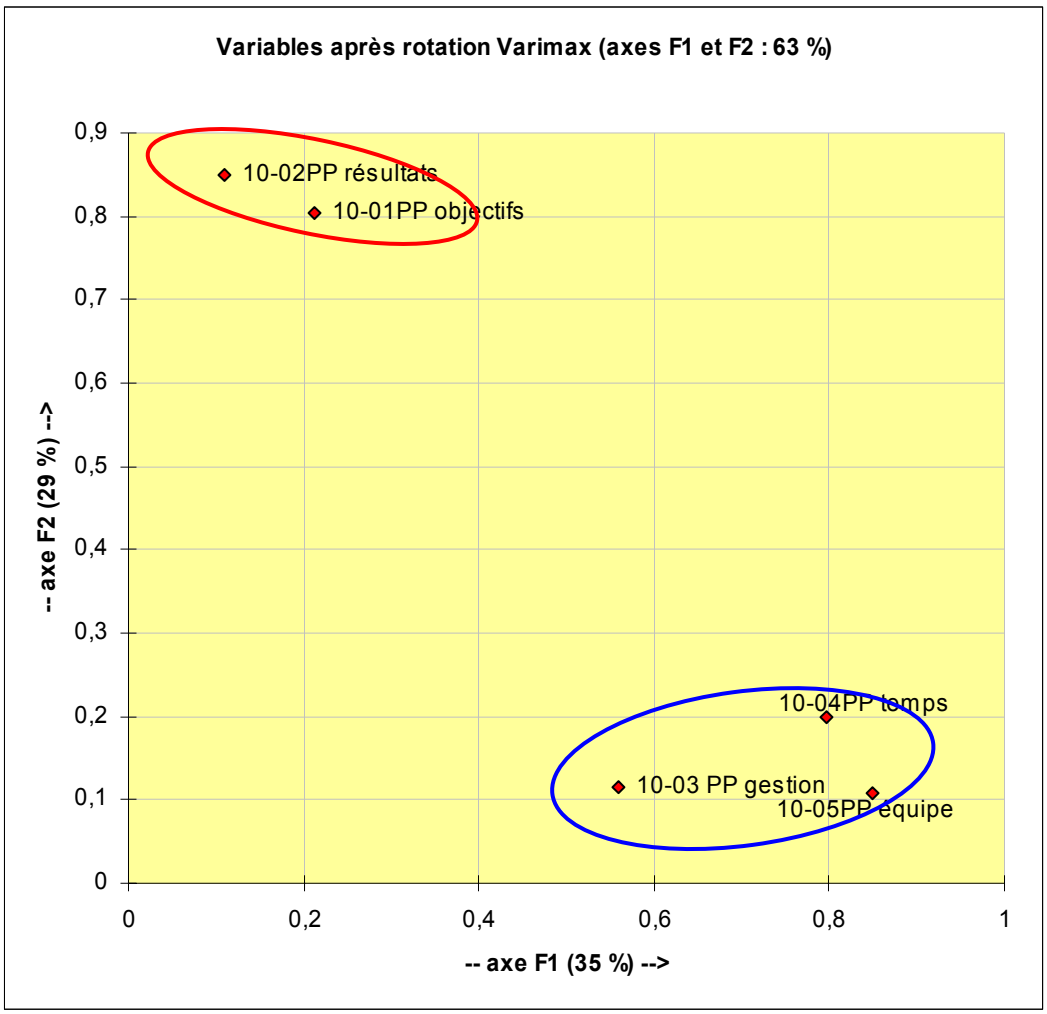


Figure 4.11. Mapping des deux premiers axes factoriels du rôle perçu.
(Source : enquête)

Le rôle perçu met l'accent sur les fonctions de gestion et d'animation, dans un rôle de tuteur. On retrouve cette dominante dans les trois tâches liées au premier axe de la variable performance perçue. En effet, la gestion du temps et le travail de gestion donnent son sens à ce premier axe. On peut l'interpréter comme le souhait de répondre aux attentes des dirigeants, telles que les managers intermédiaires les perçoivent. Cependant, comme ils sont relativement peu satisfaits de la performance issue de ces tâches, le décalage entre le rôle voulu et le rôle perçu se confirme. Qu'il se considère comme un animateur charismatique ou comme un gestionnaire-animateur, le manager intermédiaire est, en moyenne, relativement critique sur ce qui parait important dans le résultat de son travail.

Le rôle exercé est plus marqué par l'atteinte des objectifs et la gestion des moyens y afférant. Les résultats et les objectifs atteints sont reliés au second axe factoriel de la performance perçue, et uniquement à cet axe. Bien que les interrogés se défendent finalement d'avoir obtenu des résultats déplorables, puisque ces deux items ont les meilleurs scores

parmi les cinq qui composent la variable, ils les jugent comme étant de second plan, pour donner du sens à leur performance globale. On peut interpréter ce constat comme une confirmation de la dissonance entre ce que souhaite faire et ce que fait le cadre intermédiaire. Entre son rôle voulu, basé sur le développement de l'équipe, son rôle perçu, surtout constitué d'animation et de supervision, et son rôle exercé, très porté sur le contrôle et l'obtention des résultats, le cadre commercial intermédiaire considère que ses attentes ou celles qu'il perçoit de sa hiérarchie sont importantes pour évaluer sa performance finale, tandis que les résultats en tant que tels sont peut-être trop mis en avant au quotidien, et n'indiquent pas la réelle valeur de leur rôle.

– CONCLUSION DE LA SECTION 2 –

Cette seconde section nous permet de montrer que le **rôle perçu** est très marqué par les fonctions d'animation et de gestion. De *superviseurs*, tels qu'ils imaginent leur rôle, les managers intermédiaires pensent être considérés comme des *tuteurs*, pour lesquels les tâches essentielles sont des actes de management récurrents organisés autour de la vie de l'équipe et de l'allocation des ressources. La fonction de contrôle est peu présente, tandis que la fonction commerciale est recentrée autour de l'organisation des actions quotidiennes et du plan annuel d'action commerciale.

Comparativement, le **rôle prescrit** est très fortement marqué par le contrôle et la gestion, peu par la vente. Les dirigeants semblent attendre de leurs cadres qu'ils agissent en *experts*, alors qu'on aurait pu penser qu'ils voulaient avoir avant tout des *développeurs* dans leur force de vente. Cette représentation peut être due à différents facteurs : l'histoire de la société, très marquée par des directeurs généraux gestionnaires, voire issus de la production ; le contexte économique, qui a fait se recentrer les préoccupations l'entreprise sur la rentabilité des activités, etc.

La représentation du **rôle exercé** est construite autour des fonctions de contrôle, d'animation et de vente, en tenant compte du second axe factoriel. Il semble important, dans celle-ci, de pallier les difficultés rencontrées par l'équipe par un contrôle accentué, par le renforcement des capacités à réussir, ainsi que par une présence plus directe du manager commercial auprès des clients. Cela semble positionner le rôle exercé près du *rôle de superviseur*, de manière plus marquée que le rôle voulu, avec lequel il a néanmoins le plus de proximité. Cela peut indiquer que les managers intermédiaires font en sorte de pouvoir exercer le rôle qu'ils souhaitaient tenir, ou bien que les circonstances de leurs activités les amène malgré tout à se rapprocher de ce qu'ils avaient supposé devoir accomplir.

Le rôle exercé vu par les dirigeants est dominé par les tâches d'animation, puis de contrôle et de gestion. Cela positionne la représentation dans le quadrant supérieur gauche, dans un *rôle de tuteur*. Ils ne semblent pas pleinement satisfaits de l'exercice constaté du rôle de leurs managers de terrain, et ne voient pas remplies leurs attentes représentées par le rôle qu'ils ont prescrit à ceux-ci.

Il est à noter que les écarts les plus importants apparaissent entre le rôle prescrit, le rôle perçu et le rôle exercé. Autrement dit, entre ce qu'attendent les dirigeants de l'entreprise, ce qu'en comprennent les managers intermédiaires, et ce qu'ils pensent accomplir au quotidien, de grandes différences se sont matérialisées.

– CONCLUSION DU CHAPITRE 4 –

Le quatrième et dernier chapitre a été consacré à l'analyse des résultats de l'enquête menée au sein de la force de vente d'Euromaster France. L'essentiel des hypothèses que nous avons posées s'avère vérifié. En effet, les hypothèses H2, H3 et H4 sont retenues, totalement ou avec réserves. Nous avons observé que l'écart existe de manière significative entre le rôle prescrit par les dirigeants de l'entreprise et le rôle perçu par les cadres commerciaux intermédiaires qui en sont destinataires (hypothèse H2a). Cela augure par conséquent d'un premier écart porteur de dysfonctionnements au sein de l'organisation, puisque les dirigeants émettent un rôle qui n'est pas compris comme tel par les cadres. Cet écart est encore plus avéré si l'on considère le premier axe factoriel des deux représentations du rôle, qui matérialisent en définitive le noyau central de chaque représentation.

De même, le rôle perçu par les managers intermédiaires montre une différence significative avec le rôle qu'ils veulent exercer (hypothèse H2b). Ils développent donc le sentiment de ne pas trouver l'écho de leurs attentes dans le rôle qu'ils pensent transmis par leur hiérarchie ; il s'agit d'un second écart significatif, susceptible de générer des effets indésirables, en terme de rôle finalement exercé et de performances, prises au sens le plus large. Il est à noter que cette différence n'est pas significative si l'on tient compte uniquement des noyaux centraux des deux variables. Cela tient à l'un des trois critères que nous avons retenus pour montrer l'écart entre les variables, c'est-à-dire l'écart statistique. En revanche, l'écart parait manifeste au regard des deux autres critères, le nombre d'items ou leur nature.

L'hypothèse H2c est également retenue, tendant à prouver que l'écart entre le rôle voulu et le rôle exercé par les managers intermédiaires est significatif. Autrement dit, les managers ne concrétisent pas le rôle qu'ils espéraient exercer mais un autre. Ils sont suffisamment différents pour que l'écart soit à la fois confirmé par le test statistique, par le nombre et par la nature des items composant les deux variables. Les noyaux centraux sont eux aussi différents.

Nous pouvons ensuite constater que ces écarts sont effectivement à l'origine de difficultés pour les managers intermédiaires. Le fait de percevoir le rôle qui leur est prescrit par la hiérarchie comme éloigné de celui qu'ils veulent exercer augmente l'ambiguïté de rôle que peuvent subir les cadres (hypothèse H3a). On constate d'ailleurs que le rôle perçu influence directement les deux formes de tensions de rôle, l'ambiguïté et le conflit. En revanche, l'écart entre le rôle voulu et le rôle exercé par les managers intermédiaires ne semble pas susciter de tensions de rôle de manière significative. Peut-être est-ce dû au fait que les deux représentations sont élaborées par chaque cadre lui-même, et qu'il parvient à trouver une

forme de compromis entre ce qu'il aurait souhaité et ce qu'il pense devoir réaliser au quotidien, compromis qui lui permet de rendre « acceptable » l'exercice de son rôle à ses yeux, eu égard notamment aux contraintes qu'il identifie.

Enfin, nous mettons en évidence les liens entre les tensions de rôle et les deux outputs du rôle. De manière surprenante, cependant, l'ambiguïté tend à accroître la satisfaction professionnelle comme la performance perçue. Cela peut indiquer qu'en situation d'ambiguïté de rôle, le cadre s'estime relativement satisfait de sa situation et que sa performance n'est pas si mauvaise que cela, en tenant compte des contraintes qui l'environnent. En revanche, plus il subit de conflit de rôle, moins il est satisfait de sa situation professionnelle et moins il s'estime performant. Par ailleurs, on remarque que la satisfaction et la performance perçue évoluent de concert, ce qui parait relativement cohérent.

Toutefois, certains liens supposés significatifs sont finalement rejetés. Il en est ainsi pour les liens entre la plupart des facteurs environnementaux, organisationnels et personnels et, d'une part, le rôle exercé, et d'autre part, les outputs du rôle. Seules trois attentes quant à leur prise de fonction et à l'exercice de leur rôle, les plus importantes pour les managers intermédiaires visiblement, sont significativement corrélées au rôle exercé, et une seule influence significativement le noyau central de cette représentation. Nous pouvons par conséquent en conclure que les résultats présentés ici sont vérifiés quelles que soient les caractéristiques des managers interrogés, en termes d'âge, de formation, ou d'ancienneté par exemple. Cela ne nous permet pas de réaliser de typologie sur la base de tels facteurs, ce qui aurait pu être particulièrement intéressant pour spécifier plus finement quel type de manager est plus sensible aux écarts entre les représentations du rôle, aux tensions de rôle, ou à des variations des outputs du rôle.

CONCLUSION GENERALE

L'USAGE DES REPRESENTATIONS

POUR UNE VISION AMELIOREE DU ROLE

DES CADRES COMMERCIAUX INTERMEDIAIRES.

« Il est vain de croire qu'écrire permet d'échapper à la critique. Au contraire : c'est se présenter à elle en espérant avoir fait le tri dans ses idées, un fois couchées sur le papier. »

(LA BRUYERE J. de.)

Une étude toute récente montre que les managers commerciaux sont dans l'erreur en croyant que leurs équipes sont démotivées en raison de facteurs externes à leur mode de management, tels que le climat organisationnel, les relations avec la clientèle ou l'image de l'entreprise. En réalité, il apparaît qu'il existe *« un très net décalage entre ce que pensent et font les managers et ce que perçoivent et attendent leurs équipes*[491]*. »* Or, les commerciaux attendent principalement de voir leurs efforts reconnus par leur hiérarchie, d'entretenir des relations positives avec le management, et que leurs supérieurs les aident à accroître leurs compétences, points sur lesquels ils sont insatisfaits.

Les interrogations qui ont fait l'objet de notre recherche restent donc d'actualité. Dans le cadre de cette thèse doctorale, notre question de recherche consistait plus précisément à savoir si plusieurs représentations du rôle des cadres commerciaux intermédiaires coexistent dans une même entreprise, si elles se différencient significativement, et en quoi cela est susceptible d'engendrer des dysfonctionnements.

Nous avons parcouru un ensemble dense et épars de la littérature de gestion, ainsi que, dans une moindre mesure, de la psychosociologie et d'autres disciplines, de manière à nous inscrire à la suite d'une antériorité scientifique solide. Nous n'avons pas pu mettre à jour une similitude de questionnements dans d'autres travaux. Cependant, cet état de l'art nous a permis de déceler un modèle conceptuel, le modèle épisodique de rôle[492], à partir duquel nous avons pu élaborer le nôtre, et plusieurs variables qui nous ont semblé pertinentes pour répondre à notre question.

Nous sommes parvenus à élaborer un jeu d'hypothèses qui tendent à préciser notre problématique. Nous supposons en premier lieu que des facteurs environnementaux, organisationnels et personnels influencent le rôle exercé par le cadre commercial intermédiaire (hypothèse H1). Ces facteurs sont variés, incluant des items tels que les attentes

[491] ACTION COMMERCIALE N° 243, 2004, p. 16

[492] KATZ D. et KAHN R.L., *op. cit.*, 1966

du manager lui-même, celles de sa hiérarchie ou l'influence de l'environnement médiatique. Nous supposons ensuite qu'un écart significatif existe entre le rôle prescrit par les dirigeants et le rôle exercé par le manager intermédiaire (hypothèse H2). Cet écart global est composé de plusieurs écarts spécifiques, ceux qui existent entre le rôle prescrit et le rôle perçu par le cadre, entre ce rôle perçu et celui qu'il veut exercer, enfin entre ce dernier et le rôle effectivement exercé. De tels écarts entre ces représentations du rôle sont susceptibles d'influencer les tensions de rôle que subit le cadre intermédiaire (hypothèse H3), traduites en ambiguïté ou en conflit de rôle. Par voie de conséquence, les tensions de rôle agissent sur les outputs du rôle que nous avons retenues, qui sont la satisfaction professionnelle et la performance perçue du manager intermédiaire (hypothèse H4).

Pour mener à bien notre étude, nous avons construit un questionnaire d'enquête, grâce à plusieurs étapes d'un processus qualitatif. Nous avons administré ce questionnaire à l'ensemble des cadres commerciaux intermédiaires et de la direction d'une entreprise de service implantée nationalement. Il s'est agit à la fois d'un choix et d'une opportunité de pouvoir procéder ainsi. En effet, il est rare, dans le cadre d'une thèse, de pouvoir travailler en totale immersion au sein d'une organisation, en étant considéré comme un membre à part entière de celle-ci. Cela nous a permis d'obtenir, dès le début de la recherche, l'adhésion et le soutien des dirigeants de l'entreprise, mais aussi des cadres concernés.

Pour traiter et interpréter les données, nous avons utilisé différents outils statistiques, simples mais reconnus et communs dans leur usage. Les propositions de recherche que nous avons formulées sont synthétisées dans le tableau suivant, duquel il ressort celles qui peuvent être retenues pour l'heure :

HYPOTHESES	RESULTAT
H1 – Des facteurs environnementaux, organisationnels et personnels influencent le rôle exercé par le cadre commercial intermédiaire N.	**Partiellement retenue**
H1a – Les attentes des clients, les attentes du conjoint de N, l'environnement économique et les médias sont les facteurs environnementaux qui influencent le rôle exercé.	**Rejetée**
H1b – Les attentes des subordonnés, Les attentes des collègues de N, Les attentes de N+1, la relation entre N et N+1 et la stratégie perçue par N sont les facteurs organisationnels qui influencent le rôle exercé.	**Rejetée**
H1c – Les attentes de N et le profil de N sont les facteurs personnels qui influencent le rôle exercé.	**Partiellement retenue**
H2 – Un écart significatif existe entre le rôle prescrit par les dirigeants et le rôle exercé par N. Cet écart global est composé de plusieurs écarts spécifiques.	**Retenue**
H2a – Un écart significatif existe entre le rôle prescrit et le rôle perçu.	**Retenue**
H2b – Un écart significatif existe entre le rôle perçu et le rôle voulu.	**Retenue**
H2c – Un écart significatif existe entre le rôle voulu et le rôle exercé.	**Retenue**
H3 – Les écarts entre les représentations du rôle du manager intermédiaire influencent les tensions de rôle qu'il subit.	**Partiellement retenue**
H3a – L'écart entre le rôle perçu et le rôle voulu influence les tensions de rôle.	**Retenue**
H3b – L'écart entre le rôle voulu et le rôle exercé influence les tensions de rôle.	**Rejetée**
H4 – Les tensions de rôle influencent négativement la satisfaction professionnelle et la performance perçue de N.	**Partiellement retenue**
H4a – Les tensions de rôle influencent négativement la satisfaction professionnelle de N.	**Retenue**
H4b – Les tensions de rôle influencent négativement la performance perçue de N.	**Retenue**
H4c – La satisfaction professionnelle et les performances perçues de N sont corrélées positivement.	**Retenue**
H4d – La satisfaction professionnelle et les performances perçues de N influencent les facteurs environnementaux, organisationnels et personnels.	**Rejetée**

Tableau 4.65. Synthèse des hypothèses (Source : auteur)

En définitive, seule une partie de la première hypothèse est retenue : certaines attentes des managers intermédiaires quant à leur rôle ont une influence sur leur rôle exercé. Le fait de vouloir diriger une équipe, de relever de nouveaux défis, et de trouver du plaisir à exercer son travail sont des facteurs qui jouent significativement sur la manière dont ils exercent ce rôle.

Les écarts que nous anticipions se révèlent tout à fait significatifs, entre les quatre représentations du rôle que nous avons utilisées. Excepté entre le rôle perçu et le rôle voulu, les noyaux centraux des variables comme les variables latentes complètes sont significativement différentes, tant du point de vue statistique qu'en examinant le nombre d'items les composant ou la nature de ces items.

L'influence des écarts entre les représentations du rôle et les tensions de rôle est moins nette. En effet, l'écart entre le rôle perçu et le rôle voulu par les managers intermédiaires semble être positivement corrélé à l'ambiguïté de rôle, et au conflit de rôle. En revanche, aucun autre écart n'est significativement influent, pas plus que ne le sont directement les représentations de rôle prises individuellement.

Enfin, les tensions de rôle ont un effet réel sur la satisfaction professionnelle et sur la performance perçue des managers intermédiaires. Les deux outputs sont également positivement corrélés entre eux. Ces résultats se recoupent avec plusieurs travaux antérieurs, qui utilisaient déjà ces variables. Par contre, ni la satisfaction professionnelle ni la performance perçue ne semblent modifier les facteurs environnementaux, organisationnels ou personnels qui relèvent des perceptions des personnes interrogées.

Dans son ensemble, notre question de recherche trouve par conséquent des réponses affirmatives. Elles sont néanmoins à pondérer, en raisons de certaines limites inhérentes à la recherche effectuée, et à mettre en relief par les développement possibles de notre étude. Nous allons détailler les voies de progrès potentielles et les limites qui concernent plus spécifiquement la recherche académique, puis les actions qui peuvent trouver application ou qui ont été mises en œuvre au sein des entreprises.

1. Les voies de progrès pour la recherche : apports, limites et développements de l'étude.

Plusieurs points sont liés aux voies de progrès pour la recherche : les apports que s'est efforcée de fournir notre étude, d'une part, les limites propres à celle-ci, d'autre part, les unes et les autres nous permettant de faire un bilan de la recherche doctorale menée. Après cela, nous pouvons ouvrir la discussion sur les recherches possibles en prise directe avec notre sujet, soit par son contenu, soit par ses méthodes d'approche.

A. Les apports de la recherche.

I. L'originalité du sujet et de son traitement.

Notre recherche a eu pour objectif de traiter un problème de gestion véritable, très peu étudié d'une manière générale, qui est la nature du rôle de l'encadrement intermédiaire, plus particulièrement au sein des forces de vente. Si des sociologues[493] ou des chercheurs en sciences de gestion[494] ont questionné le rôle des managers intermédiaires, aucun n'a pris le parti de confronter les attentes des différents professionnels concernés par celui-ci, ni de faire un état des lieux approfondi de ce qui est précisément réalisé par les cadres intermédiaires dans l'exercice de leurs fonctions. En cela, notre recherche possède son originalité propre, puisqu'elle s'est concentrée sur la comparaison entre plusieurs représentations du même rôle. Le fait d'utiliser les représentations sociales a en effet ouvert la voie à la confrontation des points de vue, sans minimiser l'un ou l'autre, mais aussi en prenant du recul sur la portée de ce que chacun a nommé « le » rôle des cadres intermédiaires. Pour les dirigeants comme pour les cadres eux-mêmes, le « véritable » rôle à exercer est celui qu'ils décrivent. Sinon, d'après eux, l'on ne peut être que dans le faux, en tout ou partie. En réalité, nous estimons dangereux de déclarer aujourd'hui que telle ou telle représentation est erronée ou moins efficace qu'une autre. Nous avons pu montrer que les représentations développées contiennent des éléments

[493] Par exemple TROUVE P., Dir., *op. cit.*, 1998

[494] Voir notamment COURPASSON D., *op. cit.*, 1995 ; RICH G.A., *op. cit.*, 1997 ; DUMOULIN C., *op. cit.*, 1999, etc.

communs et des éléments discriminants, les tâches en l'occurrence. Nous n'avons pas porté de jugement de valeur sur les représentations que sont le rôle prescrit, le rôle perçu, le rôle voulu ou le rôle exercé des managers intermédiaires.

Du point de vue de la méthode de recherche employée, nous nous démarquons de nombre de recherches, doctorales notamment, en ayant exploité la possibilité de travailler au sein d'une véritable force de vente, dans sa totalité. De la direction générale aux équipes de vente, nous ne pouvons que remercier l'ensemble de cette structure pour nous avoir permis d'être parfaitement immergé dans leur activité quotidienne, et ce faisant de recueillir des informations de première main. Si nous avons collecté la totalité des questionnaires diffusés, et que nous n'avons eu à éliminer que ceux qui étaient incomplets ou inexploitables pour une raison précise tenant à la situation du répondant, c'est à cet accueil que nous le devons. De plus, le fait d'avoir pu procéder librement aux différentes phases de la recherche, depuis la collecte des premières informations jusqu'à l'exploitation pratique des résultats au cœur de cette force de vente dans un laps de temps de cinq années, est une chance que nous ne pouvions laisser échapper et qui contribue grandement au caractère opérationnel d'une démarche de recherche.

Enfin, nous pouvons également mettre en avant la création d'instruments de mesure du rôle du management intermédiaire. Sans être parfaitement validés, puisqu'il s'agit d'une première version, ils se sont néanmoins révélés fiables et valides au sens statistique du terme, au sens pratique, en étant bien acceptés et compris, et au sens de leur utilité perçue, en faisant l'objet d'un taux de retour enviable et d'attentes de la part des interrogés, en terme de réponses pratiques, ce que nous verrons plus loin.

Pour autant, faire preuve d'originalité n'a été à aucun moment notre préoccupation première, si ce n'est d'aborder un sujet qui nous semblait injustement délaissé. C'est pourquoi nous avons visé à nous inscrire dans un courant de recherche établi antérieurement.

II. Une contribution liée aux travaux existants.

Nous avions, comme c'est le cas pour la plupart des recherches entreprises, le choix entre de nombreuses possibilités pour traiter la question posée. Les options que nous avons retenues ont par conséquent visé à inscrire de manière cumulative notre recherche dans une certaine continuité des efforts scientifiques menés auparavant.

D'une part, nous nous sommes attachés à déployer une lecture opérationnelle et propre au gestionnaire des concepts de représentation sociale et de noyau central de la représentation.

Les travaux très riches des psychosociologues auteurs de ces concepts[495] n'ont que très peu été pris en compte, à notre connaissance, par d'autres chercheurs que ceux de leur discipline. Or, notre recherche tend à montrer qu'ils sont porteurs d'une forte capacité explicative de certains dysfonctionnements constatés par les praticiens comme par les chercheurs en gestion. Mieux : nous pouvons peut-être avancer, avec ces premiers résultats, que **les concepts de représentation sociale et de noyau central sont une explication fondamentale aux écarts qui existent entre plusieurs manières de concevoir un rôle professionnel.** Tels que nous les avons utilisés, et tout en étant conscient des imperfections et des limites de notre démarche, ils mettent déjà en lumière de tels écarts, et sont en ce sens une réponse partiellement satisfaisante. Nous avons notamment pu montrer l'intérêt d'utiliser le noyau central, représenté par le principal facteur composant la variable de rôle, afin de donner le sens majeur de celle-ci.

D'autre part, le modèle de rôle[496], bien que doté d'une antériorité de plus d'une génération sur notre travail, n'a pas trouvé l'écho qu'il pouvait mériter dans les sciences de gestion. Tout en posant un regard critique sur ce modèle, notre but a été d'en confirmer l'intérêt dans l'explication du processus de prise de rôle d'un acteur organisationnel. Cela n'empêche nullement d'en exposer les limites, en particulier le fait qu'il voit le détenteur du rôle, ou *personne focale*, comme relativement passive, alors que l'on a pu comprendre depuis lors toute l'interactivité déployée par un individu dans ce type de processus[497]. Par ailleurs, en amendant ce modèle par l'adjonction de variables telle qu'une quatrième variable de rôle, qui est le rôle voulu par le manager intermédiaire, telles que les tensions de rôle ou tels que les outputs du rôle, nous avons tenté de mettre plus en phase le modèle original avec la réalité contemporaine de la prise de rôle. Sous un autre angle, l'ensemble d'émetteurs de rôle n'est confirmé ni dans son homogénéité ni même dans son existence latente, tandis que les facteurs environnementaux, organisationnels ou personnels ne démontrent pas leur influence sur les variables du modèle. Cela permet d'attirer l'attention sur l'intérêt de tester à nouveau le modèle de rôle, en reprenant depuis les travaux de Katz et Kahn la structure du modèle, et en tenant compte des résultats que nous avons mis à jour.

Un dernier apport mérite d'être ici souligné. Un corpus dense de travaux portant sur l'influence du rôle managérial sur l'efficacité commerciale a été utilisé, bien qu'essentiellement orienté vers l'efficacité des vendeurs. Les variables de tensions de rôle et de satisfaction professionnelle en ont été extraites. Nous avons pu, grâce à elles, opérationnaliser la résultante du modèle de rôle. Nous avons également pu confirmer certains

[495] Voir tout particulièrement ABRIC J.-C., Dir., *op. cit.*, 1997 ou JODELET D., *op. cit.*, 1997

[496] KATZ D. et KAHN R.L., *op. cit.*, 1966

[497] CROZIER M. et FRIEDBERG E., *op. cit.*, 1977

liens que des travaux précédents avaient démontré, notamment entre le conflit et l'ambiguïté de rôle, d'une part, et la satisfaction professionnelle et la performance, d'autre part, même si, pour cette dernière, nous avons choisi de développer un instrument de mesure original, en raison de l'absence d'un outil satisfaisant. Les corrélations entre les deux formes de tensions de rôle sont également confirmées, ainsi qu'entre deux types d'outputs, la satisfaction et la performance, avec les réserves qu'impose l'usage d'instruments de mesure réduits à quelques items, et nouvellement créé, pour ce qui concerne la performance perçue.

Il convient enfin de souligner qu'il n'a pas été publié de travaux portant sur notre thème de recherche durant l'année écoulée, qui auraient permis de mettre en perspective cette thèse au vu des plus récents avancements.

Ceci dit, les apports de notre recherche prennent du sens en étant confrontés aux limites mêmes de celle-ci. Elles sont de plusieurs ordres.

B. Les limites de la recherche.

Notre recherche trouve diverses limites dans les choix conceptuels et méthodologiques qui ont été faits, dans le terrain et les résultats qu'il a engendré, et dans le sujet même que nous avons tenté de couvrir.

I. Les limites dues aux concepts et à leur traitement.

Comme c'est fréquemment le cas, nous aurions pu aborder notre question de diverses façons, soit en couches successives, soit en voies parallèles. Par exemple, nous aurions pu étudier le rôle successivement en nous penchant sur les valeurs, les attitudes, les comportements observés et les tâches réalisées. Le processus de recherche aurait alors été tout autre. C'est une des questions que nous avons dû arbitrer, en particulier en raison des difficultés à opérationnaliser la plupart de ces notions. C'est pourquoi nous avons restreint notre définition du rôle à sa partie la plus explicite, c'est-à-dire aux tâches que peuvent lister les intéressés et qui composent un rôle.

Il est parfois difficile de rendre intelligibles les concepts employés dans le cadre d'une recherche qui se veut connectée à la réalité de ceux qu'elle étudie. C'est le cas pour les notions de représentation et de rôle, précisément. Il nous a donc fallu faire œuvre pédagogique, en expliquant en quoi les quatre représentations conçues et utilisées dans notre

recherche sont distinctes, ce qui ne paraissait pas évident dès le premier abord pour tous les interlocuteurs rencontrés. Une fois cette étape franchie avec succès, il nous a également été nécessaire de matérialiser le rôle des managers intermédiaires sous une forme aussi proche que possible du rôle défini dans l'entreprise partenaire, tout en permettant à l'outil de mesure d'être transposable à d'autres organisations. C'est de langage, de vocabulaire professionnel et groupal, ou de définitions de fonctions, de missions et de tâches qu'il s'agit ici. Cette étape a été relativement longue, et elle a été guidée par le souci d'apporter le plus grand soin à la rédaction finale du questionnaire d'enquête que nous avons diffusé. L'immersion dans l'entreprise a permis qu'elle aboutisse. La transposition de l'outil de mesure du rôle est toutefois soumise au même type de processus, dès lors que nous voudrons élargir l'étude à d'autres entreprises ou simplement à d'autres interviewés. Nous ne pouvons donc pas nous attendre à le transposer tel qu'il est rédigé aujourd'hui.

Nous devons, d'un autre point de vue, être conscient du fait que l'échelle de mesure qui est l'ossature de l'instrument de mesure du rôle n'est peut-être pas le meilleur moyen d'étudier les représentations sociales d'un objet lui-même immatériel, ce qu'est un rôle professionnel. En ce sens, nous sommes pleinement alertés du fait que la recherche a laissé de côté une quantité importante d'informations susceptibles d'éclairer plus fortement encore notre problématique. Certains développements méthodologiques possibles, que nous allons évoquer, sont à même de tenter de combler ces lacunes.

Un autre aspect porteur de limites méthodologiques concerne les techniques de traitement des données que nous avons mises en œuvre. De telles limites sont régulièrement avancées dans les travaux de recherche doctorale. Elles tiennent, d'une part, à la limitation volontaire qui a été la nôtre dans l'approfondissement des méthodes statistiques à notre disposition. Ces choix ont été gouvernés par la volonté d'utiliser des outils classiques et adaptés à notre situation, celle d'une étude menée dans une seule organisation et sur un nombre réduit d'interrogés, constituant cependant une population considérée comme exhaustive. Nous avons par conséquent visé l'essentiel, consistant à montrer l'existence d'écarts significatifs entre plusieurs représentations d'un même rôle et leur effet sur quelques outputs. Nous ne voulions pas descendre peut-être trop profondément dans le détail, à l'aide de méthodes, certes en vogue à l'heure actuelle, mais qui n'auraient, selon toute évidence et après plusieurs tests menés sur les données collectées, apporté qu'une information marginale. Très clairement, mesurer le poids de telle variable sur telle autre avec une visée prédictive, à l'aide par exemple d'un modèle de régression ou d'une méthode de moindre carrés partiels, n'a jamais été notre objectif. A cela il convient d'ajouter qu'une approche quantitative et hypothético-déductive, telle que la nôtre, comporte ses propres limites, du fait que nous traitons des perceptions humaines appliquées à des notions immatérielles partiellement subjectives, que sont le rôle, la satisfaction, les tensions ou la performance, et qu'elle n'est pas nécessairement

le meilleur révélateur de telles réalités. Nous avons préféré bâtir notre travail doctoral sur ce type d'approche, pour le caractère rigoureux qu'il peut procurer, et pour la familiarité que nous en avions. Quoi qu'il en soit, notre démarche de recherche, ses résultats et les connaissances qu'elle nous a donné l'occasion d'acquérir depuis son commencement nous autorisent à penser que d'autres approches pourront utilement la compléter.

II. Les limites dues au terrain de recherche et à ses résultats.

Le terrain de notre recherche et ses résultats sont relativement satisfaisants, mais comportent certaines limites qu'il nous faut souligner à présent.

L'une d'elles tient au fait que ces résultats sont vrais dans le contexte de la force de vente étudiée, et non pour l'ensemble des cadres commerciaux intermédiaires, en général. Ils ne peuvent donc pas être généralisés en l'état, mais doivent être compris comme représentatifs d'une organisation particulière dans un contexte particulier. L'avantage de ce terrain unique est qu'il donne une bonne cohérence aux résultats obtenus et aux perceptions qui les sous-tendent.

Une seconde limite consiste à n'avoir pas interrogé les commerciaux eux-mêmes, qui sont les subordonnés des managers intermédiaires. Les résultats qu'ils auraient pu nous procurer auraient très utilement éclairé notre problématique du point de vue du maillon final de la force de vente. Nous aurions ainsi une vision circulaire du rôle des managers intermédiaires. Nous avons expliqué au troisième chapitre les raisons qui nous ont poussé à ne pas interroger les vendeurs. Cependant, si nous voulons offrir un regard complet sur cette question, nous ne pourrons faire l'économie d'une enquête auprès de cette population.

Par ailleurs, nous manquons de résultats significatifs sur certaines variables retenues dans notre modélisation. Nous avions des attentes fortes au sujet des facteurs environnementaux, organisationnels et personnels, mais aucun ne nous a permis d'obtenir une segmentation significative de la population étudiée. Nous pouvions penser que l'âge, l'expérience antérieure, ou encore la formation initiale étaient susceptibles d'influencer les représentations du rôle du manager intermédiaire. Seule l'une des attentes des managers intermédiaires, « diriger une équipe », est significativement liée au noyau du rôle exercé. Cet item et deux autres attentes, « relever de nouveaux défis » et « trouver du plaisir dans son travail » sont effectivement corrélés au rôle exercé pris en tant que variable latente. Dans les conditions de l'étude, aucun autre lien n'apparaît significatif. L'une des raisons que nous supposons être à l'origine de ce résultat est la relative homogénéité de la population étudiée. Peut-être cela n'a-

t-il pas permis que se dégagent des groupes en son sein. De plus, la taille de la population interrogée peut affecter la significativité des mesures effectuées.

Les résultats concernant les représentations de rôle ont été relativement satisfaisants, à l'exception du rôle exercé. En effet, nous pensions déceler une interrelation directe entre cette variable, les tensions de rôle et les outputs du rôle. Or, d'une part, l'écart identifié entre le rôle voulu par les managers intermédiaires et le rôle qu'ils exercent n'agit pas nettement sur les tensions de rôle. D'autre part, le rôle exercé en tant que facteur d'influence direct sur ces tensions n'est que de peu d'effet. Cela nous parait donc être une raison supplémentaire pour aller plus loin dans notre démarche de recherche, et pour améliorer notre connaissance tant des variables de rôle que des liens avec les variables expliquées.

Enfin, la variable latente qu'est le noyau central de chaque représentation du rôle ne s'avère pas être cohérente, si l'on prend uniquement en compte les meilleurs scores attribués par les répondants aux items constituant ladite variable. C'est pourquoi nous avons choisi de reprendre cette notion en l'attribuant au premier axe factoriel de chaque représentation de rôle. S'il est juste que le premier axe factoriel rassemble les items les plus significatifs de la variable, nous devons nous assurer qu'ils sont également les plus à même de rendre compte du sens profond de la variable, ce qui devra être confirmé par une analyse plus approfondie dans la poursuite des recherches que nous envisageons.

En définitive, nous pensions que des recherches récentes pourraient éclairer d'un autre jour nos propres travaux. A défaut d'avoir pu identifier des contributions suffisamment proches, nous nous efforcerons de continuer de chercher dans ce domaine par plusieurs voies convergentes, qui vont être exposées à présent.

C. Les voies d'élargissement de la recherche.

Plusieurs pistes sont envisageables pour poursuivre un programme de recherche portant sur les représentations du rôle des managers intermédiaires. L'état de l'art que nous avons dressé montre la richesse des concepts que nous avons retenus. Il montre aussi que la définition du rôle des managers intermédiaires n'est pas du tout consensuelle, et que son impact est mesuré de manière très disparate. C'est pourquoi les voies de recherche potentielles peuvent être conçues sous l'angle des outils et des concepts utilisés tout autant que sous celui de la méthodologie employée.

I. Les pistes de recherche portant sur les concepts utilisés.

Ainsi que nous le relevons plus haut, un modèle fondateur et deux notions essentielles constituent le socle de notre recherche.

Le modèle fondateur est le modèle de rôle de Katz et Kahn (1966), grâce auquel nous avons pu mettre en évidence le processus de génération d'écarts entre plusieurs conceptions différentes d'un même rôle. Leurs travaux peuvent être considérés comme anciens, et l'on peut s'étonner qu'ils n'aient pas fait l'objet de plus nombreuses reprises et de divers approfondissements depuis lors. Pourtant, tel n'est pas le cas, alors même que le sérieux de leurs recherches ne semble pas pouvoir être mis en cause. De plus, cette modélisation parait suffisamment solide, conceptuellement parlant, pour pouvoir proposer des réponses adéquates aux questions que nous nous sommes posées. Cela ne va pas sans adaptations ni sans amendements, ce que nous avons cherché à faire. Mais il peut être judicieux d'aller plus loin dans l'actualisation d'un tel modèle, en reprenant l'étude des variables à lui intégrer, et en définissant des outils de mesure plus fins pour les appréhender.

Les deux notions essentielles sont le rôle et sa représentation, qui est indissociable d'une troisième, le noyau central. Le concept de rôle, bien que souvent pris en compte dans divers travaux, n'est que rarement défini avec précision. Une telle définition constitue à elle seule une voie de travail intéressante. Celle qui consiste à lui appliquer le filtre des représentations sociales, voie que nous avons commencé d'emprunter, est vraisemblablement porteuse de sens. Il convient toutefois d'affiner ces notions, là encore au moyen d'outils peut-être plus appropriés. Ceux que nous avons conçus dans cette recherche doctorale, s'ils ont pu servir notre objectif, n'en ont de toute évidence pas exploré tout l'intérêt. En abordant ci-après les questions de méthodologie, nous proposons une solution qui a des chances d'être plus adaptée. Ainsi, nous espérons à terme pouvoir parvenir à plus de certitudes sur ce qu'est réellement le rôle que *doit* exercer un cadre commercial intermédiaire, sur celui qui *est* réellement exercé, et sur les conséquences que ce rôle a sur l'efficacité de la force de vente.

II. Les pistes de recherche portant sur la méthodologie employée.

Il existe à notre sens deux voies potentiellement prometteuses, au regard du travail que nous avons effectué et des résultats que nous en tirons, eu qui sont des voies complémentaires.

La première consiste, relativement classiquement, à élargir notre étude à d'autres populations. L'objectif premier est alors d'avoir une lecture plus globale de notre problématique, en recueillant des données dans de plus nombreuses organisations, auprès de populations variées. Nous souhaitons, pour notre part, continuer de nous concentrer sur la population des managers commerciaux, intermédiaires ou supérieurs. Mais des déclinaisons certainement tout aussi riches sont possibles auprès des commerciaux ou auprès d'autres types de cadres. Nous pouvons par conséquent envisager de reproduire notre enquête dans différentes forces de vente, en vérifiant à nouveau la pertinence des outils de mesure déjà mis en œuvre dans notre recherche doctorale.

Mais nous pouvons aussi adopter une approche différente, plus en phase avec les concepts de représentation. C'est là un axe de travail qui nous est apparu au fur et à mesure du déroulement de la recherche. En affinant cette question, nous en concluons que l'usage d'une méthode qualitative approfondie conviendrait mieux. La méthode dite des grilles-répertoires, de George Kelly, semble en effet répondre à nos attentes. Cette méthode n'est pas nouvelle, bien qu'elle soit modernisée par des chercheurs de plusieurs disciplines ces dernières années. Elle est notamment utilisée dans le champ de la psychologie du travail, qui n'est somme toute pas très éloigné du nôtre. Le principe en est relativement simple : chacun peut conceptualiser tout objet, y compris soi-même, et construire à partir de cette matière une représentation cohérente et stable[498]. Dès lors, cette sorte de « carte mentale » peut être expliquée et décrite par le « test-répertoire des construits du rôle » pour tout individu ou groupe homogène[499]. L'avantage majeur de cette méthode consiste à permettre de dessiner une représentation précise des construits des individus interrogés et de la manière dont ils les emploient dans une situation définie[500]. De cette façon, les données manipulées sont générées par les personnes participant à l'étude, constitutifs d'une représentation de la situation intéressant le chercheur. Trois types de données sont prises en compte. Le premier type rassemble les « éléments », qui sont des objets au sens intellectuel du terme, souvent des individus d'ailleurs. En l'occurrence, on peut ainsi utiliser des éléments tels qu' « un bon manager », « un mauvais manager », « le manager idéal », etc. Le second type de données regroupe les « construits », qui sont les « qualités » utilisées pour décrire et différencier les éléments, autrement dit leurs attributs distinctifs. Le troisième type de données est fait des « linking mechanisms », ou « mécanismes de liaison » entre les éléments et les construits[501].

Nous pensons que la méthode des grilles de Kelly est à même de nous aider à visualiser et à décrire plus finement que nous ne l'avons fait jusqu'ici les représentations du rôle des

[498] LEVY-LEBOYER C., GOSSE M. et NATUREL V., 1985

[499] « Role Construct Repertory Test », in JANKOWICZ D., 2004, p. 11

[500] LEVY-LEBOYER C., GOSSE M. et NATUREL V., *op. cit.*, 1985, p. 258

[501] EASTERBY-SMITH M., THORPE R. et HOLMAN D., 1996, p. 4

managers intermédiaires, leurs différences, et les conséquences que cela suppose dans les situations vécues et explicitées par les cadres eux-mêmes. A l'issue de ces développements, nous visons à proposer une « grille de positionnement » du rôle du management intermédiaire, qui permettrait d'expliquer en quoi les perceptions des dirigeants, des cadres et des vendeurs diffèrent, en se fondant sur leurs représentations détaillées. Les éléments de référence constituant chaque représentation, les attributs qui les distinguent et les liens qui les rendent cohérentes pourraient être ainsi cartographiés pour une organisation dans son ensemble, et ouvrir la voie à un repositionnement véritable du rôle.

Sans aller aussi loin, nous avons pu, au cours de la recherche doctorale et à la suite des résultats de l'enquête, proposer quelques actions d'amélioration à l'entreprise partenaire de l'étude.

2. Les voies de progrès pour l'entreprise : actions réalisables et réalisées.

Mener à bien une recherche visant également à apporter des analyses et/ou des solutions aux praticiens, en particulier un travail doctoral, exige de respecter certaines précautions propres à ce que d'aucun nomme la *recherche-action*.

Les interventions que nous avons mises en œuvre dans l'entreprise partenaire ayant un horizon de réalisation et d'impact à long terme, nous nous sommes assurés que la recherche a bien guidé l'action, et non l'inverse, ainsi que le préconise Jean-Paul Resweber (1995), lorsqu'il détaille les règles d'une telle démarche qui se veut à la fois scientifique et pragmatique. Nous avons en effet travaillé durant cinq ans avec Euromaster France, de février 1997 à décembre 2001, sur les questions qui nous préoccupent ici afin d'en tirer des applications qu'elle puisse déployer dans sa force de vente. Notre but, auprès des cadres et des dirigeants de l'organisation, a été d'influencer leur pratique, tandis qu'eux-mêmes ont émis le souhait de *« transformer en praxis leur pratique »* et de la *« mettre (...) en perspective*[502]*. »* Cela implique de se défier de tout a priori quant à leur rôle, leurs activités, leur perceptions les plus diverses, pour pouvoir ensuite cadrer les problèmes rencontrés sur le terrain par un corpus théorique adéquat. A la suite de cette démarche, réalisée au cours du premier tiers de notre collaboration avec l'entreprise, nous avons pu confronter nos hypothèses de recherche avec les situations observées dans le réseau commercial qui a été notre laboratoire.

[502] RESWEBER J.-P., *op. cit.*, 1995, p. 9

L'expérimentation de solutions a naturellement découlé des résultats que nous avons extraits de l'enquête administrée en son sein.

Bien qu'il ne soit pas toujours aisé de se situer dans un type de recherche-action ou dans un autre, notre travail correspond plutôt à une recherche-action *participative*. En effet, nous avons cherché à *« évaluer les jeux de rôles tenus par des acteurs sociaux »*, avec un objectif plus préventif que curatif, bien que cet aspect soit présent, ayant le changement des représentations du rôle des managers intermédiaires en vue, grâce à une critique et à une redéfinition des rôles concernés[503]. Notre insertion à part entière dans l'entreprise a grandement facilité un tel projet. Dans le même temps, notre démarche recèle une part de *diagnostic*, puisque nous avions également pour tâche d'analyser une situation problématique et d'en proposer des actions correctrices. La facette *empirique* de la recherche n'était pas non plus absente, eu égard aux projets de formation et d'accompagnement qui ont constitué une part essentielle de notre intervention.

Les actions de formation s'avèrent être, en effet, l'un des moyens privilégiés de la recherche-action. Pour ce faire, l'action tend à utiliser deux leviers complémentaires : le développement individuel des praticiens et de leur système de représentations, aboutissant à des questionnement du type « quel peut être mon rôle aujourd'hui ? », d'une part ; l'acquisition de compétences objectives, permettant de résoudre des problèmes tels que « quelles tâches doivent être les miennes à présent ? ». Dans la pratique, nous avons pu concevoir et déployer deux programmes de formation à destination des managers intermédiaires de la force de vente Euromaster, sur l'ensemble du territoire national. Elles ont eu pour objectif principal le repositionnement des représentations que ces professionnels avaient de leur rôle. Nous nous sommes appuyé sur une *« démarche fondée de formation*[504] *»*, construite sur l'analyse de leurs besoins, le décodage de leurs attentes en termes de définition de fonction, de tâches concrètes, et d'interrelations avec la hiérarchie et les équipes, et finalement la réponse sous forme de solutions proposées aux problèmes qui nous étaient présentés. Nous nous sommes personnellement positionné avec neutralité mais avec bienveillance, afin de les aider à franchir cette étape indispensable[505].

---

[503] RESWEBER J.-P., *op. cit.*, 1995, pp. 17-23

[504] RESWEBER J.-P., *op. cit.*, 1995, p. 75-79

[505] Pour ce faire, nous nous sommes, dans un premier temps, présenté comme un collaborateur venant apprendre les métiers de la force de vente Euromaster, venant écouter les opinions de nos interlocuteurs, importantes pour cerner leurs besoins effectifs en formation, et orienté vers la vente et la formation depuis plusieurs années (expérience et parcours expliqués), et ayant conservé une activité indépendante d'Euromaster (pour faciliter leur envie de s'exprimer sans contraintes).

I. Les actions réalisées dans l'entreprise.

Formalisés par une convention de *« recherche-application »*, les objectifs que nous nous sommes assignés pour la première des deux actions principales ont été de faire un état des lieux de l'encadrement intermédiaire, en termes de besoins auxquels répondre par la formation et les outils de management.

L'étape introductive a consisté à prendre contact avec les différents types de professionnels, pour appréhender l'identité de l'entreprise, puis pour déceler les besoins, exprimés ou non des Chefs de Secteur / Chef de Ventes dans l'accomplissement de leur rôle. Il s'est agit d'une phase *exploratoire*, destinée à mettre à jour les points probables sur lesquels nous pourrions travailler avec eux, tout en respectant l'approche scientifique de notre recherche. Nous avons ensuite synthétisé les informations collectées en tant que besoins de formation, tout en faisant confirmer ces points par les dirigeants pour définir leurs attentes vis-à-vis de l'encadrement.

Pour cela, nous avons en particulier rencontré de nombreux membres des personnels concernés : Chefs de Secteur, Chefs des Ventes, Attachés Technico-Commerciaux, Chefs d'Agences, Directeurs Régionaux, Dirigeants. Nous avons également procédé à une analyse des référentiels de compétences, pour parvenir à la définition exacte du chef de secteur et du chef de ventes vus comme « idéaux », et à des bilans de compétences, pour établir une « carte » des chefs de secteur et des chefs de ventes existants (par questionnaire).

L'aboutissement de ces phases préalables à la formation s'est matérialisé sous la forme d'un module de formation destiné aux managers intermédiaires (Chefs de Secteurs, Responsables Opérationnels et Chefs des Ventes), et d'outils de management complémentaires à la formation, destinés aux personnels formés et à leur hiérarchie. Nous nous sommes appuyés sur une analyse et une synthèse des écarts entre les compétences attendues tant par la hiérarchie que par les cadres eux-mêmes, et les compétences existantes. Nous avons ainsi mis en évidence une diversité d'appréciation du rôle de Chef de Secteur ou de Chef des Ventes selon la position hiérarchique, selon l'origine « culturelle » du cadre (sa société d'origine, son parcours professionnel, …), etc.

Nous avons conçu un premier programme de formation intitulé « *Animation d'une Équipe de Vente* », validé par le Directeur du Personnel puis par le Comité de Direction. Il a été bâti autour de la découverte des rôles sous-jacents au rôle global de manager commercial, mettant l'accent sur ce qu'attendent les parties concernées, selon leur position dans l'entreprise, et sur les activités non réalisées, réalisées ou à réaliser. Durant des sessions de trois jours, délocalisées hors de l'entreprise en groupes de 6 à 10 managers, nous avons pu faire s'exprimer les cadres sur leurs représentations du rôle qui est le leur, et sur les évolutions nécessaires de celui-ci. Plusieurs outils ont été élaborés, destinés aux managers intermédiaires

et aux cadres supérieurs. Leur finalité consiste à pouvoir échanger sur le rôle du manager intermédiaire au cours d'un entretien avec son hiérarchique : ce qu'il souhaite faire, ce qu'il fait réellement, ce qu'il doit faire, eu égard aux contraintes stratégiques et circonstanciées du moment[506]. De plus, nous avons participé à redéfinir formellement le rôle et le métier des Responsables Opérationnels (ex-Chefs de Secteur) et des Chefs des Ventes. Cette étape est concrétisée par de nouvelles fiches de postes, réécrites pour tenir compte des informations collectées.

Un second programme de formation a été conçu et réalisé par la suite. Il avait pour objectifs :

- De diffuser une représentation renouvelée du rôle des Chefs des Ventes et des Responsables Opérationnels dans l'entreprise, auprès des concernés, de leurs équipes et de leur hiérarchie[507] ;
- De préciser les priorités qui en découlent pour leur activité quotidienne, consistant en particulier à consacrer plus de temps au développement des compétences des commerciaux, à l'analyse des performances, et moins au contrôle ;
- De concevoir et de mettre en œuvre de nouveaux outils de management commercial.

Après une « fiche de reporting », élaborée en version papier lors du premier programme de formation, une modification du logiciel de gestion commerciale a été menée pour insérer cette fiche dans l'informatique embarquée de la force de vente. Ainsi, chaque collaborateur peut compléter sa propre fiche au format numérique à l'aide des données qu'il possède, indiquant la progression de son activité et les facteurs qui l'influencent. Il introduit également en temps réel des données d'analyse dynamique de son portefeuille de clientèle. Chaque cadre de la force de vente, jusqu'au Directeur des Ventes, peut consulter ces informations à tout moment. De cette manière, l'échange entre le Chef des Ventes et le commercial est favorisé dans le sens d'une analyse des causes et des remèdes d'une performance à améliorer, plutôt que de consacrer ce temps d'échange à rassembler les données, ou à contrôler la réalité des résultats. Cela favorise également la prise d'autonomie des Attachés Technico-Commerciaux, quant à la recherche d'informations commerciales, au contrôle et à l'analyse des chiffres liés à son travail, tandis que le Chef des Ventes peut se consacrer à la consolidation de ces mêmes données pour l'ensemble de son secteur.

[506] Lors de nos récents contacts avec l'entreprise, ces outils étaient toujours utilisés. La dernière séance de formation de ce programme a été conduite par nous à la fin de l'année 2002, à destination de nouveaux cadres commerciaux.

[507] Le changement de titre des Chefs de Secteur en Responsables Opérationnels participe de ce repositionnement du rôle ; en revanche, l'entreprise n'a pas souhaité modifier le titre des Chefs des Ventes

D'une manière plus générale, l'entreprise-laboratoire a constaté la divergence des représentations existantes en son sein pour l'un de ses métiers. Chacun de ses acteurs a aisément reconnu l'importance des managers intermédiaires et la création de valeur qui leur incombe. Les dirigeants ont pu, par conséquent, confirmer la nécessité d'en préciser la représentation, et de la stabiliser dans un sens favorable aux axes de développement qu'ils souhaitaient concrétiser. Dans le même temps, une représentation renouvelée du rôle des managers intermédiaires d'Euromaster France semble avoir été comprise comme devant être cohérente avec la représentation voulue par les managers intermédiaires eux-mêmes, une fois les phases d'échange réalisées.

Les périodes de travail en groupes de projet et de formation que nous avons mises en œuvre ont contribué à réduire les écarts antérieurs entre les différentes représentations du rôle étudié, au dire des acteurs impliqués dans ce projet. La représentation adoptée à l'issue de nos interventions a été conçue pour correspondre à une vision de relais stables et fiables pour les équipes et pour l'entreprise du rôle du management commercial. Celui-ci est alors un promoteur de la fonction commerciale hors de celle-ci, et un facilitateur de l'implémentation de la stratégie voulue au cœur de la force de vente.

II. Les limites des réalisations dans l'entreprise : des pistes d'action pour le futur.

Pour n'être pas parfaite, l'intervention menée dans l'organisation recèle ses propres faiblesses et limites, qui augurent elles-mêmes de pistes potentielles pour de prochains projets de recherche-action.

Au sujet de la représentation souhaitable du rôle des managers intermédiaires, celle de la Direction Générale prime, ce qui parait vraisemblable dans la gestion d'une organisation commerciale orientée vers l'atteinte de ses objectifs. Cependant, peut-on en conclure pour autant qu'elle est la meilleure représentation émergeante ? Rien n'est moins sûr. De nouvelles mesures et de nouvelles analyses, postérieures à notre intervention, seraient nécessaires pour le vérifier.

De plus, diverses influences informelles ou masquées mettent en cause la représentation consensuelle qu'adoptent les acteurs. Par exemple, un changement récent de dirigeant n'a pas modifié la définition formelle du rôle des Chefs des Ventes et des Responsables Opérationnels ; cependant, il a souhaité nuancer les orientations données à leurs priorités. Ces derniers ont pu manifester des réactions d'accord pour les uns, révélant ce faisant un désaccord latent avec la représentation adoptée, ou des réactions de résistance pour d'autres.

Au sujet des moyens mis en œuvre pour collecter, synthétiser et diffuser les données touchant aux représentations du rôle, il parait nécessaire d'aller plus en profondeur dans l'analyse du contenu et de la forme que prend le rôle des managers intermédiaires dans l'entreprise concernée. Le fait que des zones d'incertitude ou de désaccord subsistent montre que la démarche entreprise n'a pas été suffisamment fine. Il convient de passer, lors d'une autre intervention, de notions dispersées à un classement plus précis, voire à une typologie des représentations du rôle existant dans une même organisation.

Sans avoir pu dégager de facteur discriminant, nous avons pu constater que les managers intermédiaires comprenaient de manière variée leur rôle, y compris à l'issue des programmes destinés à son repositionnement. Certains adoptent la nouvelle représentation et semblent la mettre en œuvre en s'y conformant. Ce sont peut-être les moins nombreux. D'autres confirment leur accord avec cette représentation, mais paraissent pourtant exercer un rôle sensiblement différent ; ils sont visiblement majoritaires. Enfin, un troisième groupe exprime son désaccord avec la représentation positionnée, et exercent leur rôle tel qu'ils le faisaient auparavant, quitte à aboutir à un conflit avec leur hiérarchie et/ou avec leur équipe.

Enfin, l'une des principales limites inhérentes à l'action réalisée à l'issue de la recherche est la même que pour celle-ci : il s'agit de la moindre transversalité de la démarche. Si elles nous ont donné l'occasion de réaliser notre projet de recherche au plan d'une force de vente complète, les conditions n'étaient pas réunies pour nous permettre de vérifier si les représentations, antérieures ou repositionnées, sont partagées par d'autres organisations. Pour pallier ce problème, nous envisageons donc d'étendre notre champ d'intervention auprès d'autres réseaux commerciaux, tant dans des entreprises privées que publiques, ainsi qu'en partenariat avec des organisations de dirigeants et de cadres commerciaux.

Ces contextes de travail plus larges seront l'occasion de questionner le rôle des managers intermédiaires plus généralement : quelle est leur part dans la réalisation du progrès dans l'entreprise ? Quels mécanismes valorisent les ventes, entre leurs mains notamment ? Comment change-t-on un rôle, du point de vue de l'organisation comme de celui de l'individu ? Comment lier les orientations stratégiques, le management et les ventes ? Comment communiquer l'intention stratégique sur le terrain ? Quelle est l'importance du climat organisationnel sur la performance de la force de vente, par l'intermédiaire du management ?

La variété des questions qui se posent montre que, devant l'ampleur de la tâche consistant à étudier le rôle des cadres intermédiaires dans les organisations modernes, de nombreux angles d'approche sont possibles.

BIBLIOGRAPHIE

- **ABRIC J.-C., Dir.,** *Pratiques sociales et représentations*, 3e édition, PUF, Paris, 2001.
- **ADKINS R.T.,** "Evaluating and Comparing Salesmen's Performance", *Industrial Marketing Management*, 8, 1979, pp. 207-212.
- **AFNOR,** *Les fonctions de l'entreprise, tome 1*, 2e édition, AFNOR, Paris, 1997.
- **AGARWAL S. et RAMASWAMI S.N.,** "Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13, 1993, pp. 49-70.
- **AGARWAL S.,** "Impact of Job Formalization and Administrative Controls on Attitudes of Industrial Salespersons," *Industrial Marketing Management*, 28, 4, July, 1999, pp. 359-368.
- **ALBERT E. et EMERY J.-L. ,** *Le manager est un psy*, Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- **AMBLARD H.,** *Management des ressources humaines*, Eyrolles, Paris, 1988.
- **AMHERDT C.-H., DUPUICH-RABASSE F.,** "Le rôle du cadre : de gestionnaire à développeur", *10e congrès de l'AGRH*, Lyon, 9-10 septembre, 1999.
- **ANDERSON E. et OLIVER R.L.,** "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 51, 4, October, 1987, pp. 76-88.
- **ANDLER D.,** "Sciences cognitives", *Encyclopédia Universalis*, vol. 6, 1989, pp. 65-74.
- **AOKI M.,** *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, Ma, 1988.
- **APEC,** "Direction régionale et d'agences commerciales", *Définition de fonctions 5.2*, 1999, p. 2.
- **ARGYRIS C., SCHÖN D.A.,** *L'apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, (1978), De Boeck Université, Bruxelles, 2001.
- **ARRETES PARODI-CROIZAT,** *Journal Officiel de la République Française*, 1945.
- **ASIMOV I.,** "Les cavernes d'acier" et "Conflit évitable", *Le grand livre des robots, tome 1*, France Loisirs/Presse de la Cité, Paris, 1990.
- **BABAKUS E., CRAVENS D.W., GRANT K., INGRAM T.N. et LAFORGE R.W.,** "Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory

Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, 13, 4, October, 1996, pp. 345-363.

- **BAGOZZI R. P.,** "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors," *Journal of Marketing Research*, 15, 1978, pp. 517-531.
- **BALDAUF A. et CRAVENS D.W.,** "Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations: A European Perspective", *Industrial Marketing Management*, 28, 1999, pp. 63-72.
- **BARNARD C.I.,** *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1968.
- **BARNIER M.-L.,** "Personnel navigant commercial, d'un savoir intuitif à un savoir d'expertise", *Revue Formation Emploi, "Activités de travail et dynamique des compétences"*, N° 67, juillet-septembre, 1999, pp. 25-45. CEREQ.
- **BARSOUX J.-L., LAWRENCE P.,** "Le manager français vu de Londres", *Harvard-L'Expansion*, hiver, 1992, pp. 13-17.
- **BARTLETT C.A., GOSHAL S.,** "Trois profils de cadres pour l'an 2000", *L'Expansion Management Review*, mars, 1998, pp. 17-26.
- **BECHERER R.C., MORGAN F.W. et RICHARD L.M.,** "The Job Characteristics of Industrial Salespersons: Relationships to Motivation and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 46, Fall, 1982, pp.125-135.
- **BEEHR T.A. et DREXLER J.A. Jr,** "Social Support, Autonomy, and Hierarchical Level as Moderators of the Role Characteristics-Outcome Relationship", *Journal of Occupational Behavior*, 7, 3, 1986, pp. 207-214.
- **BEGEER H.,** "Nouveaux rôles et exigences imposés aux managers dans un environnement changeant", *Gestion 2000*, N° 3, mai-juin, 1998.
- **BEHRMAN D.N. et PERREAULT W.D. Jr.,** "Measuring the Performance of Industrial Salespersons", *Journal of Business Research*, N° 10, September, 1982, pp. 355-370.
- **BEITONE A., Dir.,** *Sciences sociales*, Sirey, Paris, 1997.
- **BELLENGER L.,** "Repenser la fonction d'encadrement", *Action Commerciale*, N° 123, juillet, 1993, pp. 26-27
- **BERL R., POWELL T. et WILLIAMSON N.C.,** "Industrial Salesforce Satisfaction and Performance with Herzberg's Theory", *Industrial Marketing Management*, N° 13, 1984, pp. 11-19.
- **BERNOUX P.,** *Sociologie des entreprises*, Points, Essais, Paris, 1995.

- **BERRY E.L.,** "Quantitative Criteria for Evaluating Overall Performance of a Government Audit Organisation: An Empirical Study", *The Government Accountants Journal*, 1978, pp. 43-53.
- **BERTHELOT J. M.,** *L'intelligence du social*, PUF, Paris, 1990.
- **BESNIER J.-M.,** *Les théories de la connaissance*, Flammarion Dominos, Paris, N° 105, 1997.
- **BLONDEL D.,** "Cadres de gestion : quelles qualifications pour demain ?", *Revue Française de Gestion*, novembre, 1987, pp. 32-39.
- **BOHLANDER G.W. et BLANCERO D.,** "A Study of Reversal Determinants in Discipline and Discharge Arbitration Awards: The Impact of Just Cause Standards", *Labor Studies Journal*, vol. 21, 3, 1996, pp. 3-19.
- **BOLTANSKI L. et THEVENOT L.,** *Les économies de la grandeur*, PUF, Paris, 1987.
- **BON J. et GREGORY P.,** *Techniques marketing*, Vuibert, Paris, 1995.
- **BOUDON R., Dir.,** *Traité de sociologie*, PUF, Paris, 1997.
- **BOULDING K. E.,** "General Systems Theory: the Skeleton of Science", General Systems, Yearbook of the Science for the Advancement of General Systems Theory, 1, 1956, in KATZ D., KAHN R.L., *The Social Psychology of Organisation*, John Wiley & Sons, New-York, 1966.
- **BOURNOIS F., LIVIAN Y-F., THOMAS J.,** "Les nouvelles perspectives en recherche", in J. BRABET, Dir., *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 1993.
- **BOUTIN B., HARVEY .MN. et WOODROUGH M.E.,** "Une contribution de la psychosociologie : les ressources humaines", *http://www.er.uqam.ca*, 1999.
- **BREMOND J. et GELEDAN A.,** *Dictionnaire Économique et Social*, Hatier, Paris, 1990.
- **BROWN S.P. et PETERSON R.A.,** "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, February, 1993, pp. 63-77.
- **BROWN S.P. et PETERSON R.A.,** "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, 1994, pp. 70-80.
- **BROWN S.P., CRON W.L. et LEIGH T.W.,** "Do Feelings of Success Mediate Sales Performance-Work Attitude Relationships?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21/2, 1993, pp. 91-100.
- **BROWN S.P., CRON W.L., SLOCUM J.W.Jr,** "Effects of Goal-Directed Emotions on Salesperson Volitions, Behavior, and Performance: A Longitudinal Study", *Journal of Marketing*, Vol. 61, January, 1997, pp. 39-50.

- **BURNS T., STALKER G.M.,** *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres, 1961.
- **BUSH A.J. et GRANT E.S.,** "An Analysis of Leading Contributors to the Sales Force Research Literature, 1980-1990", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, Summer, 1991, pp. 47-56.
- **BUSINO G.,** "Rôle et statuts sont-ils des concepts indispensables pour la compréhension de la structure sociale ?", in *Critiques du savoir sociologique*, PUF, Paris, 1993, pp. 77-100.
- **BUTERA F.,** *La métamorphose de l'organisation, du château au réseau*, Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- **BUZZOTA V.R. et LEFTON R.E.,** "Is There a Preferred Style of Sales Management?", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2, November, 1982, pp. 1-7.
- **CALLON M.,** *Réseau et coordination*, Economica, Paris, 1999.
- **CAMPBELL D.T. et STANLEY J.C.,** *Experimental and Quasi Experimental Designs for Research*, Rand-McNally, Chicago, 1966.
- **CAMPBELL S.P., DUNNETTE M.D., LAWLER E.E. III et WEICK K.S.,** *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, New-York, 1970.
- **CARPENTIER-ROY M.C.,** "Nouvelles organisations du travail : paradoxes et souffrances", *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. 3, N° 5, 1996, pp. 17-24.
- **CAVERNI J.-P., BASTIEN C., MENDELSOHN P. et TIBERGHIEN G. (Eds),** *Psychologie cognitive : modèles et méthodes*, PUG, Grenoble, 1989.
- **CHALLAGALLA G., SHERVANI T. et HUBER G.,** "Supervisory Orientations and Salesperson Work Outcomes: The Moderating Effect of Salesperson Location", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, 3, 2000, pp. 162-172.
- **CHEYSSON E.,** (1897), cité par GODELIER E., "La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ?", in ALLOUCHE J. et SIRE B., Dir., *Ressources Humaines, une gestion éclatée*, Economica, Paris, 1998, pp. 47-64.
- **CHONKO L.B., HOWELL R.D. et BELLENGER D.N.,** "Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, N° 6, 1986, pp. 35-48.
- **CHURCHILL G.A. Jr, FORD N.M. et WALKER O.C. Jr,** *Sales Force Management*, Irwin, Homewood, 1993.
- **CHURCHILL G.J.,** *Marketing Research, Methodological Foundations*, 5th Edition, Dryden, New-York, 1991.

- **CHURCHILL Jr G.A., FORD N.M. et WALKER Jr O.C.,** "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, November, 1976, pp. 323-332.
- **CHURCHILL Jr G.A., FORD N.M., HARTLEY S.W. et WALKER Jr O.C.,** "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, May, 1985, pp. 103-118.
- **COHEN E.,** "Gestion de la formation", *Encyclopédie du Management*, 2000, pp. 1412-1423.
- **COURPASSON D.,** "Les identités managériales dans la banque", *Journées du CEREQ, L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement*, Clermont-Ferrand, 20/10/1995.
- **CRAVENS D.W., INGRAM T.N., LAFORGE R.W., YOUNG C.E.,** "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, 1993, pp. 47-59.
- **CRON W.L. et SLOCUM Jr J.W.,** "The Influence of Career Stages on Slaespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, May, 1986, pp. 119-129.
- **CROSWELL J.,** Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches, Sage, Newbury Park, Californie, 1994.
- **CROZIER M. & FRIDBERG E.,** *L'acteur et le système*, Seuil, Points Essais, N° 248, Paris, 1977.
- **CROZIER M.,** *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Seuil, Paris, 1994.
- **CYERT R.M., MARCH J.G.,** *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1970.
- **DAFT R.L.,** "A Dual-core Model of Organizational Innovation", *Academy of Management Journal*, 21, 2, 1978, pp. 193-210.
- **DAVIS S.,** *Managing Corporate Culture*, (1951), Ballinger, Cambridge, MA, 1984.
- **DECARLO T.E. et AGARWAL S.,** "Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salesperson," *Industrial Marketing Management*, 28, 1999, pp. 51-62.
- **DEGOT V.,** "Contribution à l'étude du symbolisme dans l'entreprise et la société contemporaine", *Direction et Gestion*, 1990.
- **DELAS J.-P. et MILLY B.,** *Histoire des pensées sociologiques*, Sirey, Paris, 1997.
- **DELCAYRE A.,** "Un vrai concentré de manager", *Stratégies*, 13/06/2003.

- **DELVECCHIO S.K.,** "The Quality of Salesperson-Manager Relationship: The Effect of Latitude, Loyalty, and Competence," *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18, Winter, 1998, pp.31-47.
- **DESCARTES R.,** *Discours de la méthode*, (1637), Réédition Maxi Poche, Classiques Français, Paris, 1995.
- **DESHPANDE R.,** "The Organizational Context of Market Research Use", *Journal of Marketing*, 46, Fall, 1982, pp. 91-101.
- **DIETRICH A.,** "La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales", *Formation Emploi N° 67*, 1999, pp. 9-23.
- **DOISE W.,** *Représentations sociales et analyses de données*, PUG, Grenoble, 1997.
- **DONNELLY J. et IVANCEVICH J.,** "Role Clarity and the Salesman", *Journal of Marketing*, N° 39, 1975, pp. 71-74.
- **DOUBLET J., PASSELECQ O.,** *Les cadres*, PUF, Que Sais-je ?, Paris, 1973.
- **DUBAR C.,** *La socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1991.
- **DUBINSKY A.J. et LIPPITT M.E.,** "Managing Frustration in the Salesforce", *Industrial Marketing Management*, N° 8, 1979, pp. 200-206.
- **DUBINSKY A.J.,** "Salesperson Failure: Sales Management is the Key", *Industrial Marketing Management*, 28, 1999, pp. 7-17.
- **DUBINSKY A.J., DOUGHERTY T.W. et WUNDER R.S.,** "Influence of Role Stress on Turnover of Sales Personnel and Sales Managers", *International Journal of Research in Marketing*, N° 7, 1990, pp. 121-133.
- **DUBINSKY A.J., HOWEL R.D., INGRAM T.N. et BELLENGER D.N.,** "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, 50, October, 1986, pp. 192-207.
- **DUBY J.-J.,** "Quels ordinateurs pour demain ?", *La Recherche, "Les nouveaux ordinateurs"*, 01/11/1988.
- **DUMOULIN C.,** "Rôles managériaux et contrôle. Explicitation des rôles dans la ligne hiérarchique du réseau d'une entreprise de service", *10e congrès de l'AGRH*, Lyon, 9-10 septembre, 1999.
- **DUPUY G.,** *Systèmes, réseaux et territoires – Principes de réseautique territoriale*, Presse de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, 1985.
- **DURAND J.P. et WEIL R.,** *Sociologie contemporaine*, PUF, Paris, 1969.
- **DURKHEIM E.,** *De la division du travail social*, (1893), PUF, Paris, 1967.
- **EASTERBY-SMITH M., THORPE R. et HOLMAN D.,** "Using Repertory Grids in Management", *Journal of European Industrial Training*, 20/3, 1996, pp. 3-30.
- **ENRIQUEZ E.,** *De la horde à l'Etat*, Gallimard, Paris, 1983.

- **EVRARD Y., Dir.,** *Market, études et recherches en marketing*, Nathan, Paris, 1993, réédition 2000.
- **FABBE-COSTES N.,** "Le processus logistique : support "fécond" d'une démarche de reengineering et lieu d'apprentissage organisationnel", *4e Rencontre MCX*, Aix-en-Provence, 9-10 juin, 1994.
- **FAVEREAU O.,** "L'économie des conventions : son objet, sa contribution à la science économique", *Revue Economique*, mars, Paris, 1989.
- **FAY S. et SANTI P.,** "la BNP lance une offensive surprise sur la Société Générale et Paribas", *Le Monde*, 11 mars, 1999, p. 16.
- **FAYOL H.,** *Administration industrielle et générale*, (1916), Dunod, Paris, 1999.
- **FERN E.F.,** "Salesforce Turnover: Those Who Left and Those Who Stayed", *Industrial Marketing Management*, N° 18, 1989, pp. 1-9.
- **FESTINGER L. et KATZ D.,** *Méthodes de recherche en sciences sociales, tomes 1 et 2* (1959), PUF, Paris, 1974.
- **FESTINGER L.,** "Informal Social Communication", *Psychology Review*, N° 57, 1950, pp. 271-282.
- **FESTINGER L.,** *A Theory of Cognitive Dissonance*, Harper & Row, New York, 1957.
- **FOGARTY T. J., SINGH J., RHOADS G.K. et MOORE R.K.,** "Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model", *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 12, 2000, pp. 31-67.
- **FONDAS N., STEWART R.,** "Enacment in Managerial Jobs, A Role Analysis", *Journal of Marketing Studies*, 31, January, 1994, p. 83.
- **FORD N.M., WALKER O. Jr et CHURCHILL G.A. Jr,** "Expectation Specific Measures of the Inter-Sender Conflict and Role Ambiguity Experienced by Industrial Salesmen", *Journal of Business Research*, N° 3, April, 1975, pp. 83-94.
- **FORRESTER J.,** *Urban Dynamics*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1970.
- **FRIEDBERG E.,** *Le pouvoir et la règle*, Seuil Sociologie, Paris, 1993.
- **FROST P. et S. ROBINSON,** "Le cadre-tampon, héros et victime", *L'Expansion Management Review*, Décembre, 1999, pp. 27-36.
- **FRY L.W., FUTRELL C.M., PARASURAMAN A. et CHMIELEWSKI M.A.,** "An analysis of Alternative Causal Models of Salesperson Role Perceptions and Work-Related Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, May, 1986, pp. 153-163.
- **FUTRELL C.M., SWAN J.E. et TODD J.T.,** "Job Performance Related to Management Control Systems for Pharmaceutical Salesmen", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, February, 1976, pp. 25-33.
- **GALAMBAUD B.,** *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, ESF, Paris, 1994.

- **GANASCIA J. G.,** *Les sciences cognitives*, Flammarion Dominos N° 82, Paris, 1997.
- **GARDNER H.,** *Histoire de la révolution cognitive, la nouvelle science de l'esprit*, Payot, Paris, 1993.
- **GASSE Y.,** *Modèle d'entrepreneurship, profil et rôles*, Faculté d'Administration, Université de Sherbrooke, Janvier, 1976.
- **GASTALDI D.,** "Le métier de cadre, évolution et prise en compte du management", *Direction et Gestion des entreprises*, N° 126-127, 1990, pp. 57-62
- **GENET J.,** Les bonnes, Gallimard-Folio, Paris, 1978.
- **GIANELLONI J.C. et VERNETTE E.,** *Etudes de marché*, Vuibert, Paris, 1995.
- **GODELIER E.,** "La nouvelle place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ?", in ALLOUCHE J., SIRE B., Dir., *Ressources humaines, une gestion éclatée*, Economica, Paris, 1998, pp. 47-64.
- **GOFFMAN E.,** *La mise en scène de la vie quotidienne, tome 1 : la présentation de soi*, Editions de Minuit, Paris, 1973.
- **GOMEZ P.-Y.,** *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions, Paris, 1996.
- **GOOD L.K., PAGE T.J. Jr. et YOUNG C.E.,** « Assessing Hierarchical Differences in Job-Related attitudes and Turnover Among Retail Managers », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24/2, 1996, pp. 148-156.
- **GRANT K. et CRAVENS D.W.,** "Examining Sales Force Performance in Organizations That Use Behavior-Based Sales Management Processes", *Industrial Marketing Management*, N° 25, 1996, pp. 361-371.
- **GRAWITZ M.,** *Lexique des sciences sociales*, 5e éd., Dalloz, Paris, 1991.
- **GROUX G.,** *Les cadres*, La Découverte, Paris, 1983.
- **GUILLON R. et PIRODON F.,** *Les cadres et les activités de gestion*, CEREQ, Paris, 1977.
- **GUION R.M.,** "A Note on Organizational Climate", *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, February, 1973, pp. 120-125.
- **GUYONY S.,** "Je suis cadre et je refuse de grimper", *L'Expansion*, 07/04/2004.
- **HACKMAN J.R. et OLDHAM G.R.,** "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, April, 1975, pp. 159-170.
- **HERMEL P.,** *Le management participatif – Sens, réalités, actions*, Editions d'Organisation, Paris, 1988.
- **HERSEY P.,** *Le leader situationnel*, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- **HERZBERG F.,** "A la recherche des motivations perdues", *Harvard l'Expansion*, 1987.

- **HEWSTONE M.R.G.**, *Understanding Attitudes*, Maison des Sciences de l'Homme, Paris, 1995.
- **HILTROP J.-M.,** "Qu'attendra-t-on des cadres demain ?", *L'Expansion Management Review*, Décembre, 1998, pp. 39-46.
- **HITE R.E. et BELLIZZI J.A.,** "A Preferred Style of Sales Management", *Industrial Marketing Management*, N° 15, 1986, pp. 215-223.
- **HONEYCUTT E.D.Jr., FORD J.B. et TANNER J.T. Jr.,** "Who Trains Salespeople? The Role of Sales Trainers and Sales Managers", *Industrial Marketing Management*, N° 23, 1994, pp. 65-70.
- **HOWELL D.C.,** *Méthodes statistiques en sciences humaines*, De Boeck Université, Bruxelles, 2001.
- **INGRAM T.N. et BELLENGER D.N.,** "Personnal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, May, 1983, pp. 198-205.
- **INGRAM T.N., SCHWEPKER C.H. Jr. et HUTSON D.,** "Why Salespeople Fail", *Industrial Marketing Management*, N° 21, 1992, pp. 225-230.
- **IRIBARNE P. (d'),** *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989.
- **JACKSON S.E. et SCHULER R.S.,** "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 1, 1985, pp. 16-78.
- **JANCZAK S.M.,** "Knowledge Integration: A New Approach to the Role of Middle Management", *Thesis of Ph.D. in Business Administration*, HEC Montréal-Université de Montréal, 1999.
- **JANKOWICZ D.,** *The Easy Guide to Repertory Grids*, John Wiley and Sons, Chichester, 2004.
- **JAVEAU C.,** *Leçons de sociologie*, Editions Méridiens Klincksieck, Paris, 1986.
- **JAWORSKI B.J. et KOHLI A.K.,** "Supervisory Feedback : Alternative Types and their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, May, 1991,
- **JODELET D.,** "Représentation sociale", in *Dictionnaire de psychologie*, Larousse, Paris, 1991.
- **JODELET D.,** *Folies et représentations sociales*, PUF, Paris, 1997.
- **JODELET D., Dir.,** *Les représentations sociales*, PUF, Paris, 2003.
- **JOHNSON-LAIRD P.N.,** *L'Ordinateur et l'esprit*, Odile Jacob, Paris, 1986.
- **JOHNSON-LAIRD P.N.,** *Mental Models*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1983.

- **JOHNSTON M.W., PARASURAMAN A., FUTRELL C.M. et BLACK W.C.,** "A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, August, 1990, pp. 333-344.
- **JOLSON M.A.,** "When Salespeople Fail: Assessing Blame", *Industrial Marketing Management*, 28, 1999, pp. 19-26.
- **JUNGHANS P. et LAIRRE B.,** "Internet accroit la liberté des cadres face à l'entreprise", *La Tribune*, 11 juin, 2001.
- **KAHN R.L., WOLFE D., QUINN R., SOEK J. et ROSENTHAL J.D.,** *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley & Sons, New-York, 1964.
- **KAMMOUN H.,** "Repenser le rôle des cadres dans une perspective de modélisation : à la recherche de la conciliation entre l'accroissement de l'autonomie et l'adaptation du contrôle", *10e congrès de l'AGRH*, Lyon, 9-10 septembre, 1999, p. 227-240.
- **KANT E.,** *Oeuvres Philosophiques, tome 1*, La Pléiade, Gallimard, Paris, 1980.
- **KATZ D. et KAHN R.L.,** *The Social Psychology of Organisation*, John Wiley & Sons, New-York, 1966.
- **KATZ D. et KAHN R.L.,** *The Social Psychology of Organizations*, reedition, John Wiley & Sons, New-York, 1978.
- **KENNETH R.E. et SCHLATER J.L.,** The Role of Sales Managers and Sales People in a Marketing Information System", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, N° 5, 1985, pp. 49-58.
- **KOENIG G.,** *Management stratégique – Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 1996.
- **KOHLI A.K.,** "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, November, 1985, pp. 424-433.
- **KOHLI A.K., SHERVANI T.A. et CHALLAGALLA G.N.,** "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, vol. 35, May, 1998, pp. 263-274.
- **KUMAR N., SCHEER L.K. et STEENKAMP J.-B. E.M.,** "The Effects of Perceived Inter-Dependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, August, 1995, pp. 348-356.
- **LA BRUYERE J. de,** "Des grands", "De la société et de la conversation" et "L'égocentré", in *Les caractères*, Classiques Français, Paris, 1993.

- **LAGACE R.L.,** "An Exploratory Study of Reciprocal Trust between Sales Managers and Salespersons", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, N° 11, 2, 1991, pp. 49-58.
- **LAMIRAND G.,** *Le rôle social de l'ingénieur*, Dunod, Paris, 1954.
- **LAPIDUS R.S., ROBERTS J.A. et CHONKO L.B.,** "Stressors, Leadership Substitutes, and Relations with Supervision Among Industrial Salespeople", *Industrial Marketing Management*, N° 25, 1996, pp. 395-409.
- **LARKIN T.J. et LARKIN S.,** "Reaching and Changing Frontline Employees", *Harvard Business Review*, Vol. 74, 3, May/June, 1996, pp. 95-105.
- **LASFARGUE Y.,** *Technomordus, technoexclus. Vivre et travailler à l'ère du numérique*, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- **LAURIERE J.-L.,** *Intelligence artificielle*, Eyrolles, Paris, 1987.
- **LAWLER E.E. et SUTTLE J.L.,** "Expectancy Theory and Job Behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, June, 1973, pp. 482-503.
- **LE BERRE M.,** "Vers la rétribution comme outil de gestion des cadres salariés d'entreprise", *Thèse d'Etat en Sciences de Gestion*, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, 1993.
- **LE BOTERF G.,** *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- **LE GOFF J., in HUIZINGA J.,** *L'automne du Moyen-Age*, Payot, Paris, 1975.
- **LEVY-BRUHL L.,** *La mythologie primitive*, PUF, Paris, 1997.
- **LEVY-LEBOYER C., GOSSE M. et NATUREL V.,** "Une nouvelle vieille méthode : la Repertory Grid de Kelly", *Revue de Psychologie Appliquée*, vol. 35, N°4,4e trimestre, 1985, pp. 255-269.
- **LEWIN K.,** *Psychologie dynamique*, PUF, Paris, 1964.
- **LINTON R.,** *De l'Homme*, (1936), Editions de Minuit, Paris, 1968.
- **LINTON R.,** *Les fondements culturels de la personnalité*, (1945), Dunod, Paris, 1968.
- **LINTON R., 1967, in DURAND J.P. et WEIL R.,** *Sociologie contemporaine*, PUF, Paris, 1969.
- **LIPOVETSKY G.,** *Le crépuscule du devoir*, NRF, Paris, 1992.
- **LIVIAN Y.F. et BURGOGNE J.,** *Middle managers in Europe*, Routledge, Londres, 1996.
- **LOCKE J.,** *Draft A., Première esquisse de l'essai philosophique concernant l'entendement humain*, (1689), France Loisirs, Paris, 2001.
- **LORINO P.,** *L'économiste et le manageur*, La Découverte, Paris, 1989.
- **LOUART P.,** "Participation aux résultats : les véritables enjeux", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 1992, pp. 95-104.

- **LOUBES A.,** "Contribution à l'étude des tensions de rôle des agents de maîtrise en milieu industriel : une étude empirique", *Thèse de doctorat*, Montpellier II, 1997.
- **LOUBES A.,** "L'agent de maîtrise et la GRH", *Journées du CEREQ, "L'avenir des catégories intermédiaires d'encadrement"*, CEREQ, Clermont-Ferrand, 1995.
- **LUCAS G.H. Jr., BABAKUS E. et INGRAM T.N.,** "An Empirical Test of the Job Satisfaction-Turnover Relationship: Assessing the Role of Job Performance for Retail Managers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18/3, 1990, pp. 199-208.
- **LYAUTEY L.H.,** "Le rôle social de l'officier", *Revue des deux mondes*, Paris, 1935.
- **MACKENZIE S. B., PODSAKOFF P. M. et AHEARNE M.,** "Some Possible Antecedents and Consequences of In Role and Extra-Role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 62, July, 1998, pp. 87-98.
- **MAISONNEUVE J.,** *La Psychologie sociale*, (1975), PUF, Paris, 2002.
- **MARCH J.G. et OLSEN J.P.,** *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, Free Press, 1990.
- **MARCH J.G. et SIMON H. A.,** *Les organisations*, Dunod, Paris, 1974.
- **MARCH J.G.,** *Les Organisations : Problèmes psychosociologiques*, Dunod, Paris, 1999.
- **MASLOW A.H.,** *L'accomplissement de soi : De la motivation à la plénitude*, (1910), Editions d'Organisation, Paris, 2003.
- **MASLOW A.H.,** *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, Paris, 1972.
- **MAYO E.,** *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, Londres, 1949.
- **MEAD G.H.,** *L'esprit, le soi et la société*, PUF, Paris, 1963.
- **MERTON R.K.,** *Éléments de théorie et de méthode sociologiques*, 2e édition, Plon, Paris, 1965.
- **MESCHI P.X.,** "Contradictions et effets pervers de la reconfiguration organisationnelle : analyse des conséquences humaines d'une procédure de "downsizing" dans une entreprise sidérurgique", *Actes des Journées Nationales des IAE*, 1999, pp. 495-509.
- **MICHAELS R.E., CRON W.L., DUBINSKI A.J. et JOACHIMSTHALER E.A.,** "Influence of Formalizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, November, 1988, pp. 376-383.
- **MIHAYLOVA S.,** "La dynamique des représentations collectives de l'autonomie d'entreprise pendant la période de transition", *10e congrès de l'AGRH*, Lyon, 9-10 septembre, 1999.

- **MINTZBERG H.,** *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Editions d'Organisation, Paris, 1984.
- **MINTZBERG H.,** *Le pouvoir dans les organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1986.
- **MINTZBERG H.,** *The Nature of Managerial Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1973.
- **MINTZBERG H.,** "Le manager, le planificateur et le cerveau", *Revue Française de Gestion*, Novembre, 1976, pp. 19-25.
- **MONCRIEF W.C. III,** "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces," *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, August, 1986, pp. 261-270.
- **MONCRIEF W.C. III, MARSHALL G.W., WATKINS C. et SHEPHERD C.D.,** "Tracking Academic Research in Selling and Sales Management: Authors, Authorships, Academic Institutions, and Journals", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, 2, 2000, pp.99-109.
- **MONTMORILLON B. de,** "La théorie économique et l'entreprise", in CAPUL J.-Y., Dir., *Management et organisation des entreprises*, Cahiers Français N° 287, Juillet-Septembre, 1998, pp. 15-21.
- **MORENO J.-L.,** *Fondement de la sociométrie*, PUF, Paris, 1956.
- **MORGAN F.W. Jr et STLTMAN J.J.,** "Adaptative Selling: Insights from Social Cognition", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, N° 10, 1990, pp. 43-54.
- **MORGAN F.W. Jr,** "Sales Person's and Managers' Perceptions of Work Environment and Job Performance", *Industrial Marketing Management*, N° 7, 1978, pp. 170-177.
- **MORIN P.,** "Management et managers", in CAPUL J.-Y., Dir., *Management et organisation des entreprises*, Cahiers Français N° 287, Juillet-Septembre, 1998, pp. 11-14.
- **MORIN P.,** *Le management et le pouvoir*, Editions d'Organisation, Paris, 1985.
- **MOSCOVICI S. et DOISE W.,** *Dissensions et consensus*, PUF, Paris, 1997.
- **MOSCOVICI S.,** *Psychologie sociale des relations à autrui*, 2e édition, Nathan Université, Paris, 2000.
- **MOSCOVICI S.,** *Psychologie sociale*, PUF, Paris, 1992.
- **MOSCOVICI S., Dir.,** *Psychologie sociale*, PUF, Paris, 2003.
- **MOUNOUD E. in Groupe HEC,** *Le management stratégique en représentations*, Editions Ellipses, Paris, 2001.
- **MOURIER P. et BURGAUD D.,** *Euromarketing*, Editions d'Organisation, Paris, 1989.

- **MUCCHIELLI A.,** *La Psychologie sociale*, Hachette Supérieur, Paris, 1994.
- **MULGAN G.J.,** "Networks are Nothing if not Social", 1991, in H. BAKIS, *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, PUF, Paris, 1993.
- **NETEMEYER R.G., BOLES J.S., McKEE D.O. et McMURRIAN R.,** "An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, Vol. 61, 1996, pp. 85-98.
- **NEWCOMB T. M.,** *Social Psychology*, Dryden, New-York, 1950.
- **NUNNALLY J.C.,** *Psychometric Theory*, (1967), McGraw-Hill, New-York, 1978.
- **O'DRISCOLL M.P. et BEEHR T.A.,** "Moderating Effects of Perceived Control and Need for Clarity on the Relationship Between Role Stressors and Employee Affective Reactions", *Journal of Social Psychology*, Vol. 140, 2, 2000, pp.151-159.
- **ORGAN D. et GREENE C.,** "The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 237-252.
- **PACHE G. et PARAPONARIS C.,** *L'entreprise en réseau*, PUF, Paris, 1993.
- **PARSONS T.,** *Le système des sociétés modernes*, Dunod, Paris, 1973.
- **PASCAL B.,** *Pensées*, (vers 1623-62), réédition Maxi Poche, Classiques Français, Paris, 1995.
- **PERETTI J.-M.,** *Ressources humaines*, Vuibert, Paris, 4e Édition, 1997.
- **PERRET V. et EHLINGER S.,** "Les représentations organisationnelles, sources de reproduction ou de régénération du modèle organisationnel", *Publications de Recherche du Groupe ESC Tours*, N°6, Mai, 1995, pp. 5-22.
- **PERROT A.,** *Les nouvelles théories du marché du travail*, La Découverte, Repères, Paris, 1995.
- **PETTIJOHN C.E., PETTIJOHN L.S. et TAYLOR A.J.,** "An Exploratory analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, 2, 2000, pp. 77-80.
- **PODSAKOFF P.M. et MACKENZIE S.B.,** "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, August, 1994, pp. 351-363.
- **PODSAKOFF P.M. et ORGAN D.W.,** "Self-reports in organizational research: problems and prospects", *Journal of Management*, 13, 1986, pp. 419-441.
- **POELEVOORDE B., in MERRET-PALMAIR C.,** *Les portes de la Gloire*, Paramount, 2003.
- **PORTER L.W. et LAWLER E.E.,** *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1968.

- **POURTOIS J.P. et DESMET H.,** *Epistémologie et instrumentation*, Pierre Mardaga Editions, Paris, 1988.
- **QUIGLEY C.J. Jr. et BINGHAM F.J. Jr.,** "Salesforce Control Techniques: A Comparison of Sales Managers and Salespeople Perception", *Journal of Marketing Theory and Practice*, N° 3, 1995, pp. 46-59.
- **RABINOWITZ S. et STUMPF S.A.,** "Facets of Role Conflict, Role-Specific Performance, and Organizational Level Within the Academic Career", *Journal of Vocational Behavior*, 30, 1, 1987, pp. 72-83.
- **RACINE Y.,** "La fin du cadre 'à la française' ", *L'Expansion Management Review*, Décembre, 1998, pp. 64-69.
- **RESWEBER J.-P.,** *La recherche-action*, PUF, Paris, 1995.
- **RICH G.A.,** "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25/4, 1997, pp. 319-328.
- **RICHARD J.-F., BONNET C. et GHIGLIONE R.,** *Traité de psychologie cognitive, Tome 2 : le traitement de l'information symbolique*, Dunod, Paris, 1990.
- **RIZZO J., HOUSE R.J. et LIRTZMAN S.I.,** "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 1970, pp. 150-163.
- **ROETHLISBERGER F. et DICKSON M.,** *Management and the Worker*, (1939), Harvard University Press, Cambridge, MA, 1965.
- **ROJOT J.,** "Ce que participation veut dire", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 1992, pp. 83-94.
- **ROUQUETTE M.-L. et FLAMENT C.,** *Anatomie des idées ordinaires - Comment étudier les représentations sociales*, Armand Colin, Paris, 2003.
- **ROUSSEAU J.-J.,** *Discours sur l'origine et les fondements de l'inagalité parmi les hommes*, (1754), réédition Garnier-Flammarion, Paris, 1971.
- **SAGER J.K.,** "A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22/1, 1994, pp. 74-84.
- **SAGER J.K.,** "How to Retain Salespeople", *Industrial Marketing Management*, N° 19, 1990, pp. 155-166.
- **SAIELLI P. et VIGNON C.,** "Fonction, sens et ambivalence des équations managériales de l'excellence", *Actes du 9e Congrès de l'AGRH*, 1998, pp. 1017-1027.
- **SAINSAULIEU R.,** *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1977.
- **SANDELANDS L.E. et STABLEIN R.E.,** "The Concept of Organization Mind", *Research in the Sociology of Organizations*, N°5, JAI Press, 1987, pp. 135-162.

- **SARTRE J.-P.,** *Situations, I, Essais critiques*, France-Loisirs, Paris, 2002.
- **SASSER W.-E. et LEONARD F.-L.,** "Let First Level Do their Job", *Harvard Business Review*, N°2, vol. 58, Mars-Avril 1990, pp. 113-121.
- **SAWN J.E., POWERS T.L. et SOBCZAK P.M.,** "Utilization of Sales Management Knowledge and Identification of Contributors: an analysis of JPSSM 1980-1990", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, Winter, 1991, pp. 5-13.
- **SEGRESTIN D.,** *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris, 1992.
- **SIMON H.A.,** *La science des systèmes, science de l'artificiel*, Dunod, Paris, 1991.
- **SIMON H.A.,** *Models of Man*, John Wiley & Sons, New York, 1957.
- **SIMON H.A.,** *Administrative Behavior*, Free Press, 1976.
- **SIMS H.P. Jr., SZILAGYI A.D. et KELLER R.T.,** "The Measurement of Job Characteristics", *Academy of Management Journal*, 19, June, 1976, pp. 195-212.
- **SINGH J. et RHOADS G.K.,** "Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions: A Multidimensional Multifaceted Operationalization", *Journal of Marketing Research*, 28, August, 1991, pp. 328-338.
- **SINGH J.,** "Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople," *Journal of Marketing*, 62, July, 1998, pp. 69-87.
- **SKINNER B.-F.,** *Pour une science du comportement*, Delachaux et Niestlé, Paris, 1998.
- **SMITH P.C., KENDALL L.M. et HULIN C.L.,** *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand-McNally, Chicago, 1969.
- **SPINOZA B.,** *Ethique*, (vers 1690), réédition Le Seuil, Paris, 1988.
- **STAW B.M.,** "Motivation in Organizations: Toward Synthesis and Redirection", in STAW B.M. et SALANCIK, Eds., *New Directions in Organizational Behavior*, St. Clair Press, Chicago, 1977, pp. 55-95.
- **STROOBANTS M.,** *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Ed. Université de Bruxelles, 1993, p. 8, cité par A. GRIMAND, « Savoirs et compétences au travail ; éléments de controverse, et proposition d'une grille d'analyse », *13e Journée Nationale des IAE*, Toulouse, 16-17 Avril, 1996, pp. 375-387.
- **SUJAN H., SUJAN M. et BETTMAN J.R.,** "Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, February, 1988, pp. 81-86.
- **SUJAN H., SUJAN M. et BETTMAN J.R.,** "The Practical Know-How of Selling: Differences in Knowledge Content Between More-Effective and Less-Effective Performers", *Marketing Letters*, Vol. 2/4, 1991, pp. 367-378.

- **TAYLOR F.W.,** *La direction scientifique des entreprises*, (1911), Dunod, Paris, 1957.
- **TEAS R.K.,** "An Empirical Test of Models of Salespersons' Job Expectancy and Instrumentality Perceptions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, May, 1981, pp. 209-226.
- **TEAS R.K.,** "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction if Industrial Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, February, 1983, pp. 84-91.
- **TEULIER-BOURGINE R.,** "Les représentations : médiations de l'action stratégique", in AVENIER M.-J., *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Paris, 1997.
- **THEVENET M.,** "Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution", *Revue Française de Gestion*, Mars-avril-Mai, 1992, pp. 68-71.
- **THEVENET M.,** "Style de direction", *Revue Française de Gestion*, 1987, pp, 495-514.
- **THEVENET M., in JUNGHANS P.,** " Le défi d'Alcatel passe également par une remotivation des équipes", *La Tribune*, 16 janvier, 2003.
- **THIBAUT J.W. et KELLEY H.H.,** *The Social Psychology of Groups*, John Wiley & Sons, New-York, 1967.
- **THIETARD R. A., Dir.,** *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 2000.
- **THORELLI H.B.,** "Networks Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, pp. 37-51.
- **THUDEROZ C.,** "Du lien social dans l'entreprise – Travail & individualisme coopératif", *Revue française de Sociologie*, Vol. 36, 1995, pp. 325-354.
- **TOURAINE A.,** *Production de la société*, Seuil, Paris, 1973.
- **TRENTESAUX J.,** "Michel Bon, le grand agitateur de France Télécom", *Liaisons Sociales*, 01 Septembre, 1999.
- **TROUVE P., Dir.,** *Le devenir de l'encadrement intermédiaire*, Documentation Française, Paris, 1998.
- **TUBRE T.C. et COLLINS J.M.,** "Jackson and Schuler Revisited: A Meta-Analysis of the Relationships Between Role Ambiguity, Role Conflict, and Role Performance," *Journal of Management*, 26, 1, 2000, pp. 155-169.
- **TYAGI P.K.,** "Inequities in Organizations, Salesperson Motivation and Job Satisfaction", *International Journal of Research in Marketing*, N° 7, 1990, pp. 135-147.
- **TYAGI P.K.,** "Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation", *Journal of Marketing Research*, N° 19, May, 1982, pp. 240-254.
- **VALETTE-FLORENCE P.,** "Conceptualisation et mesure de l'implication", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 4/1, 1989, pp. 57-78.

- **VALLERAND R.J., Dir.,** *Fondements de la psychologie sociale*, Gaëtan Morin Editeur, Paris, 1998.
- **VERNETTE E.,** "L'efficacité des instruments de mesure : évaluation des échelles de mesure", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 6/2, 1991, pp. 43-63.
- **VEZINA M.,** "L'impact de l'utilisation des technologies de l'information sur la performance : le cas des professionnels de la comptabilité", *Thèse de Doctorat*, Montpellier II, 1995.
- **VIDAILLET B., LAROCHE H., ALLARD-POESI F., ROUX-DUFORT C. et KOENING G.** *Le sens de l'action : Karl Weick, sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, Paris, 2003.
- **VIGNAUX G.,** *Les sciences cognitives, une introduction*, La Découverte, Paris, 1992.
- **VOGE J.,** *Le complexe de Babel*, Masson-CNET, Paris, 1997.
- **VON BERTALANFFY L.,** *La théorie générale des systèmes*, (1968), Bordas, Paris, 1973.
- **VON NEUMANN J.,** *L'ordinateur et le cerveau*, Champs Flammarion, Paris, 1996.
- **WALKER O.C., CHURCHILL G.A. Jr et FORD N.M.,** "Motivation and Performance of Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14, May, 1977, pp. 156-168.
- **WALKER O.C., FORD G.A. et FORD N.M.,** "Where Do We Go from Here? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Sales Force," in ALBAUM G. et CHURCHILL G.A., *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs*, University of Oregon Press, Eugene, Or, 1979, pp. 10-75.
- **WEICK K.,** *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1979.
- **WILLIAMSON O.E.,** *Les institutions de l'économie*, Interéditions, Paris, 1994.
- **WOTRUBA T.R.,** "The Relationship of Job Image, Performance, and Job Satisfaction to Inactivity-Proneness of Direct Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 18/2, 1990, pp. 113-121.
- **ZARIFIAN P.,** "Le travail : du modèle de l'opération au modèle de l'action", in BIDET J. et TEXIERS J., Dir., *La crise du travail*, PUF, Paris, 1995, pp. 187-207.
- **ZEITHAML V., PARASURAMAN A. et BERRY L.L.,** *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, 1990.
- **ZELLARS K.L., HOCHWARTER W.A., PERREWE P.L., MILES A.K. et KIEWITZ C.,** "Beyond Self-Efficacity: Interactive Effects of Role Conflict and Perceived Collective Efficacity", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13, 4, 2001, pp. 483-500.

- "Attention, les cadres se rebiffent", *Liaisons Sociales*, Septembre, 1999, p. 14.
- "Des cadres heureux mais sous pression", *Libération*, 3 Septembre, 1999, p. 21.
- "La double vie de France Télécom", *Challenges*, 2001, pp. 86-94.
- "Le nouveau stress des cadres", *Nouvel Observateur (Le)*, N° 1871, 14 Septembre, 2000, pp. 168-170.
- "Les cadres gagnés à leur tour par le « travailler moins »", *L'Expansion*, N° 550, 29 mai-11 juin, 1997, p.84.
- *Encyclopédie Microsoft Encarta*, 1997.
- *Histoire des systèmes politiques, des idées et des religions*, Encyclopédie Théma, Larousse, Paris, 1991.
- *Petit Larousse Illustré Interactif (Le)*, Version 1.0, 1997.
- *Petit Larousse (Le)*, 1972.
- *Robert Illustré (Le)*, 1996.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE ---- **3**

REMERCIEMENTS ---- **5**

INTRODUCTION ---- **9**

POURQUOI UNE THESE SUR LES CADRES COMMERCIAUX INTERMEDIAIRES ? ---- 10

1. La dimension « cadre ». ---- *10*

2. La dimension « intermédiaire ». ---- *12*

3. La dimension commerciale. ---- *14*

4. Comment parvenir efficacement à ce repositionnement dans un tel contexte ? ---- *15*

5. Le rôle et les représentations sociales, instruments de lecture du management intermédiaire. ---- *16*

6. Principaux objectifs de la recherche. ---- *21*

7. Notre problématique. ---- *22*

8. Définition des concepts employés et délimitation du sujet. ---- *23*

9. Une nouvelle modélisation du rôle ---- *26*

10. Structure générale de la thèse. ---- *28*

11. Plan synoptique de la thèse. ---- *30*

PREMIÈRE PARTIE – LE ROLE DES CADRES COMMERCIAUX INTERMEDIAIRES EXPLICITE PAR LE CONCEPT DE REPRESENTATION. ---- **31**

CHAPITRE 1. LE CONCEPT DE REPRESENTATION, OUTIL D'UNE NOUVELLE APPROCHE DU ROLE DES ACTEURS DE L'ENTREPRISE. ---- **33**

– SECTION 1 – LE CONCEPT DE REPRESENTATION : ELEMENTS DE DEFINITION. ---- 36

1. La représentation au plan individuel. ---- *37*

A. Le point de vue des philosophes. ---- 37

I. Les philosophes de l'Antiquité. ---- 38

II. L'époque médiévale et la Renaissance. ---- 39

III. Le siècle des Lumières. ---- 40

B. Le point de vue des cogniticiens : représentation et connaissance. ---- 43

I. Les différents courants cognitifs. ---- 44

1. Les modèles mathématiques et l'Intelligence Artificielle. ---- 44

2. Les modèles cybernétiques (computo-symboliques). ---- 46

3. Les modèles bioniques (connexionnistes). ---- 46

4. Les modèles neuronaux. ---- 47

II. La définition de la représentation mentale. ---- 48

III. Le processus cognitif et la notion de modèle mental. ---- 50

1. Le processus cognitif et les représentations. ---- 50

2. La notion de modèle mental. ---- 56

Conclusion : La représentation mentale comme interface nécessaire de l'individu avec son environnement. --- 57

2. La représentation sociale. ---- *58*

A. Définition du concept de représentation sociale. ---- 59
I. Les représentations collectives. ---- 60
II. Les représentations sociales. ---- 60
III. Les représentations organisationnelles. ---- 61
IV. Les représentations groupales. ---- 62
V. Notre définition de la représentation sociale. ---- 63
B. Les courants théoriques de la représentation sociale. ---- 64
I. Les théories du renforcement. ---- 64
1. La théorie de l'apprentissage social. ---- 65
2. La théorie de l'échange social. ---- 66
II. Les théories cognitives. ---- 67
1. La théorie de l'équilibre. ---- 68
2. La théorie de la dissonance cognitive. ---- 68
C. Les notions essentielles de la représentation sociale. ---- 70
I. Le contenu d'une représentation sociale. ---- 71
1. Le concept de soi. ---- 71
2. L'estime de soi. ---- 72
3. L'identité. ---- 72
II. La mise en œuvre des représentations sociales. ---- 73
1. L'importance des stimuli sociaux. ---- 73
2. L'usage des représentations sociales. ---- 75
3. L'élaboration des schémas sociaux. ---- 77
III. La théorie du noyau central. ---- 79
1. Définition du noyau central. ---- 79
2. Les fonctions du noyau central. ---- 79
– CONCLUSION DE LA SECTION 1 – LE POIDS DES REPRESENTATIONS SOCIALES POUR L'ACTEUR ORGANISATIONNEL. ---- 82
– SECTION 2 – LA PERTINENCE DU CONCEPT DE REPRESENTATION POUR COMPRENDRE LES ROLES DANS L'ENTREPRISE. ---- 85
1. Les notions essentielles du concept de rôle. ---- *86*
A. La notion de rôle en sciences sociales. ---- 86
I. La représentation théâtrale du rôle. ---- 86
II. Le rôle dans un contexte social. ---- 89
III. Le rôle social, source de complexité. ---- 94
B. Les statuts et les rôles : des représentations parfois incompatibles. ---- 99
I. Définition du statut. ---- 99
II. La complémentarité problématique des statuts et des rôles. ---- 101
2. Le rôle des acteurs de l'entreprise : des représentations divergentes. ---- *104*
A. La théorie des rôles. ---- 105
I. L'organisation vue comme un système de rôles. ---- 105
II. Le modèle de rôle de Katz et Kahn. ---- 109
1. Un assemblage de sous-systèmes de rôles. ---- 109
2. Des concepts déterminants. ---- 113
3. Processus et modélisation de la prise de rôle. ---- 117
B. Différentes représentations d'un rôle dans l'entreprise. ---- 124
I. Les rôles vus par les dirigeants de l'entreprise : une représentation de l'excellence. ---- 124
II. Les rôles vus par les salariés de l'entreprise : une représentation de l'identité. ---- 126
1. Le modelage du rôle par son détenteur. ---- 127

2. Le rôle source d'identité professionnelle. ---------- 129
C. Transposition de la théorie du noyau central au rôle professionnel. ---------- 132
I. Des représentations variées d'un rôle dans l'entreprise. ---------- 132
II. Les conséquences déstabilisatrices de la variété des rôles. ---------- 135
III. La théorie du noyau central appliquée au rôle d'un salarié. ---------- 138
– CONCLUSION DE LA SECTION 2 – L'ENTREPRISE, UN SYSTEME COMPLEXE DE REPRESENTATIONS. ------ 142
– CONCLUSION DU CHAPITRE 1 – LA COEXISTENCE PROBLEMATIQUE DES REPRESENTATIONS DU ROLE D'UN SALARIE. ---------- 144

CHAPITRE 2. LE ROLE DU CADRE COMMERCIAL INTERMEDIAIRE : LA COEXISTENCE DE PLUSIEURS REPRESENTATIONS ET SES CONSEQUENCES.---------- 147

– SECTION 1 – LE ROLE DU CADRE COMMERCIAL INTERMEDIAIRE VU PAR LES DIRIGEANTS DE L'ENTREPRISE : LE ROLE PRESCRIT. ---------- 151
1. La représentation classique : le rôle d'expert. ---------- 153
A. Les bases théoriques. ---------- 153
B. Les contributions récentes. ---------- 154
2. La représentation néoclassique : le rôle de superviseur. ---------- 157
A. Les bases théoriques. ---------- 157
B. Les contributions récentes. ---------- 158
3. La représentation du courant social : le rôle de tuteur. ---------- 165
A. Les bases théoriques. ---------- 165
B. Les contributions récentes. ---------- 168
4. La représentation proactive du rôle du manager intermédiaire : le rôle de développeur. ---------- 172
A. Les bases théoriques. ---------- 173
B. Les contributions récentes. ---------- 176
– CONCLUSION DE LA SECTION 1 – QUELLE REPRESENTATION DU ROLE DES CADRES COMMERCIAUX INTERMEDIAIRES LES ENTREPRISES METTENT-ELLES EN ŒUVRE ? ---------- 182
– SECTION 2 – LES DETERMINANTS DES REPRESENTATIONS ELABOREES PAR LES CADRES COMMERCIAUX INTERMEDIAIRES AU SUJET DE LEUR ROLE : LE ROLE VOULU. ---------- 189
1. Les caractéristiques de la dimension « cadre ». ---------- 190
A. Le statut et l'emploi des cadres en France. ---------- 191
I. Un statut dévalorisé. ---------- 191
1. Une définition parfois confuse. ---------- 191
2. Des prérogatives amoindries. ---------- 196
II. L'explosion démographique des cadres. ---------- 199
B. Des facteurs perturbant le rôle des cadres. ---------- 202
I. La remise en cause du statut de cadre. ---------- 202
II. L'accroissement du stress des cadres. ---------- 203
III. Les mutations imposées à leur rôle. ---------- 205
C. La persistance du modèle de la pyramide. ---------- 208
2. Les caractéristiques de la dimension d'intermédiation. ---------- 211
A. Une position hiérarchique délicate. ---------- 212
I. Une nécessaire délégation de confiance. ---------- 212
II. Une délégation devenue ambiguë. ---------- 215
B. Les attentes à l'égard de « l'ascenseur » social. ---------- 219
3. Les caractéristiques de la dimension commerciale. ---------- 224
A. La fonction commerciale, une fonction technique. ---------- 224

B. L'encadrement commercial déstabilisé. ---- 226
I. Une population émergente différente. ---- 226
II. Les transformations du rôle de cadre commercial. ---- 228
– CONCLUSION DE LA SECTION 2 – L'IMPACT DES CHOIX ORGANISATIONNELS SUR LE ROLE DU MANAGEMENT COMMERCIAL INTERMEDIAIRE. ---- 232
– CONCLUSION DU CHAPITRE 2 – LA NON CONCORDANCE ENTRE LE ROLE PRESCRIT ET LE ROLE VOULU PAR LES MANAGERS INTERMEDIAIRES. ---- 236

DEUXIEME PARTIE – LE MODELE PERCEPTUEL DE ROLE APPLIQUE AU MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE. ---- 243

CHAPITRE 3. LE MODELE PERCEPTUEL DU ROLE DU MANAGEMENT INTERMEDIAIRE : MODELISATION ET CONCEPTION DU PLAN DE RECHERCHE. ---- 245

– SECTION 1 – LE MODELE PERCEPTUEL DE ROLE : APPLICATION AU ROLE DU MANAGEMENT INTERMEDIAIRE ---- 247
1. Déterminants et conséquences de l'exercice du rôle du management intermédiaire. ---- 249
A. Les déterminants du rôle exercé par l'encadrement commercial intermédiaire. ---- 249
I. Le modèle de rôle appliqué au cadre commercial intermédiaire. ---- 250
1. L'organisation, un système de rôles coercitif. ---- 250
2. Des mécanismes de régulation complexifiés. ---- 253
3. La moindre légitimité de la structure d'autorité. ---- 253
4. Plusieurs interprétations d'un même rôle. ---- 254
5. Les tensions de rôle. ---- 255
6. Les facteurs modérateurs du modèle. ---- 256
7. La prise de rôle : modélisation. ---- 258
II. Les apports d'autres chercheurs au modèle de rôle. ---- 260
1. G.A. Churchill Jr et alii, et les outputs du rôle de l'encadrement commercial. ---- 261
2. L'approche de Fondas et Stewart. ---- 263
3. Dumoulin et le cas des directeurs d'agences bancaires. ---- 264
4. Loubès, et le rôle des agents de maîtrise. ---- 266
B. Impact et conséquences du rôle du management intermédiaire. ---- 268
I. Le rôle du manager et les tensions de rôle induites. ---- 268
1. Les tensions de rôle dans les organisations complexes. ---- 269
2. Perceptions différenciées et tensions de rôle. ---- 270
II. Tensions de rôle, performance et satisfaction professionnelle. ---- 277
1. Une méta-analyse récente : Tubre et Collins. ---- 279
2. Les apports de Churchill, Ford et Walker. ---- 279
3. D'autres apports durant les années 70 et 80. ---- 280
4. Les travaux de Babakus et alii. ---- 285
5. Les travaux de Jeffrey K. Sager. ---- 286
6. Les contributions de Brown et alii. ---- 287
7. D'autres travaux récents sur le management, la performance et la satisfaction professionnelle. ---- 288
8. Quelques contributions post-enquête. ---- 292
2. Les hypothèses de recherche et la constitution du modèle. ---- 295
A. Le cadre conceptuel de la recherche. ---- 296
I. De l'existence de plusieurs représentations du rôle. ---- 296
II. Les variables constituant le modèle. ---- 301
III. Forme générale du modèle. ---- 304

B. Hypothèses et modélisation. ---------- 305
I. La présentation des hypothèses. ---------- 305
1. Liens entre les variables situationnelles et le rôle. ---------- 306
2. Liens entre les représentations du rôle. ---------- 307
II. Le choix des variables. ---------- 308
1. Les variables explicatives (indépendantes). ---------- 308
2. Les variables expliquées (dépendantes). ---------- 309
3. Les variables médiatrices. ---------- 310
4. Les variables modératrices. ---------- 310
– CONCLUSION DE LA SECTION 1 – PROPOSITION DU MODELE PERCEPTUEL DE ROLE. ---------- 313
– SECTION 2 – LA CONCEPTION DU PLAN DE RECHERCHE REALISE AU SEIN DU RESEAU EUROMASTER FRANCE. ---------- 316
1. L'étude qualitative. ---------- *318*
A. La préparation de la phase exploratoire. ---------- 318
I. Procédure suivie. ---------- 318
II. Individus et groupes interrogés. ---------- 320
B. La synthèse des résultats de la phase qualitative. ---------- 322
I. L'organisation de la force de vente d'Euromaster France. ---------- 322
II. La synthèse des entretiens individuels. ---------- 326
1. Les décalages existants entre les représentations du rôle des CDV et des CDS. ---------- 327
2. L'organisation de la force de vente. ---------- 332
III. La synthèse des entretiens de groupe : la liste des tâches constituant le rôle du management commercial intermédiaire. ---------- 336
1. Cadre général des entretiens de groupe. ---------- 336
2. L'étude quantitative. ---------- *344*
A. La préparation de l'étude. ---------- 345
I. Description de la population étudiée. ---------- 345
II. Méthode de recueil des données. ---------- 346
III. L'outil de recueil des données. ---------- 347
1. L'élaboration du questionnaire. ---------- 348
2. Le test du questionnaire. ---------- 363
B. L'étude descriptive : les outils d'exploitation des données. ---------- 368
C. L'étude explicative au moyen de l'analyse multivariée. ---------- 371
– CONCLUSION DE LA SECTION 2 – DES CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE. ---------- 372
– CONCLUSION DU CHAPITRE 3 – ---------- 374
CHAPITRE 4. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET PRECONISATIONS. ---------- 375
– SECTION 1 – LA DESCRIPTION DES DONNEES – UNE ANALYSE DES ECARTS ENTRE LES REPRESENTATIONS DU ROLE DES MANAGERS INTERMEDIAIRES CHEZ EUROMASTER FRANCE. ---------- 377
1. Fiabilité et validité des échelles de mesure. ---------- *378*
A. Les résultats du test. ---------- 378
I. Le rôle voulu. ---------- 378
II. Le rôle exercé. ---------- 381
III. Le rôle perçu. ---------- 383
IV. L'ambiguïté de rôle. ---------- 385
V. Le conflit de rôle. ---------- 385
VI. La satisfaction professionnelle. ---------- 386
VII. La performance perçue. ---------- 386

B. Les représentations du rôle des managers intermédiaires. ---- 388
I. Les réponses des managers intermédiaires. ---- 388
II. Les réponses des dirigeants. ---- 390
C. Les variables de tensions de rôle. ---- 393
D. Les variables de satisfaction et de performance. ---- 393
2. Distribution des réponses des cadres intermédiaires et des dirigeants. ---- *395*
A. Analyse des facteurs d'influence et des variables personnelles. ---- 395
I. Les attentes des managers intermédiaires. ---- 395
II. Les facteurs susceptibles d'influencer leurs perceptions. ---- 399
III. Les attentes des personnes proches du manager intermédiaire. ---- 403
IV. Identification des managers intermédiaires interrogés. ---- 405
V. Identification des dirigeants interrogés. ---- 409
B. Analyse des variables de tension de rôle. ---- 410
I. L'ambiguïté du rôle des managers intermédiaires. ---- 410
II. Le conflit de rôle des managers intermédiaires. ---- 411
C. Les variables expliquées. ---- 413
I. La satisfaction professionnelle. ---- 413
II. La performance perçue. ---- 414
D. Les représentations du rôle des managers intermédiaires. ---- 415
1. Le rôle voulu. ---- 416
2. Le rôle perçu. ---- 418
3. Le rôle exercé. ---- 419
E. Le rôle des managers intermédiaires vu par leurs dirigeants. ---- 421
1. Le rôle prescrit par les dirigeants. ---- 422
2. Le rôle exercé, vu par les dirigeants. ---- 423
3. Le test des hypothèses. ---- *425*
A. Les liens ente les facteurs (EOP) et le rôle exercé (hypothèse H1). ---- 426
I. Le lien entre les facteurs d'influence et le rôle exercé (hypothèses H1a et H1b). ---- 427
II. Le lien entre les attentes et les caractéristiques personnelles et le rôle exercé (hypothèse H1c). ---- 427
B. L'écart entre le rôle prescrit et le rôle exercé (hypothèse H2). ---- 428
I. L'écart entre le rôle prescrit et le rôle perçu (hypothèse H2a). ---- 428
II. L'écart entre le rôle perçu et le rôle voulu (hypothèse H2b). ---- 429
III. L'écart entre le rôle voulu et le rôle exercé (hypothèse H2c). ---- 430
C. Les liens entre les écarts [rôle perçu/rôle voulu] et [rôle voulu/rôle exercé] et les tensions de rôle (hypothèse H3). ---- 431
I. L'écart [rôle perçu/rôle voulu] et les tensions de rôle (hypothèse H3a). ---- 432
II. L'écart [rôle voulu/rôle exercé] et les tensions de rôle (hypothèse H3b). ---- 433
D. Les liens entre les tensions de rôle et les outputs satisfaction et performance (hypothèse H4). ---- 434
I. Les tensions de rôle et les outputs (hypothèses H4a, H4b et H4c). ---- 434
II. Les outputs et les facteurs externes (hypothèse H4d). ---- 435
– CONCLUSION DE LA SECTION 1 – ---- 437
– SECTION 2 – L'INTERPRETATION DES RESULTATS. ---- 440
1. L'interprétation des représentations du rôle. ---- *441*
A. Le rôle voulu par les managers intermédiaires. ---- 441
I. Matrice des corrélations de la variable épurée. ---- 441
II. Interprétation des axes factoriels. ---- 443
B. Le rôle perçu par les managers intermédiaires. ---- 444
I. Matrice des corrélations de la variable épurée. ---- 444
II. Interprétation des axes factoriels. ---- 446

C. Le rôle prescrit par les dirigeants.---------- 447
I. Matrice des corrélations de la variable épurée.---------- 447
II. Interprétation des axes factoriels. ---------- 448
III. Comparaison du rôle prescrit et du rôle perçu.---------- 450
IV. Comparaison du rôle prescrit et du rôle voulu. ---------- 451
D. Le rôle exercé par les managers intermédiaires. ---------- 452
I. Matrice des corrélations de la variable épurée.---------- 452
II. Interprétation des axes factoriels. ---------- 453
E. Le rôle exercé vu par les dirigeants. ---------- 455
I. Matrice des corrélations de la variable épurée.---------- 455
II. Interprétation des axes factoriels. ---------- 457
F. Comparaison de l'ensemble des représentations du rôle. ---------- 459
2. L'interprétation des tensions de rôle.---------- *461*
A. L'ambiguïté de rôle. ---------- 461
I. Matrice des corrélations de la variable épurée.---------- 461
II. Interprétation des axes factoriels. ---------- 462
B. Le conflit de rôle. ---------- 464
I. Matrice des corrélations de la variable épurée.---------- 464
II. Interprétation des axes factoriels. ---------- 464
3. L'interprétation des outputs du rôle. ---------- *466*
A. La satisfaction professionnelle. ---------- 466
I. Matrice des corrélations de la variable épurée.---------- 466
II. Interprétation des axes factoriels. ---------- 467
B. la performance perçue. ---------- 468
I. Matrice des corrélations de la variable épurée.---------- 468
II. Interprétation des axes factoriels. ---------- 469
– CONCLUSION DE LA SECTION 2 –---------- 472
– CONCLUSION DU CHAPITRE 4 – ---------- 473

CONCLUSION GENERALE. L'USAGE DES REPRESENTATIONS POUR UNE VISION AMELIOREE DU ROLE DES CADRES COMMERCIAUX INTERMEDIAIRES. ---------- 475

1. LES VOIES DE PROGRES POUR LA RECHERCHE : APPORTS, LIMITES ET DEVELOPPEMENTS DE L'ETUDE. - 480
A. Les apports de la recherche.---------- *480*
I. L'originalité du sujet et de son traitement.---------- 480
II. Une contribution liée aux travaux existants.---------- 481
B. Les limites de la recherche.---------- *483*
I. Les limites dues aux concepts et à leur traitement. ---------- 483
II. Les limites dues au terrain de recherche et à ses résultats. ---------- 485
C. Les voies d'élargissement de la recherche.---------- *486*
I. Les pistes de recherche portant sur les concepts utilisés. ---------- 487
II. Les pistes de recherche portant sur la méthodologie employée. ---------- 487
2. LES VOIES DE PROGRES POUR L'ENTREPRISE : ACTIONS REALISABLES ET REALISEES.---------- 489
I. Les actions réalisées dans l'entreprise.---------- 491
II. Les limites des réalisations dans l'entreprise : des pistes d'action pour le futur. ---------- 493

BIBLIOGRAPHIE ---------- 497

TABLE DES MATIERES---------- 517