



Le manager de premier niveau comme manipulateur de la conviction sur la convention : une lecture conventionnaliste des modalités de recherche de l'adhésion des salariés opérationnels

Loris GUERY

ATER

IAE de Nancy 2 – GREFIGE

13, rue Michel Ney – C.O. 75

54037 NANCY Cedex

Tél. : 03 83 39 64 76 – Fax : 03 83 39 64 72

loris.guery@free.fr

Introduction

La contribution des managers de premier niveau à la stratégie de l'entreprise est mal identifiée. D'ailleurs, y contribuent-ils ? Sont-ils un simple transmetteur des décisions stratégiques (si encore il leur est demandé de diffuser ces informations aux salariés opérationnels) ? Si une telle communication descendante est opérée, quels en sont les objectifs, les supports et le contenu ?

Cette recherche, articulée autour de la monographie d'une entreprise de télécommunications, vient contribuer à la connaissance du rôle du manager de premier niveau dans la stratégie, plus précisément aux modalités de la communication descendante qu'il réalise. L'évolution de l'organisation du travail aboutit à une plus grande autonomie des salariés opérationnels, ce qui réduit d'autant le rôle hiérarchique de l'encadrement de premier niveau. Ce rôle semblerait évoluer vers une recherche de l'adhésion des salariés opérationnels à la stratégie de l'entreprise. Les interrogations se portent dès lors sur ce nouveau rôle de l'encadrement, sur les modalités selon lesquelles s'effectue cette recherche d'adhésion.

La littérature ne renvoie pas à une conception consensuelle du rôle de l'encadrement de premier niveau dans la stratégie. La recherche de l'adhésion des salariés opérationnels à la stratégie de l'entreprise paraît néanmoins être désormais au cœur de ce rôle, ce que permet de conceptualiser l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise (1). La réalisation d'entretiens semi-directifs avec différentes catégories de personnels a permis de décrire cette recherche d'adhésion, aussi bien dans sa forme que dans son contenu (2). Elle est plus précisément relue au regard de la théorie des conventions, soulignant par là même le rôle du manager de premier niveau comme manipulateur de la conviction sur la convention (3).

1. La littérature - Une évolution du rôle des managers de premier niveau vers la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels

La littérature en stratégie ne renvoie pas à un consensus sur le rôle des différents niveaux d'encadrement dans la stratégie, principalement aux plus bas échelons de l'organisation (1.1.). Quelles que soient les divergences observées chez les auteurs, l'évolution de l'organisation du travail et des mécanismes de coordination semblerait conduire les managers de premier niveau à rechercher l'adhésion des membres de leur équipe à la

stratégie décidée par les dirigeants (1.2.). L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise (Gomez, 1996) permet de conceptualiser ce rôle stratégique (1.3.).

1.1. Le rôle des managers de premier niveau dans la stratégie : des conceptions divergentes

Traditionnellement, le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la stratégie consiste à transmettre les décisions stratégiques prises par les dirigeants au niveau opérationnel de l'entreprise (Thomson, 1967) et à en assurer l'implémentation, c'est-à-dire « *les interventions managériales qui alignent l'action organisationnelle sur les intentions stratégiques* » (Floyd, Wooldridge, 1992, p.155). Leur contribution au processus stratégique se limite concrètement à leurs efforts en vue de « *déployer les ressources existantes de manière efficace et efficiente* » (Floyd, Wooldridge, 1994, p.52). Il s'agit par conséquent d'une vision étroite de la participation de l'encadrement intermédiaire à la stratégie, dans laquelle il n'intervient que de manière désincarnée, voire mécanique. Il sert ainsi de pivot entre les dirigeants et la base de l'organisation, intervenant moins dans la réflexion stratégique que dans la mise en œuvre (Schilit, 1987). Cette manière de concevoir le rôle de l'encadrement intermédiaire dans la stratégie a, par ailleurs, été reprise par les tenants du reengineering, qui le considèrent comme une strate organisationnelle souvent superflue et source de coûts inutiles (Torset, Tixier, 2002).

À cette idée d'un simple rôle de transmetteur et d'exécutant de la stratégie s'oppose l'idée selon laquelle les cadres intermédiaires participent plus activement à la stratégie (notamment Nonaka, 1988, Floyd, Wooldridge, 1992, 1994, Quy Nguyen, 2001). Rotemberg et Saloner (2000) rappellent ainsi que les stratégies des entreprises contiennent parfois des éléments émergents, provenant de niveaux intermédiaires de la hiérarchie et non voulus à l'origine par la direction. Des décisions que des managers ont prises consciemment en dehors de la ligne stratégique fixée peuvent avoir des effets positifs sur la performance de l'organisation, et influencer par la suite les décisions stratégiques de la direction. La participation des managers au processus stratégique influe également sur la performance, comme le montrent Wooldridge et Floyd (1990), pour qui l'implication dans la formation de la stratégie est associée à l'amélioration de la performance organisationnelle (mesurée en termes de position sur le marché, de performance financière, de taux de croissance du chiffre d'affaires, etc.). Selon Westley (1990), les motivations des managers à faire partie de ce processus tiennent également à leur désir d'intégrer des groupes détenteurs de pouvoir et

d'accéder à la création de sens organisationnel, ce qui ne peut être le cas lorsque la stratégie leur est uniquement présentée par la direction.

Au-delà des difficultés de définition de la catégorie d'encadrement intermédiaire (voir notamment à ce propos Dopson, 1992 ; Stewart et al., 1994 ; Livian, 1997 ; Rouleau, 1999 ; Le Saoult, Saulnier, 2002), la littérature s'intéresse beaucoup plus à son rôle dans la stratégie qu'à celui de l'encadrement de premier niveau, peut-être implicitement confondu avec lui. Floyd et Lane (2000) font partie des rares auteurs à distinguer les rôles des dirigeants, des managers intermédiaires, des managers de premier niveau. Leur optique est relativement traditionnelle puisque selon eux le rôle des dirigeants est orienté vers la prise de décision, celui de l'encadrement intermédiaire sur la transmission d'information entre les dirigeants et les managers opérationnels. Enfin le rôle des managers de premier niveau (ou managers opérationnels) est centré sur la réaction à l'information, qu'elle vienne de l'extérieur (les marchés de l'entreprise) ou de l'intérieur (information descendante). Cependant, le rôle de l'encadrement de premier niveau dans la stratégie ne peut être compris sans le replacer dans les évolutions plus globales qui touchent à l'organisation du travail et aux mécanismes de coordination.

1.2. Une évolution des mécanismes de coordination qui conduit à la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels

L'évolution de l'organisation du travail au cours des dernières décennies a eu comme conséquence de remettre en question le rôle traditionnellement attribué à l'encadrement de premier niveau. C'est tout particulièrement le développement de l'autonomie aux plus bas niveaux de l'organisation qui est souligné par de nombreux auteurs (notamment De Terssac, 1992 ; Veltz, Zarifian, 1993 ; Gollac, Volkoff, 2000 ; Bouffartigue, 2001), ce qui s'accompagne de la diminution du rôle hiérarchique de l'encadrement, au profit de dimensions plus relationnelles. Cette réduction de l'aspect hiérarchique de la relation de management a pour corollaire la recherche d'une mise en évidence de convergences entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise, afin que les salariés adoptent par eux-mêmes les comportements qui vont dans le sens attendu par les dirigeants. Par conséquent *« les milieux où l'on attribue une plus grande autonomie aux travailleurs sont ceux-là où les efforts des gestionnaires se tournent vers la recherche de l'adhésion idéologique des travailleurs aux objectifs définis par les directions »* (Lagacé, 1998, p.1).

La mode de la culture d'entreprise passée, suite à l'échec relatif des projets d'entreprise où « *certaines entreprises, séduites par l'effet de mode, ont [...] imaginé pouvoir susciter l'adhésion de leurs salariés par le simple fait de diffuser une plaquette présentant en quelques points leur philosophie d'action* » (Schmidt, 1999, p.238), celle-ci disparaît quasiment des écrits managériaux et universitaires. Malgré tout, l'idée demeure présente dans les recherches que les managers de proximité ont un rôle de recherche d'adhésion et de partage des objectifs de la part des membres de leurs équipes. Les agents de maîtrise ont ainsi selon Labit (2002) pour rôle de garantir l'application des règles, mais également de parvenir à une mobilisation des équipes autour de projets.

Ce rôle de l'encadrement reste néanmoins assez flou et peu conceptualisé, l'idée en étant d'aboutir à une modification du rapport cognitif que les salariés ont avec leur entreprise. Linhart (2001) parle à ce titre d'une "mobilisation de la subjectivité" des salariés, Segrestin (1996) et Courpasson (1997) d'un "enrôlement cognitif" des salariés. Ceci peut s'appréhender comme une modification des mécanismes de coordination, comme cela est sous-tendu dans l'explication que Bellini apporte au discours des managers de premier niveau sur les valeurs, qui « *a pour but de transformer le cadre de référence de l'action collective du strict respect des règles à l'intériorisation d'une manière de faire commune aux membres de l'organisation* » (Bellini, 2002, p.3). De la même manière, l'idée avancée par Courpasson est bien celle d'un « *passage de la standardisation des gestes et des opérations à l'enrôlement des subjectivités* » (Courpasson, 1997, p.53). Ceci rejoint les travaux de Nizet et Pichault (1999) réalisés sur la base des configurations organisationnelles de Mintzberg (1990) et plus précisément de la standardisation des normes, qui font de l'idéologie « *un mécanisme de coordination à part entière, que l'on peut identifier dès que les dirigeants tentent de développer intentionnellement une "culture" ou un "projet d'entreprise", dès qu'ils recourent à la "communication interne", ou encore à des formations, dont le contenu est en partie de caractère idéologique* » (Nizet, Pichault, 1999, p.31).

L'encadrement de premier niveau est en prise directe avec cette recherche d'un enrôlement cognitif des salariés, afin d'obtenir leur adhésion aux objectifs de l'entreprise, ou tout du moins leur acceptation de ces objectifs. Son rôle est alors de donner du sens, de construire le prisme à travers lequel les salariés doivent analyser leur propre rôle au sein de l'entreprise. Cette construction de sens et de cohérence ne consiste pour eux « *pas seulement à transmettre des instructions venant de plus haut. Il leur faut la décliner, la particulariser, en fonction des spécificités de leur service et des hommes et femmes qui le composent* » (Carballeda, Garrigou, 2001). De plus, cette activité ne se limite pas à l'explicitation et à la

déclinaison des décisions stratégiques, mais participe également à la justification des décisions prises par les dirigeants, tout comme le fait un journal d'entreprise qui peut « *se comprendre comme la "voix du maître", un maître qui se refuse dorénavant à dire "obéissez", mais qui affirme plutôt "voici comment il faut lire le monde"* » (Lagacé, 1998, p.16). L'approche conventionnaliste permet de mieux conceptualiser ce rôle du manager de premier niveau.

1.3. L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise comme grille de lecture de la recherche d'adhésion

En analysant l'entreprise comme une convention d'effort composée d'un énoncé et d'un dispositif matériel, l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise développée par Gomez (1996) peut servir de grille de lecture à la recherche de l'adhésion que mettent en œuvre les managers de premier niveau.

1.3.1. Les managers : des manipulateurs de la conviction sur la convention

Selon l'approche conventionnaliste, les individus, lorsqu'ils sont confrontés à une situation, décident de leur comportement en fonction du choix des autres individus, ce qui implique l'existence d'une conviction individuelle sur le comportement collectif. Ils se réfèrent alors à une convention, soit « *un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider. Il s'agit donc d'un terme général pour désigner des codes, des habitudes, des coutumes et, de manière générale, toute règle qui permet de mesurer une décision* » (Gomez, 1996, p.173). L'entreprise peut être analysée comme une telle convention, plus précisément une convention d'effort, qui « *définit, gouverne et mesure l'effort des acteurs dans la réalisation d'un objectif défini comme commun* » (Gomez, 1996, p.201). C'est à cette convention que les salariés vont se référer pour décider de leur comportement et donc du niveau d'effort qu'ils vont produire, considérant que chacun d'entre eux agit de même.

La convention influence les comportements des individus à la condition qu'elle soit suffisamment convaincante pour être adoptée par tous. En effet, les conventions sont par définition dynamiques et évoluent en fonction de la conviction des acteurs. Entre une convention et son alternative (appelée suspicion de convention), la plus convaincante l'emportera et influera sur les comportements puisque « *dans le cadre conventionnaliste, les*

modifications sont endogènes, elles émanent de la modification de la conviction des adopteurs sur ce qu'il est "normal" de faire » (Gomez, 1997, p.72). Pour que la conviction sur la convention d'effort soit assurée, les informations adressées aux salariés doivent ne pas être contradictoires entre elles. En effet, en cas d'incohérence entre les différents éléments constitutifs de la convention, la conviction des acteurs serait plus faible et par conséquent la convention plus fragile face à suspicion.

En jouant sur cette cohérence, des acteurs qualifiés d'entrepreneurs peuvent réduire la conviction des salariés sur la convention en place, la rendant ainsi moins convaincante que sa suspicion, ce qui pourrait aboutir à un changement de convention. La modification des conventions permet de ce fait d'expliquer celle des comportements. À l'inverse des entrepreneurs, l'action des gestionnaires est orientée vers la perpétuation de la convention en place. Ainsi, si l'entrepreneur cherche à manipuler intentionnellement la conviction des acteurs en direction d'une nouvelle convention, le gestionnaire cherche à maintenir la cohérence entre les éléments qui constituent la convention en vue d'accroître l'adoption de comportements "normaux" par les salariés. En agissant sur l'information transmise aux salariés, gérer revient à *«jouer avec les techniques de la conviction, manipuler de manière à rendre convaincant et à conduire à l'adhésion volontaire au comportement normatif»* (Gomez, 1996, p.266).

Faut-il considérer le manager de premier niveau comme un gestionnaire ou comme un entrepreneur ? Il semblerait qu'il puisse être l'un comme l'autre. Si l'entreprise conserve la même stratégie il se positionne en tant que gestionnaire, adaptant la convention aux évolutions de l'environnement. Si à l'inverse elle change de stratégie et que les nouvelles orientations rompent avec l'objectif commun d'efficacité qui préexistait (cas par exemple des entreprises publiques qui sont privatisées), alors l'encadrement de premier niveau agit comme entrepreneur en cherchant à faire adhérer les salariés opérationnels à une nouvelle convention. Dans les deux cas néanmoins, il est possible de considérer le manager de premier niveau comme un manipulateur de la conviction des individus. Il cherche par son action à obtenir la conformité des comportements des salariés opérationnels aux attentes des dirigeants, leur adhésion volontaire à ce comportement normatif.

1.3.2. Les leviers d'action : énoncé et dispositif matériel

Comme toute convention, la convention d'effort transmet aux individus de l'information sur la conduite à tenir et peut à ce titre être analysée en tant que système

d'information. Son analyse se réalise alors sous deux angles : celui de l'énoncé, « *qui véhicule un contenu donnant du sens à la convention* » (Gomez, 1996, p.193), et celui du dispositif matériel, « *qui assure techniquement le transfert d'information sur l'existence de la convention auprès de chaque individu* » (Gomez, 1996, p.193). L'énoncé est un discours qui indique aux individus sur quoi porte la conviction partagée, et dont le rôle est de borner les comportements en définissant ce qui est compatible avec la convention et ce qui ne l'est pas. Cet énoncé se décrit selon :

- Un principe supérieur, qui indique le critère de justification qui caractérise le mieux la convention (par exemple la sécurité, la liberté, etc.) ;
- Une distinction entre les adopteurs, qui indique quelles sont les différentes catégories d'acteurs, leurs rôles, leurs relations, etc. ;
- Une sanction, positive ou négative, qui décrit les conditions de maintien dans la convention ou au contraire d'exclusion.

La convention se conçoit également comme un dispositif matériel permettant de transférer l'information. Trois éléments sont alors à observer :

- La manière dont les contacts se pratiquent entre les adopteurs d'une convention, leur nombre, les connaissances qu'ils requièrent, etc. ;
- Le plus ou moins grand degré d'utilisation de technologie, celle-ci améliorant la qualité du transfert d'information, mais réduisant la possibilité d'interprétation de la signification du contenu ;
- Le degré de liberté laissé aux acteurs pour qu'ils puissent interpréter l'information (la négociation), qui caractérise la souplesse de la convention et la possibilité de recourir à des arrangements locaux en dehors de la convention.

Le manager de premier niveau, qu'on le considère comme entrepreneur ou comme gestionnaire, agit volontairement sur l'information transmise aux membres de son équipe (par le biais du contenu de son discours, mais également de la manière dont il le transmet). Il influe par conséquent sur l'énoncé et sur le dispositif matériel de la convention afin d'améliorer sa cohérence (cas du gestionnaire) ou à l'inverse proposer une convention alternative (cas de l'entrepreneur). Analyser l'énoncé et le dispositif matériel de la convention que véhicule le manager de premier niveau à travers son discours permet par conséquent de mieux comprendre la recherche d'adhésion des salariés opérationnels qu'il met en œuvre.

2. Résultats - Les modalités de la recherche d'adhésion : l'importance des réunions d'équipe comme moment d'échange et de création d'une conviction commune

Une recherche empirique a été menée au sein d'un grand groupe français de télécommunications sur les managers de premier niveau concernant leur rôle dans la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels à la stratégie de l'entreprise (2.1.). Les résultats montrent que l'encadrement de premier niveau met effectivement en œuvre une recherche d'adhésion, mais également comment il opère, en essayant de faire adopter aux salariés une vision commune de l'entreprise et de son contexte (2.2.).

2.1. Méthodologie et terrain de la recherche

La méthodologie développée est de nature qualitative, centrée autour d'entretiens semi-directifs réalisés avec différentes catégories d'acteurs de l'entreprise. Le recours à une méthodologie de nature qualitative est particulièrement approprié lorsque les phénomènes analysés sont peu connus ou absents de la littérature (Eisenhardt, 1989). Ainsi selon Yin (1990) le recours à un cas unique peut se concevoir notamment dans les situations où, même si le phénomène analysé n'est pas rare en lui-même, il demeure peu exploré en l'état actuel des connaissances. Cette situation est bien celle dans laquelle nous nous trouvons puisque rares sont les travaux qui évoquent le rôle de l'encadrement de premier niveau dans la recherche de l'adhésion des salariés opérationnels. Une méthodologie qualitative paraît par conséquent la mieux à même d'appréhender ce nouveau rôle des managers de premier niveau au travers de leur propre discours, et par conséquent d'obtenir une meilleure compréhension des phénomènes analysés.

La recherche s'est déroulée sur le territoire d'une Direction Régionale de l'entreprise, au sein de deux entités distinctes. La première regroupe les équipes techniques qui interviennent sur ce que l'on pourrait qualifier de "gros œuvre" pour prendre l'image du secteur du Bâtiment. Il s'agit alors d'interventions préventives et curatives sur le réseau téléphonique, de développement des réseaux en fibre optique, etc. La seconde regroupe les équipes commerciales (soit en accueil physique soit en centre d'appels) et les équipes techniques intervenant directement chez le client (particulier ou petite entreprise).

L'échantillon qui a été constitué se compose de vingt individus qu'il est possible de séparer en trois grandes catégories. Tout d'abord les membres de la Fonction Ressources Humaines, au nombre de trois : un responsable de département à la DRH régionale, un cadre RH de l'entité technique et un cadre RH de l'entité commerciale. Ces membres de la FRH présentent pour notre recherche l'intérêt de disposer d'un certain recul par rapport au rôle de l'encadrement de premier niveau et à la recherche d'adhésion qu'il doit mettre en œuvre, de ne pas être pris dans le quotidien de la gestion d'équipe. La deuxième catégorie est constituée d'un seul individu, qui est Responsable du Département Interventions Clients Professionnels au sein de l'entité commerciale. Il s'agit donc d'un manager de second niveau (N+2), qui n'encadre pas directement les membres des équipes de travail mais leurs responsables d'équipe. Enfin, la troisième et dernière catégorie regroupe les managers de premier niveau, au nombre de seize, ce qui représente environ un cinquième des managers de l'Agence et de l'URR. Leurs caractéristiques individuelles sont homogènes : la moyenne d'âge se situe entre 45 et 50 ans et presque tous ont effectué la totalité de leur vie professionnelle au sein de l'entreprise. Ces managers de premier niveau encadrent des équipes aux métiers différents. Ainsi, parmi cet échantillon quatre managers sont à la tête d'équipes purement commerciales, cinq à la tête d'équipes techniques, et sept encadrent des équipes aux activités variées, le plus souvent en position de soutien par rapport à l'activité de production (système d'information, sécurité du travail, soutien métier, service consommateurs par exemple).

Tous les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail des personnes interrogées. Un guide d'entretien a été élaboré à cette finalité, dont les thématiques abordées sont principalement les caractéristiques de l'équipe encadrée (notamment en termes d'organisation du travail), l'évolution générale du rôle du manager de premier niveau, la nature des messages provenant de la hiérarchie et à transmettre aux membres de l'équipe, la connaissance par le manager de la stratégie globale de l'entreprise, la demande qui lui est faite ou non d'obtenir l'adhésion des salariés opérationnels aux orientations stratégiques, les modalités de mise en œuvre de cette recherche d'adhésion. L'ensemble des entretiens a fait l'objet de retranscriptions exhaustives, celles-ci étant par la suite traitées par le biais d'une analyse thématique de contenu. Cette dernière permet d'aller au-delà de la description du discours recueilli et de comprendre le comportement des acteurs au sein de l'organisation en mettant en évidence l'importance de certains thèmes (Thiéart, 1999).

L'ensemble de ce dispositif méthodologique permet d'analyser la recherche d'adhésion telle qu'elle est concrètement réalisée par les managers de premier niveau, d'en appréhender aussi bien les mécanismes que le contenu des messages véhiculés.

2.2. Résultats : l'importance de la communication orale pour expliquer le bien-fondé de la stratégie de l'entreprise

Dans l'approche conventionnaliste les managers sont à la recherche de la conformité des comportements de leurs collaborateurs au travers de la recherche d'adhésion. Ceci implique notamment de réussir à faire adopter aux salariés une vision commune de l'entreprise et de son contexte, de les faire s'engager dans les réorganisations qui sont décidées par les dirigeants, de faire passer l'idée d'une convergence d'intérêts entre l'entreprise et les salariés. Avant de discuter des résultats selon l'approche conventionnaliste, ceux-ci doivent tout d'abord être décrits. La recherche de l'adhésion s'analyse d'après ses supports et des conditions dans lesquelles elle s'effectue (2.2.1.), mais également d'après son contenu (2.2.2.).

2.2.1. L'importance de la communication orale dans la recherche de l'adhésion

Les modalités, les conditions dans lesquelles les managers réalisent la recherche de l'adhésion des membres de leur équipe, renvoient au dispositif matériel de l'approche conventionnaliste, c'est-à-dire ce qui assure le transfert d'informations sur l'existence de la convention. La communication s'opère principalement lors des réunions d'équipe, mais fait également appel à des supports écrits et des relations plus informelles.

Un cadre formel : des réunions d'équipe favorisant l'échange

À quelques rares exceptions près, tous les managers rencontrés organisent des réunions d'équipe avec leurs collaborateurs. Celles-ci diffèrent cependant par leur contenu (certains managers restant centrés sur des problèmes opérationnels et n'abordant pas la stratégie de l'entreprise) et leur périodicité. Si dans la plupart des équipes les réunions sont mensuelles, elles sont parfois un peu moins fréquentes ou à l'inverse beaucoup plus fréquentes, certains managers se basant sur un rythme hebdomadaire. Les pratiques diffèrent également sur l'endroit où se déroule la réunion, l'un des managers expliquant par exemple la nécessité de ne pas la faire se dérouler dans la pièce où il croise les membres de son équipe au quotidien : « *il est important une fois par mois, on formalise une réunion, c'est-à-dire qu'on ne la fait pas au même endroit, parce que je me suis aperçu que ce n'était pas bon, il faut*

sortir les gens de leur tanière et le fait de ... si on les laisse là où ils sont il y a un chahut pas possible ». Un autre, encadrant une équipe de vingt-huit techniciens, favorise les réunions d'équipe par petits groupes, plus efficaces, et n'organise des réunions avec l'ensemble de l'équipe que *«deux trois fois par an parce qu'il faut que tout le monde se voie et puis parce que ça sert d'exutoire* ».

Le contenu des réunions d'équipe diffère également, puisque certains managers n'effectuent pas la communication que leur demandent les dirigeants ou le font sans grand enthousiasme : *«je passe tout ce que je dois leur présenter, c'est-à-dire la politique générale de [l'entreprise], ça ils n'aiment pas trop, puisqu'on m'a dit de le communiquer je le communique quand même* ». Les autres thèmes abordés sont plus opérationnels, en lien direct avec le travail réalisé par l'équipe, de même que le suivi des résultats de l'équipe et les éventuelles actions correctives à mettre en place : *«en termes financiers, sur ce qu'on coûte et sur ce qu'on rapporte, donc ça ça passionne bien les foules donc ça va* ».

Même si beaucoup d'informations descendantes et de présentations de résultats sont diffusées lors des réunions d'équipe, il semblerait que celles-ci soient un moment important d'échange et de discussion entre les membres de l'équipe et leur manager. Comme le rappelle ce manager d'équipe technique, à son poste *«il faut quand même beaucoup discuter, beaucoup ...* ». Un autre souligne l'intérêt de multiplier les réunions d'équipe, afin de limiter le temps nécessaire pour réaliser la transmission d'informations descendantes et favoriser ainsi les échanges : *«plus on en fait, je l'ai vu au mois de juillet quand on en fait qu'une par mois c'est plus descendant, quand on en fait plus régulièrement il y a plus d'échanges, et plus on en fera mieux ce sera* ».

Certains moments des réunions sont consacrés à l'expression du ressenti des salariés, aux échanges non seulement avec le responsable d'équipe, mais également entre eux : *«ils échangent aussi leurs points de vue. Je lance aussi un débat généralement sur les points de nos difficultés* ». Au-delà de cette impression d'échange et de partage entre le manager et son équipe, la réunion est également l'occasion pour certains salariés de mettre en difficulté leur supérieur : *« systématiquement en fin de réunion il y a un tour de table où les gens abordent leurs ... les sujets qu'ils veulent voir abordés ou posent la question qu'ils veulent poser parce qu'il y a des gens qui ... il y a des gens qui attendent la réunion d'équipe pour poser la question qui fait mal (rires) !* ».

Lors des réunions d'équipe, les managers associent également les techniciens ou les vendeurs aux décisions relatives aux mesures à prendre pour atteindre les objectifs qui ont été fixés à l'équipe. Ces réflexions communes, qui s'écoulent parfois sur plusieurs mois,

permettent de faire en sorte que les salariés acceptent des changements qui sont de toute façon inéluctables, en réussissant parfois à les améliorer un peu de leur point de vue : *«on fait des brainstormings, le pour le contre, on discute, tout ça par petits groupes, je présente aux autres et après on fera une synthèse. De toute façon ça passera ... c'est pas un truc qui va passer du jour au lendemain, il faut deux ou trois mois de boulot avant d'arriver à un compromis (rires) »*. L'un des managers d'équipe technique fait remarquer l'intérêt d'associer les membres de l'équipe à ses décisions, puisqu'en y participant ils en deviennent en même temps les auteurs et les acceptent plus facilement : *«ça ne gêne pas au fonctionnement et puis c'est eux qui l'apportent, c'est encore mieux, le message il passera encore plus vite. C'est mieux puisque eux ils auront une part de responsabilité dans l'organisation qu'on met en place »*.

Les autres moyens de transmettre l'information : supports écrits et relations informelles

Les réunions d'équipes ne sont évidemment pas le seul moment au cours duquel les managers transmettent des informations aux salariés opérationnels, même si elles paraissent être le support essentiel de la recherche d'adhésion. L'écrit demeure un média de communication de base pour toutes les informations simples et factuelles, ce qui passe désormais par l'utilisation de la messagerie électronique : *«si c'est une info si c'est des trucs comme ça donc ça peut passer par mail [...], donc les infos rapides je mets ça c'est à eux de relever leurs infos »*. L'un des managers adopte une attitude relativement différente, fondée sur la responsabilisation des salariés opérationnels, et considère que ceux-ci sont en mesure de s'informer par eux-mêmes des évolutions générales de l'entreprise : *«je ne fais pas d'affichage contrairement à ce qu'on nous demande de faire, non pas parce que ça me prendrait du temps, je les lis comme tout le monde donc je pourrais très bien afficher, j'estime que les gens [...] se doivent de se tenir au courant »*.

Par ailleurs, les échanges entre manager et managés se font au quotidien de manière informelle, sauf dans les équipes où les salariés ne sont pas situés sur la même localité que leur responsable (cas des Soutiens métiers et des vendeurs itinérants par exemple). Ces discussions informelles sont la base du travail du manager, lui permettant de transmettre des informations et d'être immédiatement au courant de tout problème de quelque nature que ce soit : *«il y a beaucoup de petites informations qui s'échangent comme ça de manière très peu formelle par contact, directement comme ça, ça c'est quasi quotidien »* ; *«on fait beaucoup*

plus d'informations informelles au café qu'on en fait ailleurs ». Les messages véhiculés par ces différents médias de communication tiennent notamment à la déclinaison de la stratégie de l'entreprise.

2.2.2. Le contenu des messages : déclinaison de la stratégie et nécessité de s'y investir

Le contenu des messages transmis par les responsables d'équipes à leurs collaborateurs renvoie à l'énoncé de l'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise, à savoir ce qui donne du sens à la convention. On retrouve ici l'expression utilisée par de nombreux managers pour définir l'une des dimensions de leur rôle, "donner du sens".

La communication sur les évolutions générales de l'entreprise

Les premières informations que doit transmettre le responsable d'équipe sont les informations générales relatives à l'entreprise. Toute une partie de cette communication, notamment celle relative aux politiques RH, était effectuée auparavant par des représentants de la FRH. Ceci fait désormais partie du rôle renouvelé des managers, ce qui rend celui-ci plus difficile à tenir : *« le manager il faudra qu'il fasse la com' sur les grandes évolutions RH. C'est vrai que ce n'est pas toujours confortable pour eux, parce que c'est vrai que c'est plus confortable effectivement que ce soit la RH qui vienne dire certaines choses qui ne font pas toujours plaisir et dire "c'est la RH", ça c'est classique »* (Responsable de département RH à la DRH régionale).

Toute une partie des réunions d'équipe est par conséquent consacrée à la transmission de ces informations d'ordre général : *« les infos ... j'allais dire de tous les jours, sur l'évolution globale de la maison, que ce soit la santé économique du groupe, la sortie de nouvelles offres, la réorganisation de tel ou tel service de façon générale ou dans la région, les informations générales »*. Encore une fois l'un des managers de premier niveau ne retransmet pas ces informations générales, en considérant que tous les membres de son équipe sont en mesure d'y accéder grâce aux moyens d'information dont ils disposent, principalement l'intranet : *« sur [l'entreprise] en général je pense qu'aujourd'hui tout le monde est surinformé, [le Président] nous écrit directement, donc là-dessus je n'interviens pas vraiment sur le prix de l'action, le ... les résultats semestriels, on est inondé ... enfin on est inondé ... on a suffisamment d'informations »*.

Ces informations participent d'une mission plus large des managers de premier niveau, qui est d'expliquer les raisons des évolutions vécues par l'entreprise et ses salariés : *« le rôle d'un manager à mon avis c'est de faire passer quand même le message de l'entreprise, essayer ... je dis bien essayer d'expliquer le pourquoi de la situation »*. Pour l'un des managers d'équipe commerciale, cela revient à porter la bonne parole des dirigeants auprès des membres de son équipe : *« réunion d'équipe lorsqu'il y a entre guillemets la bonne parole à faire passer, c'est à ce moment-là qu'elle passera »*.

Cette bonne parole, les responsables d'équipe l'ont eux-mêmes reçue lors des Conseils de Département, qui se passent entre le Responsable de Département et les managers de premier niveau. Toutes les informations reçues alors ne sont cependant pas à diffuser auprès des membres de l'équipe : *« enfin il nous dit aussi "ça c'est à communiquer, ça c'est pas à communiquer". Enfin on fait un tri de ce que les agents doivent savoir »*. Le contexte dans lequel évolue France Télécom et les exigences qu'il entraîne font partie des messages à transmettre.

Le contexte de l'entreprise et les exigences concurrentielles

Toute une partie des messages a trait à l'environnement économique dans lequel évolue désormais l'entreprise. Les managers expliquent ainsi le contexte, de même que le lien étroit entre le futur de l'entreprise et celui de chacun de ses salariés : *« ce client-là il avait le choix aujourd'hui de dire "je prends [notre entreprise] ou je prends quelqu'un d'autre", donc il valait mieux pas qu'il dise "je prends quelqu'un d'autre", parce que quelque part ce client-là c'est lui qui assure notre salaire tous les mois. Donc c'est le message que je fais passer en permanence ... »* (manager d'une équipe technique). L'évolution du contexte a en effet des implications concrètes au quotidien, notamment en termes de perte d'acquis sociaux qui ont été très longs à obtenir, ce qui est évidemment difficile à accepter pour les salariés les plus anciens, comme le souligne ce manager d'équipe commerciale : *« c'est sûr qu'ils ont perdu ... ils perdent peu à peu les avantages qu'ils ont mis trente ans à acquérir et il faut leur expliquer pourquoi, comment, et peu à peu ça finit par entrer dans les mentalités »*. Il est par conséquent nécessaire d'expliquer à tous pourquoi il leur est demandé de faire des efforts importants, et pourquoi le mode de fonctionnement de l'entreprise doit obligatoirement évoluer : *« leur dire qu'on est là pour travailler et après leur expliquer pourquoi on leur demande de faire plus de ça ou ça. Quand on a l'explication c'est mieux ! »*.

Étant entrée dans le secteur concurrentiel, l'entreprise est confrontée à la nécessité de s'adapter compte tenu de la compétition avec les autres opérateurs : *« on a envie aussi d'expliquer à nos agents que ce n'est pas évident, que maintenant on est obligé de le faire. Si [le centre d'appels], j'allais dire, ne fait pas ses objectifs, la plate-forme peut être très bien supprimée. Nous sommes, quand même, sous-traitants de notre filiale »*. La performance économique, la rentabilité, sont des nécessités auxquelles est confrontée l'entreprise afin d'assurer sa survie, langage que les techniciens ont parfois encore du mal à comprendre : *« il faut derrière accompagner tout le monde dans cette philosophie ... à la fois le fait d'être sur la sellette, c'est une philosophie que les techniciens ont du mal à ... à accepter, et puis en même temps l'impératif d'être rentable »*. La stratégie mise en œuvre face à cet environnement est également à expliquer et à décliner auprès des salariés opérationnels.

La stratégie globale et ses déclinaisons

La communication réalisée par les managers à l'occasion des réunions d'équipe porte également sur la stratégie globale et ses déclinaisons locales. Ces moments, où l'ensemble de l'équipe est généralement réunie, sont l'occasion de faire passer des messages sur les orientations stratégiques de l'entreprise, ainsi que sur les objectifs à atteindre, comme cela a pu être le cas lors de l'arrivée du nouveau Président à la direction de l'entreprise : *« l'arrivée du nouveau Président, [...] encore qu'il y ait beaucoup de flou dans les objectifs puisqu'on ne sait encore pas trop là où on va aller, mais bon il y a quand même la présentation, son passé, les objectifs ... la grosse priorité des priorités c'est d'exploser le quatrième trimestre, on a pas mal discuté là-dessus, on a refait une présentation, par quels moyens on pourrait éventuellement y arriver »* (manager d'une équipe technique).

La stratégie globale de l'entreprise est déclinée au niveau des différentes branches, des Directions Régionales puis des Départements. Les managers doivent par conséquent en expliquer les répercussions sur le fonctionnement de l'équipe : *« la stratégie qui est déclinée du niveau national, donc il y a des messages à faire passer, et puis il y a des messages après moi en tant que chef de groupe pour mon équipe, le fonctionnement, tout ça »* (manager du système d'information). Il s'agit pour eux de réussir à exposer et à décliner la stratégie, d'expliquer ses raisons, ses modalités, ses conséquences : *« si [le Président] a décidé qu'on avait huit axes prioritaires, alors à nous de leur donner les huit axes prioritaires, et à expliquer aussi, ça peut aussi ... s'ils ne comprennent pas »* (manager d'équipe technique) ; *« la stratégie de [l'entité], leur expliquer et puis l'évolution, où on va dans ... quel est le but*

par exemple de la réorganisation qu'on est en train de faire actuellement » (manager d'équipe technique).

L'objectif pour tous ces managers, en vue de faire adhérer les salariés aux finalités de l'entreprise, est de ne pas laisser l'image de la stratégie comme quelque chose de désincarné et de théorique, mais au contraire de la mettre en relation avec le quotidien vécu par les membres des équipes de travail : *« adapter et donner du sens, montrer la relation entre les objectifs qui peuvent être décidés au niveau du Président et le travail de tous les jours »* (manager d'équipe technique). Ce discours met par conséquent l'accent sur l'importance qu'a chaque salarié dans la réussite globale de son entreprise : *« il faut bien montrer aux gens leur contribution aux objectifs de la stratégie locale, ça c'est à nous de proposer, de montrer aux gens un petit peu leur action »* (manager d'une équipe administrative/technique). Cette phase de rapprochement de la stratégie globale et de la réalité quotidienne est nécessaire, et correspond également à une demande de la part des salariés, comme l'explique cet autre manager d'une équipe administrative/technique : *« c'est ce que je m'oblige à faire, à aborder aussi des sujets qui sont plus proches des gens, parce que les gens ils disent des fois "tout ce que tu nous racontes là c'est bien joli, mais moi, moi mon boulot de tous les jours, il faut aller ..." »*. Ces explications conduisent à insister sur la nécessité de l'investissement de chacun afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

La nécessité de s'investir pour garantir l'avenir

En mettant en évidence les contraintes auxquelles est confrontée l'entreprise, les managers insistent par là même sur le nécessaire investissement des salariés dans leur travail et dans leur organisation, parfois même en dehors de l'entreprise quand il s'agit de défendre son image : *« transmettre et diffuser une bonne image de marque de [notre entreprise], ça c'est un message de l'entreprise, donc qu'on doit inculquer à ses vendeurs et qui ne s'arrête pas je dirais lorsque l'on quitte le bureau et qui peut se développer le soir lorsque vous avez des amis ou lorsque vous êtes en vacances. Vous continuez quand même à véhiculer l'image de votre entreprise, donc si vous entendez quelqu'un qui dénigre [notre entreprise] il a tout à fait le droit, on est bien d'accord, mais vous pouvez vous peut-être lui expliquer qu'il n'a peut-être pas toujours tout à fait raison, et puis que [notre entreprise] a aussi des produits qui sont très compétitifs »* (manager d'une équipe commerciale).

Le message véhiculé est que la réussite de l'entreprise est le résultat de la volonté de chacun de ses salariés, que chacun en est un acteur important : *« tout le monde est acteur de la*

stratégie locale »; «*tout le monde est acteur dans le processus*» (manager d'équipe administrative/technique). Au-delà de leurs objectifs individuels, les membres de l'équipe doivent s'investir personnellement pour la réussite du collectif : «*je leur ai dit que c'était très bien de travailler dans l'entraide et je leur ai dit qu'on ne travaille pas que pour un plateau mais [notre entreprise]*» (manager d'équipe administrative). Au final le message transmis est bien celui d'une convergence d'intérêts entre le collectif des salariés et l'entreprise, représentée par le manager de premier niveau : «*elles se rendent compte quand même qu'on est tous dans le même bateau, que moi je ne suis là que pour les aider à arriver au but ...*» (manager d'un service consommateurs). Au-delà de la distinction entre énoncé et dispositif matériel mobilisés dans la recherche d'adhésion, la théorie des conventions permet de mieux en appréhender les objectifs et modalités.

3. Discussion - Les managers de premier niveau comme manipulateurs de la conviction sur la convention

Le recours à la théorie des conventions permet de décrypter la recherche par l'encadrement de premier niveau de l'adhésion des salariés opérationnels à la stratégie. Au-delà de la simple transmission des orientations stratégiques de l'entreprise, le manager de premier niveau participe à la création d'une croyance partagée qui vise à obtenir de la part des salariés un comportement qui aille dans le sens des objectifs fixés par les dirigeants (3.1.). L'information apparaît ainsi comme un levier qui vient influencer sur le comportement des salariés opérationnels (3.2.).

3.1. L'objectif des managers de premier niveau : la création d'une croyance partagée pour obtenir le comportement souhaité

L'approche conventionnaliste du gouvernement de l'entreprise met l'accent sur l'adoption d'un comportement collectif homogène, sur le fait de réussir à convaincre les salariés opérationnels que le comportement souhaité par les dirigeants est également celui qui est préférable pour eux. Dans le cas de l'entreprise étudiée, ce comportement correspond à leur engagement dans le travail afin d'obtenir la rentabilité souhaitée dans le cadre des réorganisations mises en œuvre. Cette situation, s'appuyant notamment sur la diffusion en interne d'une image dynamique et innovante de l'entreprise, correspond à une modification

des mécanismes de coordination dans le sens de l'adhésion aux valeurs organisationnelles (Nizet, Pichault, 1995).

Dans la plupart des équipes dont les managers ont été rencontrés, l'organisation du travail met l'accent sur l'autonomie des salariés opérationnels. Ceci se constate quelle que soit la nature de l'équipe, technique, commerciale ou autre. Comme le note Courpasson (1997), l'action des managers ambitionne dans ce cadre de concilier ces actions décentralisées et autonomes des opérationnels avec une philosophie managériale globale afin de préserver la cohérence de l'entreprise dans son ensemble. C'est cette philosophie globale qui vise à obtenir l'homogénéisation des comportements en faveur des objectifs des dirigeants.

L'adoption de ce comportement souhaité résulte d'une croyance partagée par l'ensemble des salariés « *de façon à ce que un maximum de personnes se sente investi d'une mission pour respecter [les objectifs]* » (manager d'équipe technique). Cette méthode de management rappelée par un responsable d'équipe technique renvoie à ce que Gomez (1996) considère être de la part des managers de premier niveau la recherche de la conviction sur la convention, afin que les comportements ainsi véhiculés soient effectivement adoptés par les salariés. Il s'agit alors de convaincre d'un objectif commun d'efficience tous les acteurs de l'entreprise, de manière à ce qu'ils adaptent leur comportement à ce but. Dans le cas de l'entreprise étudiée, cet objectif commun d'efficience paraît être la nécessaire amélioration de la situation économique et financière de l'entreprise, voire à l'extrême sa survie. C'est cette croyance partagée que les managers de premier niveau tentent d'obtenir par le maniement de l'information diffusée aux membres de leurs équipes, les faisant ainsi apparaître comme des manipulateurs de la conviction sur la convention.

3.2. Le maniement de l'information comme levier du comportement des salariés opérationnels

Pour qu'il puisse y avoir conviction sur la convention, il doit nécessairement y avoir cohérence entre les éléments qui composent son énoncé. Les différentes informations qui arrivent à la connaissance des salariés ne doivent par conséquent pas être contradictoires, sans quoi la conviction sur la convention s'en trouverait réduite, et par là même les chances de voir les salariés adopter le comportement souhaité. La convention proposée par les dirigeants de l'entreprise étudiée et relayée par les managers paraît être cohérente dans son ensemble, comme tendent à le montrer les différents éléments constitutifs de son énoncé.

La concurrence, la compétitivité, constituent le principe supérieur qui caractérise la convention, mais également la situation à laquelle est quotidiennement confrontée toute une partie des salariés. Les différentes catégories d'acteurs sont pour leur part clairement définies, les principales étant les clients, les dirigeants et les salariés opérationnels. Les clients sont les acteurs vers lesquels est tourné le fonctionnement de l'entreprise, puisque sa survie dépend de leur satisfaction. En effet, contrairement au passé de cet opérateur téléphonique, c'est désormais, compte tenu de la concurrence, l'entreprise qui doit s'adapter à ses clients et non plus l'inverse. Face à cette situation concurrentielle, les dirigeants définissent les orientations stratégiques, décident et mettent œuvre des réorganisations internes afin d'assurer la compétitivité face aux concurrents. Enfin, les salariés sont présentés comme les acteurs principaux de la réussite de l'entreprise, ayant en main sa survie. Les sanctions positives et négatives vont dans le même sens que le principe supérieur et la distinction entre les adopteurs. La rémunération variable des vendeurs ainsi que les primes exceptionnelles font partie des sanctions positives, lesquelles encouragent les salariés à adopter le comportement souhaité. Les sanctions négatives sont plus difficiles à discerner, notamment du fait du statut protecteur dont dispose la très grande majorité des salariés, embauchée à l'époque sous statut fonctionnaire. Cependant, compte tenu de la fréquence des redéploiements de personnel à travers l'entreprise, il est possible que ceux-ci puissent être considérés par certains salariés comme une sanction envisageable en cas de non-conformité au comportement demandé.

Quelques dissonances sont cependant perçues par certains managers et le sont également par les salariés opérationnels eux-mêmes. Celles-ci ont principalement trait à l'écart qui existe entre le discours des dirigeants qui présente les salariés comme la principale richesse de l'entreprise, et la réalité du terrain où les redéploiements s'effectuent selon une logique quantitative et sans prendre en compte les compétences. Dans l'ensemble la convention paraît néanmoins suffisamment cohérente et convaincante pour que le comportement des salariés se rapproche de celui que souhaiteraient les dirigeants, ce qui ne signifie pas pour autant que les salariés opérationnels adhèrent à la stratégie de l'entreprise. Cette situation se rapproche de l'idée d'usage stratégique de la sincérité que développe Laroche (2000) : ainsi c'est parce que le manager apparaît sincère aux yeux des membres de son équipe qu'il va être possible de répondre aux attentes des dirigeants, même si *« d'une certaine manière, personne n'est dupe à ce jeu qui fait du manager le point de négociation entre les deux parties »* (Laroche, 2000, p.35).

Tout comme les médias de communication interne, tels que les journaux d'entreprise (Lagacé, 1998), l'encadrement de premier niveau dans l'entreprise étudiée est le porteur des

valeurs et des messages des dirigeants auprès des salariés, mettant notamment l'accent sur le principe supérieur qu'est la compétitivité et sur le rôle important que joue chaque salarié dans la réussite de l'entreprise. En ce sens, le manager de premier niveau est bien tel que le considère Gomez (1996) un manipulateur de la conviction des acteurs sur la convention, son rôle dans le cadre de la recherche de l'adhésion des membres de son équipe étant alors de « *jouer avec les techniques de la conviction, manipuler de manière à rendre convaincant et à conduire à l'adhésion volontaire au comportement normatif* » (Gomez, 1996, p.266). Une telle transmission par des managers de premier niveau de valeurs, et plus généralement de messages mobilisateurs provenant du sommet de l'entreprise, est également remarquée sur d'autres terrains par Bellini (2002). De même, en montrant aux yeux des membres de leur équipe la redéfinition de leur propre rôle, certains managers sont porteurs d'une nouvelle représentation du fonctionnement de l'entreprise, ce qui participe également à faire évoluer le comportement des salariés opérationnels (Malherbe, 2002).

Par ailleurs, il est intéressant de constater que l'étude empirique n'a pas mis en évidence de différence notable de comportement entre des managers encadrant des équipes de natures diverses. Ainsi, contrairement à ce qui aurait pu être attendu, les managers d'équipes commerciales ne sont pas plus en pointe et ne développent pas des discours véritablement différents de ceux de leurs collègues encadrant des équipes techniques. Plus généralement, il n'a pas été possible de déterminer les variables (professionnelles, personnelles) qui influent sur le type de communication que réalisent les managers de premier niveau, tout comme aucune relation directe ne peut être supposée entre le degré d'explication de la stratégie et la performance de l'équipe encadrée.

Conclusion

L'idée selon laquelle les managers de premier niveau sont en charge de la communication sur la stratégie envers les membres de leur équipe semblerait ne leur conférer qu'un rôle relativement pauvre. Cependant il ne s'agit pas d'un simple transfert d'informations, mais au contraire de décliner la stratégie, de l'expliquer, plus globalement de déployer un discours permettant d'obtenir l'adhésion des salariés opérationnels à cette stratégie. Cette quête d'adhésion est rendue nécessaire par l'évolution de l'organisation du travail, qui laisse une large place à l'autonomie des salariés opérationnels. Dès lors, il s'agit pour les managers de déployer un discours suffisamment concret et convaincant pour que les

membres de leur équipe adoptent un comportement qui aille dans le sens souhaité par les dirigeants. L'approche conventionnaliste permet d'analyser cette recherche d'adhésion tant dans sa forme que dans son contenu, et insiste sur la nécessaire cohérence des différents éléments afin que les salariés soient collectivement convaincus de ce qui leur est demandé.

Adopter la théorie des conventions comme grille de lecture aboutit à mettre en évidence le rôle de l'encadrement de premier niveau en tant que manipulateur de la conviction sur la convention. De manière informelle au quotidien, mais surtout lors des moments privilégiés de discussion que sont les réunions d'équipe, les managers déclinent la stratégie, l'expliquent, argumentent son bien-fondé, essaient de convaincre les salariés opérationnels de l'objectifs commun d'efficience qu'est l'amélioration de la situation économique et financière de l'entreprise, voire sa survie. Le contenu des messages transmis va dans le sens d'une cohérence entre les différents éléments constitutifs de l'énoncé de la convention : principe supérieur, distinction entre les adopteurs, sanctions positives et négatives. Il y a malgré tout quelques dissonances, issues non pas de l'encadrement de premier niveau, mais de l'écart entre les discours des dirigeants de l'entreprise et les manifestations concrètes de leurs politiques sur le terrain (discours sur les salariés comme principale valeur de l'entreprise ; redéploiements de personnels sans prise en compte des compétences).

L'importance que prennent les dimensions relationnelles dans le rôle des managers de premier niveau ainsi que celle de l'oral dans la recherche de l'adhésion renvoient au poids que prend la communication interne dans les transformations actuelles des entreprises (espaces décloisonnés de travail, équipes autonomes, équipes projets, gestion des savoirs et des connaissances, etc.) (Detchessahar, 2003). En effet, la communication ne se limite plus aux seuls cadres, mais se diffuse aux niveaux les plus bas de l'organisation et se complexifie afin d'assurer la performance de l'entreprise. Ceci conduit à s'interroger plus précisément sur la place de la communication aux différents niveaux hiérarchiques, mais appelle également à la mobilisation d'autres éclairages théoriques plus directement liés à la communication et au discours, tel le concept d'agir communicationnel de Habermas (1987). Par ailleurs, au-delà des modalités de la recherche d'adhésion, il est également nécessaire de s'interroger sur son efficacité auprès des salariés.

Bibliographie

- BELLINI S. (2002), «Pratiques managériales et identité des managers », *XVIe Journées des IAE*, Paris, Université Paris I, 10-12 septembre.
- BOUFFARTIGUE P. (ss.dir.) (2001), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- CARBALLEDA G., GARRIGOU A. (2001), « Derrière le "stress", un travail sous contraintes », in Bouffartigue P. (ss.dir), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp.89-105.
- COURPASSON D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, vol.39, n°1, pp.39-62.
- DETCHESSAHAR M. (2003), «L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°142, pp.65-84.
- DOPSON S. (1992), « Middle Management's pivotal role », *Target Management Development Review*, vol.5, n°5, pp.8-11.
- EINSENHARDT K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.532-550.
- FLOYD S.W., LANE P.J. (2000), «Strategizing throughout the organization : managing role conflict in strategic renewal », *Academy of Management Review*, vol.25, n°1, pp.154-177.
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B. (1992), «Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : a research note », *Strategic Management Journal*, vol.13, pp.153-167.
- FLOYD S.W., WOOLDRIDGE B. (1994), « Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role », *Academy of Management Executive*, vol.8, n°4, pp.47-57.
- GOLLAC M., VOLKOFF S. (2000), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.
- GOMEZ P.-Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise ; Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Paris, InterEditions.
- HABERMAS J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- LABIT A. (2002), «Les agents de maîtrise industriels : une identité professionnelle éclatée », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.27-40.
- LAGACÉ C. (1998), « La gestion des significations en milieu de travail. Analyse du contenu d'un journal d'entreprise », *Sociologie et sociétés*, vol.30, n°2, pp.1-17.
- LAROCHE H. (2000), « Le manager en action : les jugements et l'attention », in Desreumaux A., Marchesnay M., Palpacuer F., *Perspectives en management stratégique*, Editions EMS, pp.19-42.
- LE SAOUT R., SAULNIER J.-P. (2002), *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan.
- LINHART D. (2001), « L'individu au cœur de la modernisation des entreprises ; Une reconnaissance attendue mais périlleuse », in Pouchet A. (coord.) (2001), *Sociologie du Travail : 40 ans après*, Paris, Elsevier, pp.99-110.
- LIVIAN Y.-F. (1997), « Middle managers in management thinking : crucial ... and absent », in Livian Y.-F., Burgoyne J.G. (1997), *Middle managers in Europe*, London, Routledge, pp.1-24.
- MALHERBE D. (2002), « Les cadres opérationnels, pivot d'une nouvelle organisation productive ; entre intentions et tensions, le cas d'une entreprise d'assurances », in Le Saout R., Saulnier J.-P., *L'encadrement intermédiaire ; les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp.57-77.

- MINTZBERG H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- NIZET J., PICHAULT F. (1995), *Comprendre les organisations ; Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaétan Morin Éditeur.
- NIZET J., PICHAULT F. (1999), « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », *Revue Française de Gestion*, n°123, pp.30-43.
- NONAKA I. (1988), « Toward middle-up-down management : Accelerating information creation », *Sloan Management Review*, Spring, pp.9-18.
- QUY NGUYEN H. (2001), « In praise of middle managers », *Harvard Business Review*, vol.79, n°8, pp.72-79
- ROTEMBERG J.J., SALONER G. (2000), « Visionaries, managers, and strategic direction », *Rand Journal of Economics*, vol.31, n°4, pp.693-716.
- ROULEAU L. (1999), « Le « malaise » du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires », *Gestion*, vol.24, n°3, pp.96-101.
- SCHILIT W.K. (1987), « An examination of the influence of middle-level managers on formulating and implementing strategic decisions », *Journal of Management Studies*, vol.24, n°3, pp.271-293.
- SCHMIDT G. (1999), « Culture d'entreprise », in Le Duff R., *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris, Dalloz, pp.237-238.
- SEGRESTIN D. (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Économie Industrielle*, n°75, pp.291-307.
- STEWART R., BARSOUX J.-L., KIESER A., GANTER H.-D., WALGENBACH P. (1994), *Managing in Britain and Germany*, New York, St Martin's Press.
- TERSSAC G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Presses Universitaires de France.
- THIETART R.-A. (dir.) (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- THOMSON J.D. (1967), *Organizations in action*, New-York, McGraw-Hill.
- TORSET C., TIXIER J. (2002), « Appropriation de la stratégie par les middle managers : une étude exploratoire », *XIème Conférence de l'AIMS*, 5-6-7 juin 2002, Paris, ESCP-EAP.
- VELTZ P., ZARIFIAN P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation? », *Sociologie du travail*, n°1, pp.3-25.
- WESTLEY F.R. (1990), « Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion », *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.337-351.
- WOOLDRIDGE B., FLOYD S.W. (1990), « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.231-241.
- YIN R. (1990), *Case study research : design and methods*, Beverly Hills, Sage Publications.