

LE MANAGER EN TANT QUE MANAGÉ : MANDAT, JUGEMENTS ET ÉVALUATION

Hervé Laroche¹, Christophe Falcoz², Loïc Cadin³

Introduction

La très abondante littérature sur les managers (encadrants et non dirigeants), qu'elle soit d'orientation académique ou qu'elle s'adresse plus directement aux intéressés, privilégie massivement le rôle du manager comme leader. On peut donner à ce terme, comme cela est fréquemment fait, un parfum de charisme, de savoir-faire ou de savoir-être (pour une critique, voir Bellier, 1998), ou bien se contenter de caractériser une position dans la structure sociale : il reste que le manager est d'abord envisagé à la tête d'une équipe, d'un domaine de responsabilité. Dès lors, il s'agit de comprendre ses occupations (Stewart, 1967 ; Hannaway, 1989), les sujets auxquels il s'intéresse (Kotter, 1982 ; Vidaillet, 1999), les rôles qu'il assure (Mintzberg, 1984 ; Quinn *et al.*, 1996), les activités qu'il mène (Mintzberg, 1994) ou tout cela à la fois (Delpeuch et Lauvergeon, 1988 ; Martinko et Gardner, 1990 ; voir Hales, 1986, pour une revue détaillée). Il est frappant de voir que, malgré leur variété d'époque, de terrain et de méthodes, tous ces travaux convergent vers un constat : le travail du manager est marqué par la fragmentation, la variété et la brièveté des tâches, celles-ci ayant une très forte composante interpersonnelle. Certes, mais comme le notent Watson et Harris (1998), une « ménagère » n'a-t-elle pas les mêmes occupations, les mêmes rôles, les mêmes fonctions, au sein de son foyer ?

Il est curieux que si peu d'attention ait été accordée à ce simple fait qui différencie nettement manager et ménagère : les managers sont également des managés. Ou, pour dire les choses autrement, ils ne travaillent pas « en indépendant », ils doivent rendre des comptes et leurs résultats sont évalués, dans le cadre d'un

¹ ESCP - EAP, Paris, France. Courriel : laroche@escp-eap.net

² Université Paris 9 Dauphine, France.

³ ESCP - EAP, Paris, France.

mandat et d'une relation de subordination instrumentée en partie par des dispositifs d'évaluation.

Cette communication tente d'explorer ce manager vu comme un managé d'abord à travers un cadre conceptuel faisant référence à la théorie de l'agence. Cependant, contrairement aux utilisations habituelles de cette théorie, on insistera sur le caractère flou, imprécis ou changeant du mandat destiné aux managers, et, par conséquent, sur les difficultés de l'évaluation des résultats de leurs actions. Les résultats d'une enquête menée sur la vaste population des « anciens » de l'ESCP-EAP permettront de discuter ce cadre théorique et ses implications, en trois temps : tout d'abord, on verra avec surprise que les managers semblent à l'aise dans leur mandat, alors même qu'ils admettent faire face à de nombreuses zones d'ambiguïté ; pour dépasser cette contradiction, on avancera alors une double hypothèse, portant sur les positions subjectives du manager comme responsable d'équipe, d'une part, et comme individu salarié ayant des enjeux de carrière, d'autre part.

1. LE MANAGER ET LES JUGEMENTS

1.1. La chaîne des mandats

Pour aborder ces managers - managés, nous partirons sur d'autres bases que celles des études citées en introduction. Nous reprendrons le cadre général de la théorie de l'agence, à savoir que le manager peut être vu comme un maillon dans une chaîne de mandats, autrement dit de relations fondées sur le « faire-faire ». Le manager fait pour le compte de son supérieur et fait faire à son subordonné pour son propre compte, (ces « comptes » ne recouvrant évidemment pas, sauf déviance, des intérêts directement personnels). Il est généralement tenu pour acquis que les supérieurs (dans notre approche, les dirigeants de l'organisation) savent ce qu'ils veulent et que leurs attentes demeurent raisonnablement stables au cours du temps. C'est un fait frappant que les théories du management, quelles qu'elles soient, s'interrogent peu sur les compétences des dirigeants et sur la légitimité de l'usage qu'ils font de leur pouvoir. La théorie de l'agence, notamment, réserve sa méfiance au subordonné (à l'agent), qui seul est « opportuniste » et cherche à profiter des asymétries d'information. On note pourtant quelques exceptions. Tout d'abord, Hendry (2002) examine les conséquences de la « spécifiabilité » des objectifs du principal. Selon Hendry, le principal peut être dans l'incapacité de définir un mandat clair du fait de la complexité du contexte, de la mission ou des tâches requises. Cette complexité fait que le mandat est difficile à concevoir, et encore plus difficile à communiquer à l'agent. Le principal doit alors choisir entre deux maux : un mandat imprécis

(« sous-spécifié ») risque de produire des malentendus, alors qu'un mandat trop précis (« sur-spécifié ») peut limiter la mobilisation des ressources et de l'initiative de l'agent et ainsi réduire son efficacité.

Pour Girin (1995), le problème est plus général. L'activité du manager étant complexe, celle de son mandant l'étant également, la conséquence est que les mandats managériaux sont en général loin d'être clairement et durablement définis. Girin les qualifie d'ailleurs de « confus ». L'effort méthodologique considérable consenti par les entreprises pour mettre en place des systèmes destinés à clarifier les mandats (planification, direction par objectifs, contrôle budgétaire, indicateurs de gestion, etc.) peut être pris comme un indice de cette confusion initiale. Celle-ci ne peut jamais être considérée comme définitivement réduite : elle menace en permanence de resurgir. Ainsi, les managers se déclarent généralement peu satisfaits des systèmes d'information destinés au pilotage (Bescos et Mendoza, 2001; Bruns et McKinnon, 1993). Et la même insatisfaction se manifeste à propos des modalités classiquement admises de l'évaluation de l'action – notamment, qu'elle soit fondée sur l'analyse des résultats de la période passée à partir de critères stables et explicites (Manzoni, 2002). De manière plus générale, la rigueur et la pertinence des systèmes de mesure mis en place dans les organisations peuvent être mises en doute, au risque de miner la croyance quasi religieuse qui est mise dans ces systèmes (Tetlock, 1998).

C'est que, outre la complexité des contextes et des tâches managériales, il existe d'autres raisons qui peuvent conduire à une définition imprécise ou instable des mandats (Girin, 1995). Pour une part, la difficulté peut provenir de la situation du principal, qui est lui-même impliqué comme agent dans une relation imprécise ou instable et tend à répercuter ces caractéristiques sur ses subordonnés. Ensuite, la confusion dans les mandats peut être une stratégie délibérée : elle est un moyen de préserver des marges d'action ou de maintenir une incertitude sur l'imputation des responsabilités. L'ambiguïté, la « sous-spécification » ou l'euphémisation des mandats peut également permettre de maintenir une confidentialité relative sur les buts poursuivis, éviter de soulever des questionnements ou des oppositions et masquer le caractère douteux de la légitimité (sinon de la légalité) de certaines actions. Les mandats explicites peuvent encore être « doublés » de mandats implicites, parfois désignés par l'expression d'« agenda caché » (*hidden agendas*) dans la littérature anglo-saxonne. Enfin, l'imprécision des mandats peut permettre au principal d'éviter des contestations de la part de l'agent sur les ressources, moyens et critères de performance, éléments sur lesquels, dans bien des cas, les agents ont une information plus précise que le principal.

Il faut enfin noter que les managers ont fréquemment plusieurs mandats simultanément. D'une part, les responsabilités relatives à des projets, les

structures matricielles, les missions temporaires, les responsabilités fonctionnelles transversales, ajoutées aux responsabilités opérationnelles sont des sources de multiplication des mandats. D'autre part, aux mandats officiels s'ajoutent parfois des mandats officieux, implicites : ainsi un manager dans une filiale peut se sentir engagé vis-à-vis du dirigeant de cette filiale, mais également du responsable de la zone géographique, de la ligne de produit ou du domaine fonctionnel dans lequel sa carrière se déroulera. Le résultat est, qu'au niveau d'un agent, les mandats peuvent entrer en conflit ou au moins avoir une influence les uns sur les autres, par l'incitation ou tout simplement dans l'allocation d'effort et d'attention.

La question de l'évaluation prend donc un sens particulier si on admet que la situation générique du manager est celle d'un agent dans un mandat confus, ou imprécis, ou instable. Le culte des résultats qui semble régner dans l'univers managérial ne doit pas cacher que la mesure ainsi que la signification de ces résultats demeurent bien souvent incertaines. Le flou des mandats ajoute à cette incertitude des interrogations permanentes sur la pertinence des résultats. L'évaluation devient en fait un élément de la construction permanente du mandat : elle constitue une sorte d'épreuve de l'imprécision du mandat qui pèse à la fois sur le mandant et sur le mandataire. Si le mandataire se trouve bien évidemment dans la situation risquée d'être évalué par rapport à des objectifs qui ne lui ont pas été clairement spécifiés, le mandant prend en quelque sorte la mesure de son incapacité ou de son inefficacité à maîtriser l'action de son mandataire. De ceci découlent deux conséquences. D'une part, la pression évaluative s'en trouve généralement accentuée, de manière à gérer le risque contenu dans cette « épreuve ». Voilà pourquoi, comme le constate Jackall (1988), sans toutefois l'expliquer, les managers sont dans une situation d'« évaluation constante » (*constant probation*). D'autre part, le souci de la maîtrise de la relation de mandat conduit le principal à rechercher d'autres indices que les seuls résultats. Le manager est soumis en permanence à des jugements évaluatifs, qui dépassent largement le cadre des procédures formelles d'évaluation, impliquent des « juges » multiples et mobilisent des critères implicites, cachés, flous ou changeants. Les jugements évaluatifs portent sur l'action menée, mais également sur le manager lui-même, dans la mesure où la personne, ses comportements et son apparence sont pris (à tort ou à raison) comme des indices utilisables pour estimer la qualité de l'action qu'il mène.

Le manager est donc conduit à se soucier constamment de la production d'indices anticipant sur les jugements évaluatifs susceptibles d'être portés sur lui. La dimension de mise en scène sociale, si forte dans l'univers managérial, souvent soulignée mais rarement prise au sérieux, y trouve certainement sa raison d'être. En découle aussi l'importance du contrôle de soi, des émotions et du stress.

1.2. L'enquête

Une enquête postale par questionnaire fermé a été réalisée en 2000 sur la population des « anciens » de l'ESCP-EAP. Elle portait sur deux thèmes : « les métiers du management » et « la carrière des managers ». Le détail de la méthode est donné en annexe 1. Afin d'obtenir un échantillon qui correspondait à nos préoccupations de recherche, nous avons éliminé les sous populations indésirables pour aboutir à un échantillon comprenant 6260 destinataires. Un filtrage ultérieur a permis d'éliminer les répondants chefs d'entreprise (donc sans supérieur hiérarchique) ainsi que ceux qui n'avaient pas de responsabilités d'encadrement significatives (effectif dirigé strictement inférieur à dix personnes). Au final, les résultats ici présentés portent sur 528 questionnaires.

L'enquête montre que les représentations que les répondants se font de leur activité ne se modèlent pas spontanément sur la double relation d'agence qu'on a utilisée pour construire le cadre d'analyse présenté en première partie, et que leur vision de l'évaluation à laquelle il sont soumis diffère de celle que l'on pourrait attendre d'après ce même cadre. Cependant, il ne s'agit pas là d'une « réfutation » pure et simple des hypothèses, mais plutôt d'une mise en lumière de la subjectivité des managers, une subjectivité active qui leur permet de construire une représentation d'eux-mêmes en tant qu'acteurs dans l'organisation. Quoi qu'il en soit, les écarts entre les représentations et ce cadre d'analyse produisent d'intéressantes questions. Essayons de répertorier ces écarts, d'en proposer des interprétations et de dessiner leurs possibles implications⁴.

2. L'AMBIGUÏTÉ DU MANAGER - MANAGÉ

La confusion semble *a priori* exclue de l'univers des répondants. Soixante-quatre pour cent estiment que « ce qu'on attend d'eux dans le travail » est tout à fait clair à leurs yeux, et si on ajoute les « plutôt », on arrive à une quasi totalité (97%) de managers qui ne reconnaissent pas d'ambiguïté sur ce plan. Les résultats sont nettement plus partagés en ce qui concerne la stabilité des attentes : la distribution est assez symétrique entre ceux qui trouvent que « ce qu'on attend d'eux est fluctuant » (tout à fait : 11,4% ; plutôt : 36,4%) et ceux qui trouvent que ça ne l'est pas (pas du tout : 9,1% ; plutôt pas : 42,2%). Cette fluctuation des attentes et des exigences tient selon eux avant tout aux changements de l'environnement (marché, technologie, etc.) et de l'entreprise dans son ensemble (structure, positionnement, etc.). Les changements des attentes des supérieurs hiérarchiques,

⁴ Remerciements à Sandra Bellier pour son aide précieuse dans l'analyse de ces résultats.

la mobilité de ces derniers ou les modifications de l'actionnariat sont fréquents pour seulement 8 à 32 % des répondants en fonction des items.

Les opinions sur l'évaluation de leur action montrent moins d'assurance, même si, pour l'essentiel, ils estiment que celle-ci suit des critères bien définis (56,4%), explicites (52,5%) préalablement discutés (56,6%) et que la chance n'y joue pas un rôle important (50,4%). Une minorité significative cependant (de l'ordre de 20 à 25%) soutient une vision inverse et la proportion de non-réponses peut être forte sur certains items (jusqu'à 25 %). L'évaluation est ressentie comme permanente par 40,9% des répondants, à peine moins que ceux qui la voient comme discontinuée (« à des moments précis » : 44,3% ; à noter que 14,0% ne se sentent « pratiquement jamais évalués »).

Parmi l'ensemble des répondants, 66,6% se déclarent soumis à un dispositif formel d'évaluation (comme les entretiens annuels d'évaluation des performances) qui leur donne satisfaction. L'item « prend bien en compte les avis des personnes pertinentes » fait le moins bon score avec 63,8% pour cette sous population, les autres propositions étant jugées comme largement positives (appréciation correcte, système formel bien appliqué, prise en compte d'informations et de critères pertinents).

Fait intéressant à noter, les répondants expriment avec force que pour être efficaces, ils doivent « être créatifs et innovants », alors qu'ils déclarent que pour leurs supérieurs hiérarchiques, cette dimension est moins importante. Le manque de reconnaissance des compétences d'innovation et relationnelles par la hiérarchie, tel qu'il est ressenti par les répondants, explique certainement pourquoi l'évaluation de la performance n'est pas toujours satisfaisante pour certains répondants, du fait de cet écart de représentation sur les compétences à valoriser dans l'action entre évaluateur et évalué.

Ces réponses montrent dans l'ensemble un décalage entre, d'une part, le sentiment très fortement exprimé par les managers qu'ils savent exactement « ce qu'on attend d'eux » et que le système formel d'évaluation, quand il existe, est efficace, et, d'autre part, le fait que ces attentes sont jugées assez souvent fluctuantes. Ce décalage est encore plus marqué lorsqu'on examine les réponses aux questions portant sur le travail du manager et les conditions de réussite dans ce travail. « Savoir décrypter le système » apparaît ainsi comme la première condition indispensable pour réussir dans l'entreprise (53,6%), juste devant « l'engagement » (53%). On peut ainsi s'étonner de l'écart entre l'affirmation que les attentes envers le manager sont claires, d'une part, et la nécessité de « décrypter le système », d'autre part. De la même manière, « au quotidien », le

manager, en plus de « canaliser les énergies et les angoisses d'autrui » (41,5%) doit « défendre les objectifs et les moyens de son équipe » (34,7%). Les principaux obstacles rencontrés dans l'action sont le « manque de moyens » (43,9%), les « difficultés d'anticipation » (29,4%) et les « changements de priorités » (29,0%), auxquels il faut ajouter le « manque de soutien des supérieurs » (25,9%). La sérénité apparente du manager apparaît donc ici mise à l'épreuve par un contexte difficile.

Ainsi, si les managers trouvent massivement que ce qu'on attend d'eux est clair, ce n'est pas tant en raison de la précision des objectifs qui leur sont attribués ou de la clarté des règles dans le cadre desquelles ils agissent que parce qu'ils ont une connaissance profonde de leur métier (86,7%), de leur entreprise (85,0%), et des attentes de leurs supérieurs (79,4%). C'est parce que le manager s'est construit des représentations élaborées et pertinentes du contexte de son action que ce qu'on attend de lui ne lui pose pas de difficultés d'interprétation. Face à une stratégie changeante, à un environnement économique instable et à une organisation parfois « avare » de moyens, le manager a tendance à se représenter les attentes comme fluctuantes. C'est grâce à des compétences de traduction et de lecture des contextes de l'action que le manager peut « décrypter le système » et ainsi surmonter les obstacles que lui pose « l'environnement ».

En d'autres termes, il nous semble que les résultats de l'enquête n'infirmant pas l'hypothèse initiale selon laquelle le manager a un important travail cognitif à faire pour comprendre la nature exacte de son mandat, au-delà de la formulation explicite qui lui en est donnée, et pour adapter sa conduite aux circonstances influant sur ce mandat. Ce travail cognitif semble au contraire être parfaitement intégré au métier de manager : le manager y trouve là le terrain naturel d'exercice de sa compétence, que celle-ci se définisse par rapport aux exigences propres au « métier », aux demandes de ses supérieurs ou aux caractéristiques de son entreprise.

Nous avancerons donc l'hypothèse que cette sérénité, traduite par le sentiment de savoir ce qui est attendu d'eux, correspond en fait, non à une situation définie par l'organisation - à travers sa structure, ses règles, son système d'objectifs, le fonctionnement de sa hiérarchie et son système d'appréciation de la performance, mais à une position à la fois concrète et subjective construite par le manager, position qui constitue à ses yeux l'essence même du travail managérial, et qui produit une forme de « centralité » dans sa perception qu'il a de lui-même, de son travail et des formes de jugement qui s'exercent vis-à-vis de lui et de ses résultats.

3. LA CENTRALITÉ DU MANAGER – RESPONSABLE D'ÉQUIPE

Loin de se percevoir comme agissant pour le compte de leurs supérieurs - ces derniers représentant l'organisation qui les emploie -, les managers se mettent en scène comme des responsables d'une unité isolée, faisant face à un environnement complexe et fluctuant. C'est pour l'entreprise dans son ensemble qu'ils agissent. On en trouve un écho dans le fait que le « sentiment d'être utile à leur entreprise » est leur deuxième source de plaisir au travail. Leurs supérieurs ne sont pas leurs mandants : ils sont une composante de leur environnement. La sphère d'action du manager est constituée de lui-même et de ses collaborateurs : ensemble, ils agissent directement pour le compte de l'organisation, celle-ci étant une entité globale, assez abstraite et lointaine, en tout cas distincte des personnes. En effet, les relations avec les supérieurs hiérarchiques ne représentent que la neuvième source de plaisir au travail (23,3%), alors qu'elles sont la premières sources de frustrations (28,8%). Les relations avec les subordonnés arrivent quant à elles en tête des sources de plaisir (58,1%).

Le manager met ainsi en scène sa « centralité ». Il se voit placé « entre » l'environnement et l'organisation, et non dans une organisation confrontée elle-même à l'environnement. En d'autres termes, le manager s'externalise lui-même en représentation : il ne se comprend pas comme un élément particulier d'un système d'action homogène et englobant, mais comme un intermédiaire chargé d'ajuster en permanence les demandes de l'environnement (y compris celles des supérieurs) et les moyens que veut bien concéder l'organisation.

Car c'est au manager de gérer le découplage partiel entre l'organisation et son environnement. À ses yeux, l'organisation est largement inadaptée, ignorante des vraies réalités, inconsciente des efforts nécessaires (et aussi des efforts consentis). Elle a d'autres préoccupations, elle est insouciante, elle n'a pas une idée claire du monde dans lequel elle est immergée et de ce qu'il faut y faire. Ce découplage est visible dans les contradictions auxquelles le manager est confronté, qui traduisent un écart entre le prescrit et le réel. Le travail quotidien est ainsi marqué par la nécessité de « souvent faire face aux incohérences » (33,1%). Ceci montre bien, au passage, que les objectifs ne sont pas sans ambiguïté dans la relation d'agence. S'il faut « défendre les objectifs de l'équipe », c'est qu'ils sont susceptibles d'être remis en question. L'enquête ne permet de dire par qui ils peuvent l'être, mais elle suggère en revanche que les managers s'approprient les objectifs, ce qui appuie l'interprétation faite plus haut. « Avoir l'œil » et « faire face aux contradictions » sont les réponses les plus fréquentes à la question portant sur « ce qui est le plus fatigant au travail ». La dimension conflictuelle, politique, souvent mise en avant - notamment par la sociologie des organisations -, est par comparaison un aspect

secondaire du métier du manager : « être dépendant d'autres personnes pour obtenir leur coopération », « affronter les oppositions et les mécontentements », « assumer les décisions que vous n'approuvez pas » recueillent des scores non négligeables, mais nettement inférieurs. Quant à la « compétition », elle ne recueille qu'un score très modeste comme facteur de plaisir ou de frustration (score d'ailleurs identique sur les deux dimensions).

L'activité du manager consiste donc avant tout à décrypter le contexte interne et externe, de manière à ajuster l'action en permanence et à produire du sens. Expression aujourd'hui galvaudée que « le manager donneur de sens ». Mais le sens dont il s'agit ici est extirpé par le manager autant de l'environnement que de l'organisation, il est bricolé de manière à combler provisoirement l'écart entre présent et futur. Ce n'est pas un sens prédéfini, encore moins un sens révélé ou transcendant. Il est le fruit d'un effort d'attention sur de multiples sujets et parties prenantes qui peuvent à un moment donné participer au jugement sur son action.

Par chance, pourrions-nous dire ironiquement, le manager dispose d'une équipe formidable. Il dit trouver dans les relations avec ses collaborateurs sa première source de plaisir au travail (58,1%). Il ne voit pas en eux une source d'obstacles à la conduite efficace de son action. De manière plus surprenante encore, les clients sont également une source majeure de plaisir (40,0%), davantage que les relations avec les pairs (33,0%). L'univers d'action du manager se précise ainsi : c'est une unité relationnelle composée des éléments les plus proches (subordonnés, clients) et sur lesquels le manager pense avoir le plus d'influence. On peut aussi décrire cet univers d'action comme une zone d'autonomie, couvrant les relations dont il assume la responsabilité et dans lesquelles il a l'initiative.

La « centralité » du manager se traduit également par sa perception sélective de la chaîne hiérarchique : bien que cet aspect n'ait pas été directement exploré par l'enquête, à aucun moment le manager ne se voit lui-même en supérieur mal aimé et de faible soutien, alors qu'il est pour sa part très critique vis-à-vis de son propre supérieur. Ce biais est sans doute naturel. Mais il confirme que la chaîne des mandats, du « faire-faire », n'est pas la structure « naturelle » de la représentation que le manager se fait de son activité. En cela on a peut-être une rupture avec la représentation hiérarchique ou « bureaucratique » de l'organisation.

Comme nous l'avons déjà noté, les répondants semblent tout acquis à l'idée d'innover, de faire changer, de gérer le mouvement. Le manager ne se voit pas comme un régulateur ou, du moins, ne voit pas dans son rôle de régulateur un trait valorisant, pas plus qu'un facteur de plaisir. La « possibilité d'innover » apparaît ainsi comme le premier facteur de plaisir. La « difficulté à innover et de

trouver des solutions originales » apparaissant comme un des premiers facteurs de frustration, on peut en déduire que le changement, en tant qu'il est pris en charge par le manager comme un projet propre, constitue un axe de tension fondamental. La problématique de l'innovation n'est pas celle de l'expression de soi à travers ses idées : les personnes interrogées ne se plaignent pas de ne pas pouvoir exprimer leurs idées auprès de leurs supérieurs hiérarchiques, par exemple.

En conséquence, le manager paraît affronter à la fois l'environnement et l'organisation (à travers les moyens - insuffisants - qu'elle lui concède et les supérieurs - de faible soutien), dans un effort permanent pour les réconcilier ou, au moins, éviter le divorce. Il semble que c'est cette mission qui est investie par le manager, sur un mode solitaire, peut-être héroïque. La solitude vient de ce que l'organisation, retranchée dans ses stratégies et ses choix éloignés de la réalité des équipes dirigées, ne mesure pas les décalages qui la menacent, pas plus que les efforts pour les combler. C'est en lui-même qu'il doit puiser les sources de son énergie. L'héroïsme peut alors se déployer, avec le danger permanent que constitue cette absence d'appui.

4. L'INDIVIDUALITÉ DU MANAGER SALARIÉ

Mais lorsque le manager se considère comme un salarié qui évolue dans une entreprise source de possibilités de faire carrière et mieux gagner sa vie, il renverse quelque peu sa lecture de son environnement, réintégrant la hiérarchie et mettant en avant sa loyauté envers l'entreprise. Il faut noter dans un premier temps qu'au cinquième rang des sources de plaisir au travail se trouve « le niveau de vie que votre travail vous procure » et que « gagner de plus en plus d'argent » est l'un des objectifs prioritaires de sa carrière. Le poids des parts variables et des primes, en tout ou en partie déterminée par les jugements qui s'exercent de façon plus ou moins formelle sur le manager, explique certainement pourquoi le manager s'extrait alors de son équipe pour se penser alors comme un salarié parmi d'autres.

Ils sont très nombreux à juger leur carrière « tout à fait » ou « plutôt » réussie. Réussir au sens large passe donc par un « faire carrière » indissociable de l'activité du manager ; dépenser de l'énergie dans ce domaine procure une satisfaction personnelle qui passe tant par l'acquisition d'autonomie que par l'augmentation des rétributions matérielles. La biographie professionnelle du manager constitue même une ressource pour asseoir sa légitimité ou pour renforcer son ascendant sur son équipe. Valoriser ses expériences passées est bien un moyen pour montrer sa maîtrise du métier et sa connaissance des divers contextes organisationnels

rencontrés. La biographie professionnelle apparaît donc comme une ressource mobilisable dans l'activité au quotidien (Cadin, 2003).

La loyauté envers le supérieur hiérarchique puis l'entreprise sont respectivement les quatrième et sixième éléments pour réussir selon les managers. Et ceci n'étonne pas puisqu'ils déclarent que la hiérarchie est le principal acteur de leur carrière, après eux-mêmes ! Le « moment » le plus propice pour « faire passer des messages relatifs à la carrière » n'est-il pas aussi, toujours d'après les répondants, l'entretien d'évaluation, le plus souvent mené par le supérieur (suivi de peu par la rencontre avec les dirigeants) ? Et plus ce jugement évaluatif du supérieur est positif, plus l'évalué peut espérer obtenir la « récompense » d'une évolution professionnelle conforme à ses attentes... Ainsi la loyauté et l'engagement envers l'entreprise et son représentant direct, le supérieur hiérarchique est celle qui lie ceux qui « s'engagent » et « jouent le jeu », respectivement deuxième et troisième critères « pour réussir » selon les répondants. Cette hiérarchie constituée de managers de managers, le manager la verrait donc à la fois comme une ressource incontournable pour sa carrière personnelle et aussi comme une source de contraintes réduisant son autonomie au regard de sa mission et du fonctionnement de l'équipe qu'il dirige.

Enfin, l'entreprise elle-même constitue un plus ou moins vaste champ des possibles permettant de construire un parcours, plutôt qu'un environnement imposant une logique unique éloignée des réalités du terrain. Les managers sont une très large majorité à déclarer que « c'est important pour eux d'avoir une progression hiérarchique dans leur entreprise ». D'ailleurs, plus de la moitié des répondants pensent qu'il vaut mieux rester dans une entreprise – si possible grande – pour être sûr d'évoluer. Et encore un plus grand nombre pense qu'il vaut mieux être responsable d'une équipe plutôt qu'expert non encadrant pour obtenir une véritable progression. Ainsi, les managers aiment évoluer au sein de marchés d'emploi vastes ; pour réaliser cette progression il faut être encadrant ; et ce qui distingue le manager du cadre c'est justement son rôle de leader vis-à-vis d'un personnel sous sa responsabilité ; enfin, les préalables incontournables pour faire carrière sont pour les répondants la performance individuelle reconnue par le supérieur et le fait de diriger une équipe... Travail au quotidien, évaluation de l'activité, carrière et fonctions managériales sont donc sans conteste largement imbriqués.

Réflexions et enseignements tirés des résultats

L'enquête a permis d'élucider un peu plus la relation de mandat qui s'établit tout au long de la ligne hiérarchique et d'en montrer la complexité du point de vue des

représentations que s'en font les managers eux-mêmes. Au mandat clairement perçu mais ressenti comme fluctuant, à l'évaluation plutôt bien reçue, mais dont la légitimité (celle de l'évaluateur et de l'intensité de certains critères valorisés par ce dernier) est critiquée, il faut ajouter aussi une dualité entre un manager au quotidien centré sur son équipe et ses clients, percevant le reste comme un environnement changeant souvent (voire hostile), et un manager individualiste, loyal envers son entreprise et ses supérieurs afin de mener à bien sa carrière. De tels résultats nous invitent à regarder sous un angle nouveau trois dimensions : la formation au management, les compétences de management attendues dans les entreprises ainsi que certains outils de GRH, en particulier ceux d'évaluation.

Compte tenu de la façon dont les managers valorisent leurs relations avec leurs subordonnés et leurs clients, il ne paraît pas si compliqué de mettre en place des procédures 360° dont l'objectif est de faciliter le développement plutôt que l'évaluation de l'intéressé (Lévy-Leboyer, 2000). Compte tenu de la dualité du manager entre sa centralité et son individualité, l'idée selon laquelle il est préférable de déconnecter l'évaluation des performances de la détection des besoins de formation et des désirs de carrière est largement validée. Pourtant, trop d'entreprises continuent à demander aux supérieurs hiérarchiques d'évaluer (ce qui peut déboucher sur des sanctions) et dans la foulée de recueillir des désirs de développement individuels. Enfin, les résultats de l'enquête stimulent la réflexion autour de l'étalonnage des performances attendues et de la façon de négocier des représentations partagées de ce qui est important dans l'activité des managers. L'équilibre subtil entre compétences génériques et spécifiques, entre savoir / savoir-faire / savoir-être, ne saurait être décidé unilatéralement sans un minimum de débat portant sur l'analyse des conditions d'exercice de l'activité des managers et ce qu'on en attend (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2002).

De nombreuses formations au management insistent aujourd'hui beaucoup en France sur le leadership, les capacités à mener une réunion ou à évaluer ses collaborateurs ou encore au management d'équipe (Dany et Livian, 2002). Pourtant, les répondants nous indiquent qu'ils ne cessent de traduire, décrypter, mettre en cohérence ou donner du sens à leur environnement, ce qui leur permet de rendre claires les attentes et les exigences qui leur sont adressées. L'apport de la sociologie des organisations, de l'économie ou encore de la stratégie d'entreprise semblerait bien venu pour faciliter la compréhension des cultures, les enjeux socio-économiques ou les mutations des marchés. Et comme ce sont la bonne maîtrise du métier, la connaissance actualisée de son entreprise et la mobilisation de son expérience qui permettent de lever les ambiguïtés du mandat, les bilans de compétences, les suivis individualisés (par un coach par exemple) ou toutes les actions qui augmenteront la réflexivité du manager sur son métier et ses

dynamiques d'apprentissage, peuvent apparaître comme des supports indispensables pour le développement de compétences au cœur de l'activité managériale. Enfin, les modules et stages de formation auprès de ce type de public ne devraient jamais faire l'impasse sur le côté « managé » du manager, c'est-à-dire par exemple son statut d'évalué ou de simple membre d'une équipe de pairs.

On assiste depuis quelques temps, au moins dans les discours et certaines recherches, à une montée en force de la notion de compétences collectives (ou d'équipe) qui n'est pas étrangère au développement du travail en équipe projet ou à la gestion des processus (Dubois et Retour, 1999 – Guilhon et Trépo, 2000). La centralité du manager dans son travail au quotidien que nous avons mis en lumière peut nous laisser alors sceptiques vis-à-vis de ce type d'injonction. Tant que les entreprises continueront à faire du manager une figure emblématique, et parfois virile et toute puissante, du pouvoir solitaire délégué par les mandataires sociaux, au détriment de l'expertise technique notamment, il sera très difficile de développer des complémentarités et des processus d'innovation au sein de communauté de pratiques formées principalement de managers. L'enjeu n'en est pourtant pas moins la capacité des entreprises à penser de nouvelles formes de contrôle, d'organisation et de commandement adaptées aux profils et attentes des salariés et permettant d'obtenir de l'efficacité. De façon encore plus approfondie, il semble que ce soit les formes de coopération et de délégation tout au long d'une chaîne hiérarchique toujours bien présente qu'il faille repenser, certes pour continuer à responsabiliser des chefs de centre de profit entrepreneurs et efficaces, mais aussi pour les intégrer dans des équipes nombreuses et temporaires reposant sur la diversité des profils.

RÉFÉRENCES

Bellier, S. 1998. *Le savoir-être dans l'entreprise*, Paris, Vuibert, Série Institut Vital Roux.

Bescos, P.A. et **C. Mendoza.** 2001. « An explanatory model of managers' information needs: implications for management accounting », *The European Accounting Review*, n° 10, p. 257-290.

Bruns, W.J. et **S.M. McKinnon.** 1993. « Information and managers: A field study », *Journal of Management Accounting Research*, n°5, p. 84-109.

Cadin, L., F. Guérin et **F. Pigeyre.** 2000. *Gestion des ressources humaines – pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod.

Cadin, L., A-F. Bender et **V. De Saint-Giniez.** 2003. *Les carrières nomades – les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert.

Dany, F. et **Y-F. Livian.** 2002. *La nouvelle gestion des cadres – employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris, Vuibert.

- Delpeuch, J.L.** et **A. Lauvergeon.** 1988. « Sur les traces des dirigeants », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*.
- Dubois, M.** et **D. Retour.** 1999. « La compétence collective : validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 5, n° 1-2.
- Girin, J.** 1995. « Les agencements organisationnels », dans F. Charue-Duboc, *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques de gestion.
- Guilhon, A.** et **G. Trépo.** 2000. « la compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la GRH », *Actes de la 9^{ème} conférence de l'AIMS*, 18 pages.
- Hales, C.P.** 1986. What do managers do? A critical review of the evidence, *Journal of Management Studies*, n°23, p. 88-115.
- Hannaway, J.** 1989. *Managers Managing: the Working of an Administrative System*, New York City Oxford University Press.
- Hendry, J.** 2002. « The principal's other problems: Honest incompetence and the specification of objectives », *Academy of Management Review*, n°27, p. 98-113.
- Jackall, R.** 1988. *Moral Mazes - The World of Corporate Managers*, New York , Oxford University Press.
- Kotter, J.P.** 1982. *The General Managers*, New-York, Free Press.
- Manzoni, J.F.** 2002. « Management control: Toward a new paradigm? », *Performance Measurement and Management Control*, n°12, p. 15-46.
- Martinko, M.J.** et **W.L. Gardner.** 1990. « Structured Observation of Managerial Work : a Replication and Synthesis », *Journal of Management Studies*, vol. 27, n°3, p. 330-357.
- Lévy-Leboyer, C.** 2000. *Le 360° - outil de développement personnel*, Paris, Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H.** 1984. *Le manager au quotidien - les dix rôles du cadre*, Paris, Editions d'Organisation (1^{ère} éd. 1973).
- Mintzberg, H.** 1994. « Rounding out the Manager's Job », *Sloan Management Review*, Fall issue, p. 11-26.
- Quinn, R.E.** et al. 1996. *Becoming a Master Manager*, Wiley.
- Stewart, R.** 1988. *Managers and their Jobs*, London, Mac Millan, (first published 1967).
- Tetlock, P.E.** 1998. « Losing our religion - On the precariousness of precise normative standards in complex accountability systems », dans *Power and influence in organizations*, R.M. Kramer et M.A. Neale (dir.), Thousand Oaks (Cal.), Sage, p. 121-144.
- Vidaillet, B.** 1999. « Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ? Une perspective cognitive », dans *Perspectives en Management Stratégique*, M. Ingham et G. Koenig, Tome V - 1997 - 1998, pp. 61-88.
- Watson, T.** et **P. Harris.** 1999. *The Emergent Manager*, London, Sage

.Annexe 1 : méthodologie

Afin de réaliser cette enquête, nous avons établi un partenariat avec l'Association des anciens élèves de l'ESCP. Les anciens élèves de l'ESCP se répartissent comme suit :

- 13500 diplômés de l'école ESCP (76 promotions) ;
- 2300 diplômés Mastères ESCP (12 promotions) ;
- 300 diplômés de l'Executive MBA ESCP (5 promotions) ;
- 2200 étudiants (quatre promotions école, une promotion mastères, une promotion MBA).

Afin d'obtenir un échantillon qui correspondait plus directement à nos préoccupations de recherche, nous avons procédé aux retraitements suivants :

- élimination des étudiants ;
- élimination des promotions postérieures à 1996 pour l'école et les mastères ;
- élimination des promotions antérieures à 1962 ;
- élimination des travailleurs indépendants ;
- élimination des agents de la fonction publique ;
- élimination des inactifs.

À la suite de ces différents retraitements, l'échantillon obtenu comprenait :

- 6260 destinataires, dont 5171 diplômés de l'école (83%), 870 diplômés de mastère (14%) et 219 diplômés de MBA (3%) ;
- 25% de diplômés des promotions 1962 à 1970, 30% de diplômés des promotions 1971 à 1980 et 45% de diplômés des promotions de 1981 à 1996 ;
- 24% de résidents à l'étranger (dont la moitié hors d'Europe), 60% d'habitants de l'Île de France et 15% d'habitants de la province.

Sur les 6260 questionnaires envoyés par voie postale, nous avons obtenu 1133 réponses, soit un taux de retour de 18%, élevé pour une enquête de ce type (83 questions réparties en deux séries sur quinze pages, hors fiche signalétique de dix questions). Le questionnaire a été rédigé sur la base d'une série d'hypothèses et a fait l'objet d'un prétest auprès d'une douzaine d'anciens. Il s'inscrit dans une démarche exploratoire et extensive qui comporte peu de questions purement quantitatives (puisque'il s'agit bien plus d'approfondir des hypothèses que d'en confirmer ou valider). Les questionnaires reçus ont fait l'objet d'une saisie effectuée sur plusieurs mois sur le logiciel Sphinx. L'échantillon obtenu possède

les caractéristiques qui suivent, que nous comparons sur certaines dimensions avec la population mère :

Répartition par diplôme	Pop. Mère	Répondants
ESCP	82,6 % (5171)	83,5 % (945)
Masters spécialisés	13,9 % (870)	12,5 % (143)
Master of Business Administration	3,5 % (219)	3,9 % (44)
Total	100 % (6260)	100 % (1133)

Répartition par promotion	Pop. Mère	Répondants
1961 - 1970	30 %	18 %
1971 - 1980	30 %	29 %
1981 - 1999	40 %	53 %

Répartition géographique	Pop. Mère	Répondants
France	61 %	87 %
Europe hors France	15 %	8 %
Reste du monde	24 %	15 %

La répartition des répondants par diplôme est très proche de la dispersion de la population mère. En revanche les « jeunes promotions » sont nettement sur-représentées, alors que les résidents hors de France sont sous-représentés. Dans ce premier temps de l'analyse, nous n'avons appliqué aucun coefficient de redressement sur les résultats obtenus pour les 1133 répondants saisis.

La distribution par fonction fait apparaître une proportion considérable de « direction générale » (30,4 %) et de « finance » (24,3 %). La fonction « commercial/vente » réunit 11,8 % des répondants, tandis que « marketing et publicité » atteint 10,2 %. Les autres fonctions ne dépassent guère les 5 % (« ressources humaines », « informatique et organisation »), mais les « autres réponses » représentent une proportion non négligeable (10,2 %). Enfin, les grosses entreprises sont fortement représentées : 21,7 % des répondants appartiennent à des entreprises ou groupes d'un effectif supérieur à 50 000 personnes (38,1 % supérieur à 10 000), tandis que 27,7 % sont dans des PME (moins de 500), dont 13,3 % dans des entreprises comptant moins de 50 personnes. Par la suite, des filtres ont été mis en place pour éliminer de l'échantillon les profils indésirables, notamment les consultants indépendants et les chefs d'entreprise indépendants. Cent vingt répondants ont ainsi été écartés, ramenant l'effectif à 1013. Les résultats qui suivent portent sur 528 répondants qui

représentent tous les répondants ayant au moins dix personnes sous leur responsabilité parmi les 1013 ainsi obtenus.

Les principales sections du questionnaire, pour la partie relative au métier de manager, sont les suivantes :

- section 1 : les dénominations (métiers les plus proches, appellation utilisée dans un contexte non professionnel) ;
- section 2 : plaisirs et frustrations (sentiment d'utilité, type de relation hiérarchique, etc.) ;
- section 3 : la contribution (auprès de qui, clarté des attentes, raisons de cette clarté ou absence de clarté, caractère fluctuant ou non des attentes et raisons attribuées) ;
- section 4 : le travail au quotidien (expression des idées et des émotions, obstacles à la conduite de l'action efficace, aspects les plus fatigants du travail) ;
- section 5 : performance et réussite : (fréquence de l'évaluation, caractère explicite, défini, hasardeux... de l'évaluation, existence de dispositifs formels d'évaluation, facteurs d'évaluation nécessaires pour le répondant et son évaluateur pour être performant, critères de réussite dans l'entreprise).

