



Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique

Marielle PAYAUD

Doctorante

Euristik, UMR 5055 - (CNRS – Université J.Moulin, Lyon 3)

15, quai Claude Bernard – BP 0638 - 69239 Lyon Cedex 02

Tél. : 04 78 78 71 58 - Fax : 04 78 78 75 50

E-mail : payaud_marielle@yahoo.com

Résumé

L'entreprise de services de réseau est particulièrement intéressante car du fait de la nature des services et du fort ancrage territorial, les managers de terrain (middle ?) participent directement à la co-construction des services et (peut-être) à leur évolution, et donc nous pouvons supposer qu'ils agissent à la formation des stratégies « opérationnelles ». En effet, l'entreprise de services de réseau de par sa dispersion géographique est confrontée à des marchés multiples et mouvants. Ces entreprises fondent leur performance sur celles des centres de résultats dont la dispersion des sites sur le territoire nécessite un ajustement au marché local. La diversité, la variété et la dynamique de la demande requièrent de la part de l'entreprise de l'ambition, une capacité de perception, d'adaptation, de cohésion, de cohérence. Dès lors, la prise en compte des stratégies émergentes se fonde à la fois sur la conséquence de l'élaboration de la prestation de services en coproduction renforcée par une structure de réseau. La formation de la stratégie des entreprises de services de réseau conduit alors à s'intéresser à l'intervention des middle managers dans le processus d'émergence. Le questionnement sous-jacent est comment le middle manager contribue à la formation des stratégies et de fait à la construction de l'avantage concurrentiel via des capacités dynamiques dans l'entreprise de services de réseau.

A partir d'abord de la description des missions des fonctions contenues dans des outils de gestion d'une entreprise de travail temporaire tels que le manuel de qualité et le contrat de travail, ensuite de la perception des acteurs rencontrés sur leur propre mission et celle de leur collègue, et enfin en témoignant d'initiatives prises, trois types de managers ont été repérés et peuvent potentiellement jouer le rôle du "middle manager" : le responsable d'agence(s), le directeur d'agences ou le directeur de secteur et le directeur régional qui participent respectivement à la co-production de l'offre, à la co-construction des compétences et à la co-évolution de la stratégie.

Mots clés

Middle manager ; formation de la stratégie ; entreprise de services de réseau.



Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique

1. INTRODUCTION

Le thème développé ici, se situe au cœur d'un travail de recherche plus large dont le point de départ est celui-ci : Les entreprises de services de réseau présentent un contexte a priori significatif de la contribution « potentielle » des responsables de centres de résultats, les « middle managers », à la formation de la stratégie. La nature de l'activité de ces entreprises les prédispose à formuler une stratégie délibérée, mais aussi à transformer des opportunités locales en stratégies émergentes. L'activité de réseau est fondée sur une infrastructure souvent coûteuse, chaque unité locale nécessite un investissement important et une stratégie doit être définie pour ne pas subir les événements et garantir une rentabilité des investissements. Une autre caractéristique de l'entreprise de services de réseau qui explique la nécessaire délibération de la stratégie est liée à son système d'offre : un service relativement standard. Quel que soit le lieu d'implantation de l'unité de production, le client s'attend à la même prestation, retrouver l'image et la qualité ; l'offre de service ne doit pas surprendre, d'où l'existence de chartes de valeurs. Cependant, l'entreprise de services de réseau est soumise à l'émergence de stratégies. Ces entreprises fondent leur performance sur celles des centres de résultats dont la dispersion géographique nécessite souvent un ajustement au marché local. L'offre de services ne peut être centralisée dans sa totalité, puisqu'elle est co-produite localement. Les marchés/besoins locaux peuvent avoir des spécificités, les intégrer implique la prise en compte de stratégies émergentes et montre l'aptitude de l'entreprise à développer des capacités dynamiques. Cette spécificité explique la nécessaire co-existence de stratégies délibérées et émergentes. Cette forme d'organisation aplatie, étendue ou encore éclatée suggère alors une reconfiguration des rôles des managers.

Le « middle manager » prend dès lors toute son importance ; la proximité avec le marché local suscite l'intérêt de la prise en compte d'idées, d'adaptations locales de stratégies appropriées au marché des centres de résultats, autrement dit l'intérêt de stratégies émergentes coexistant avec la stratégie officielle. Le « middle manager » est chargé de suivre la stratégie délibérée, mais aussi, du fait de sa position, de faire germer des stratégies émergentes. Son degré d'implication dans le développement d'idées nouvelles reste cependant à démontrer.



La littérature sur les middle managers est assez abondante en gestion des ressources humaines (GRH), mais beaucoup moins en management stratégique. La GRH s'intéresse surtout aux définitions de fonctions et à leur évolution, parfois dans un contexte international, mais s'articule beaucoup moins aux processus de formation de la stratégie. La littérature « orthodoxe » du management stratégique se situe plutôt dans le schéma classique de l'entreprise hiérarchique, elle s'intéresse en priorité aux « échelons au sommet » (« upper echelons » Hawbrick et Masson). La différenciation des rôles des middle managers, selon les deux phases « formulation/mise en œuvre », est fortement marquée par la "grande" stratégie planifiée de l'organisation hiérarchique. Or, si nous nous situons dans des grands groupes où la stratégie est plus décentralisée, il convient de parler d'un processus de formation des stratégies, où les tensions délibéré/émergent, imposition/négociation, autonomie/hétéronomie (Martinet, 2000), concernent très directement les managers. Cette « stratégisation » des organisations nécessite de ne plus seulement considérer le middle manager comme un manager au sens strict du terme (gérer des hommes et activités). Dorénavant, le middle manager est aussi stratège, construit des projets, prend des initiatives, noue des relations avec l'extérieur. Nous assistons alors à une recentralisation des "grandes décisions stratégiques", mais aussi à une décentralisation accrue des « micro-décisions stratégiques » (Calori, 2001).

Nous proposons, ici, à partir d'une revue de la littérature sur les middle managers en management stratégique d'identifier les implications potentielles du middle manager dans la formation de la stratégie de l'entreprise de services de réseau. Puis, l'étude de cas d'une entreprise de travail temporaire permet d'illustrer grâce à la perception, à l'interprétation des rôles des managers eux-mêmes, de nourrir empiriquement et d'élargir la notion du « middle manager » à un middle management composé de plusieurs niveaux, où chaque niveau s'implique différemment à la décision, celle-ci entendue à la fois comme processus et résultat. Enfin, nous verrons que les éléments de la structure administrative (Lovas et Ghoshal, 2000) et la représentation individuelle des fonctions entretiennent une relation structurante, qui favorisent plus ou moins une participation des middle managers à la formation de la stratégie.



2. LE MIDDLE MANAGER THEORIQUE EN STRATEGIE

Les middle managers sont trivialement considérés comme des managers qui travaillent à un niveau intermédiaire de la hiérarchie (Uyterhoeven, 1972), une définition à peine précisée par Wooldridge et Floyd (1990) : « à deux ou trois niveaux en-dessous du président directeur général » et précisée par Thakur (1998) : « à un niveau en-dessous du vice président et deux niveaux au-dessus du 'manager de première ligne' ». Si ces définitions sont indispensables pour comprendre les fonctions qui découlent de cette position, et intéressantes pour comparer les organisations, elles situent cependant le middle management uniquement sur un plan vertical, sans mentionner les autres relations possibles. En outre, ces définitions sont relativement instables puisqu'elles peuvent varier considérablement selon le nombre de personnes employées et la structure organisationnelle établie dans l'entreprise. Le cadre intermédiaire peut alors être imaginé comme étant soit directeur d'unités opérationnelles, directeur régional, soit responsable d'un service comme par exemple contrôleur de gestion d'une division, soit directeur de filiale. Or, d'une manière plus globale, identifier qui est, ou qui n'est pas, middle manager n'est pas dépendant seulement d'un titre ou d'une fonction dont la description serait formelle, mais est aussi fonction de la manière dont un individu voit, évalue ses responsabilités. Quel que soit l'endroit où il est situé, le cadre intermédiaire se caractérise par l'alignement entre d'une part les stratégies et objectifs de l'organisation, et d'autre part les activités opérationnelles.

Dans le cadre de l'entreprise de services de réseau, le middle manager peut être le directeur régional, le directeur d'une zone de cette même région découpée, un directeur de centre ou de site. Il s'agit ici de déterminer le rôle joué par l'encadrement intermédiaire dans le développement des capacités dynamiques (par exemple le développement de la capacité à "stratégiser") entendues comme l'aptitude à renouveler les compétences afin de maintenir une proximité, une harmonie suffisante avec l'environnement. Dans l'entreprise de services de réseau, il s'agit donc d'établir et de maintenir un marché de proximité qui nécessite des stratégies intermédiaires/complémentaires à la stratégie globale. L'aptitude à développer des stratégies complémentaires passe nécessairement par la prise de connaissance d'informations vastes et aux sources diverses, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise afin de coller d'une part aux objectifs de l'organisation, et d'autre part aux exigences du marché local. Burgelman (1987) écrit : "Les directives stratégiques doivent surgir des connaissances d'un certain nombre de personnes aux expériences et aux responsabilités diverses".



La stratégie globale ne doit pas être seulement réalisée localement, mais elle doit être façonnée d'une manière continue et itérative en utilisant la connaissance locale. Une personne sécante à ces deux mondes doit pouvoir être en mesure de réceptionner, échanger cette information issue de ses relations, afin de la transformer en connaissances appropriées. Dyer & Singh (1998) précisent que des relations aux niveaux d'interactions profonds deviennent une opportunité cruciale pour l'adaptation mutuelle, l'apprentissage et la génération d'idées.

Pour expliciter et préciser ce processus, Liedtka et Rosenblum (1995) avancent que les "méta-capacités" trouvent leur source dans un ensemble distinct mais inter-relié de savoirs : l'apprentissage, la collaboration, une aptitude à reconcevoir des processus, et une capacité pour la formation de la stratégie présente dans l'ensemble de l'organisation. Ces sources des capacités dynamiques ont un facteur commun : elles dépendent de l'ensemble des conversations stratégiques présent à tous les niveaux de l'organisation. Leur but est d'une part de favoriser la stratégie globale et d'autre part de reconnaître les opportunités des stratégies émergentes (Liedtka et Rosenblum, 1996).

2.1. LA CONVERSATION STRATEGIQUE : ETAI DE L'INTERMEDIATION DU MIDDLE MANAGEMENT

Le cadre intermédiaire n'est pas dans un schéma simple qui consisterait à communiquer l'information de haut en bas et/ou de bas en haut. A cette communication verticale et réciproque, s'ajoute une communication horizontale. Le dialogue est alors la mise en commun dans l'interaction (Giroux, 1996). L'enjeu est la confrontation constructive de points de vue différents : d'une part, la vision stratégique, d'autre part, les initiatives et les savoirs locaux qui peuvent en constituer l'ancrage (Giroux et Giordano, 1998). De ce fait, le dialogue développe un modèle de l'organisation à la fois plus complexe et mieux arrimé aux situations concrètes sur le terrain. Les enjeux des dialogues établis par l'encadrement intermédiaire sont dépendants des sphères organisationnelles dans lesquelles ils ont lieu : un dialogue entre un responsable d'agence et un client n'a pas les mêmes enjeux qu'une conversation entretenue par un directeur régional avec sa hiérarchie.

La littérature concernant le middle manager ne s'est pas intéressée, à notre connaissance, à l'entreprise réticulaire. Or, l'existence d'une relation structurante entre les éléments caractérisant cette entreprise impose nécessairement de revoir les rôles des cadres intermédiaires jusque là définis et attendus dans l'entreprise classique. Il s'agit de se demander



dans quelle mesure les cadres intermédiaires participent, contribuent, influencent le stratégique auprès de l'équipe de direction.

2.1.1. La relation inter-organisationnelle : une relation de co-production de l'offre

Le cadre intermédiaire dans l'entreprise de services de réseau établit un lien entre l'organisation et le monde extérieur local, il est un intermédiaire inter-organisationnel.

Dans le cadre de l'entreprise de services de réseau, le middle manager se rapproche vraisemblablement du « marginal-sécant » de Crozier et Friedberg (1977). En effet, d'après la définition proposée par ces auteurs, le « marginal-sécant » est un « acteur qui est partie permanente dans plusieurs systèmes d'actions en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre les logiques d'actions différentes, voir contradictoires ». Le middle management représente une de ces catégories d'acteurs qui se trouve à la frontière de l'organisation et de l'environnement et dont le poste nécessite de réaliser sans cesse un arbitrage entre des systèmes de valeurs et de finalités des organisations. Un monde extérieur qui est rarement défini, ou défini d'une manière réductrice. Finalement, relativement peu d'auteurs reconnaissent le rôle de médiateur entre l'entreprise et son environnement (Kanter, 1982 ; Westley, 1990 ; Burgelman, 1991, 1994), et les constituants de cet environnement ne sont pas précisés. Floyd et Wooldridge (1997) évoquent le rôle de messenger entre l'organisation et les clients et fournisseurs, mais aucune mention n'est faite de l'existence, de l'intérêt et des implications d'une telle existence, d'une relation où le middle manager représenterait l'entreprise et aurait un rôle à jouer entre les clients et les fournisseurs, et/ou entre n'importe quelle autre partie prenante de l'environnement.

Le fait que la littérature sur le middle management concerne essentiellement l'entreprise hiérarchique explique que le rôle d'intermédiaire inter-organisationnel est le plus souvent négligé. Or, il prend toute son importance dans l'entreprise de services de réseau dont la proximité avec son marché local fonde l'existence, l'indépendance et la quasi-autonomie des "business units". En effet, la co-production fait que la stratégie devient la manière dont l'entreprise définit son activité et combine seulement deux ressources : les connaissances et les relations (Normann et Ramirez, 1993). L'analyse stratégique ne se concentre pas sur la firme, ni même sur l'industrie, mais sur le système de création de valeurs, à l'intérieur duquel différents acteurs – fournisseurs, partenaires, alliés, clients – travaillent ensemble pour co-produire la valeur (Normann et Ramirez, 1993).



La littérature concernant les cadres intermédiaires et celle concernant l'entreprise de services de réseau font abstraction de l'intérêt d'une relation entre les middle managers et les fournisseurs, relation qui a pourtant suscité l'intérêt des chercheurs préoccupés par les développements de produits (Sobrero et Toulon, 2000), et qui ne peut être négligée dans certaines activités de services dont l'évaluation de la prestation et/ou de la délivrance est influencée par des facteurs dépendants des fournisseurs (transport aérien, hôtellerie, restauration). Cette relation omise entre les fournisseurs et les middle managers qui contribue à la production de l'offre est citée par Zarifian (2001) sous l'appellation de cotraitance sous laquelle il perçoit un "double partenariat : avec le client et avec les partenaires qui concourent à constituer l'offre" (Gadrey et Zarifian, 2002). Nous entrons dès lors dans une logique d'impartition qui se veut être "une politique conduisant à des sous-traitances et engendrant des relations de partenariat inscrites dans la durée, la confiance et le partage de la valeur" (Martinet, 2001). Dans le cas de l'entreprise de services de réseau, le souci d'homogénéité de la qualité de la prestation de services sur un large territoire conduit à privilégier les partenaires qui contribuent à augmenter la qualité perçue par le client. La relation avec un partenaire mérite d'autant plus d'être développée, entretenue, assurée et sûre, que ce même partenaire apporte un avantage à la qualité de la prestation de service. Le middle manager, relais inter-organisationnel de son entreprise, intervient au cœur de l'impartition.

Les discussions développées par les cadres intermédiaires au cours de leur relation inter-organisationnelle permet la mise en œuvre d'une co-production de l'offre car elle aide, favorise, participe à une définition ex ante du succès.

2.1.2. Les relations intra-organisationnelles : une relation de co-évolution de la stratégie et une relation de co-construction des compétences

Au-delà d'une fonction d'intermédiaire inter-organisationnel, l'encadrement intermédiaire est incontestablement un trait d'union entre les différents niveaux hiérarchiques, autrement dit il est également un intermédiaire intra-organisationnel. Likert (1961) constate que ces "chevilles" (linking pins) connectent les décisions prises par l'équipe de direction avec la réalité du quotidien des managers de plus bas niveaux. En 1968, Pugh et al. affirment que les cadres intermédiaires lient les activités des différents groupes situés sur l'échelle verticale et sont responsables de ces flux de travail.

Dans l'entreprise bureaucratique, il est reconnu que le middle management occupe une position d'intermédiaire entre la réflexion stratégique et l'action stratégique, sous-entendue



entre la réflexion, l'institutionnel, et le stratégique d'une part, l'action, le technique et l'opérationnel d'autre part. La participation du middle management à la mise en place de la stratégie de et dans l'entreprise s'avère être plus élevée que leur participation dans la formulation des idées stratégiques (Schilit, 1987). Le middle manager est l'interprète des deux parties, il joint les objectifs au domaine du possible. Sa situation lui permet de faire interagir ce qui est souhaité, voulu par l'équipe dirigeante avec ce qu'il est possible de réaliser par les équipes opérationnelles. Sa connaissance des deux parties lui permet un arbitrage entre les objectifs et les ressources disponibles, possible de rendre disponibles, ou non. Les cadres intermédiaires doivent alors informer l'équipe de direction et contrôler les équipes opérationnelles.

Ces rôles opératoires d'information et de contrôle doivent être complétés lorsque le contexte de l'entreprise de services de réseau remplace celui de l'entreprise hiérarchique, la célèbre dichotomie formulation/mise en œuvre de la stratégie s'efface alors au profit de la formation de la stratégie. A ce propos, Wooldridge et Floyd (1990) énumèrent une liste, non exhaustive, de fonctions des middle managers : l'identification des problèmes, la proposition des objectifs, la génération et évaluation des différentes options, la prise de décisions, et la mise en action de ces décisions pour mettre en place le changement représentent l'implication des cadres intermédiaires dans la stratégie. Ces fonctions appartiennent plus à un processus de formation de la stratégie qu'à des processus de réflexion d'une part et d'action stratégique d'autre part.

L'encadrement intermédiaire n'oscille donc pas seulement entre la réflexion et l'action stratégique, mais coordonne les deux. Si les objectifs de l'entreprise doivent être connus par les cadres intermédiaires, ceux-ci doivent également parfaitement maîtriser les moyens, qu'ils soient acquis ou à acquérir, qui permettront de les atteindre localement et/ou globalement. Selon les termes de Lovas et Ghoshal (2000), le cadre intermédiaire doit avoir une connaissance parfaite de la "fonction d'objectifs" de l'entreprise ainsi que celle de sa structure administrative afin qu'il y ait un mélange entre les objectifs de l'équipe de direction et les initiatives du middle management (Wooldridge & Floyd, 1990).

Le rôle d'« intégrateur clé » leur est attribué du fait qu'ils lient activités et idées, ainsi que le niveau technique et institutionnel (Van Cauwenbergh & Cool, 1982), puis celui de « coordinateur » où ils servent de médiateur, négocient les relations entre les niveaux institutionnel et technique de l'organisation (Floyd & Wooldridge, 1997). Dutton et Ashford (1993) soulignent que les cadres intermédiaires sont des managers à la fois supervisés et



superviseurs. S'ils « subissent » autorité, pouvoir...de l'équipe de direction, ils l'exercent également auprès des personnes qui se trouvent à un niveau hiérarchique inférieur. Le manager est à la fois "manager et managé" (Laroche, 1998), le middle manager est manager dans la *relation intra-organisationnelle inférieure* qui lie les middle managers avec les subordonnés de l'entreprise et managé dans la *relation intra-organisationnelle supérieure* qui lie les middle managers avec les instances supérieures (Renvoi 1).

Par relation intra-organisationnelle supérieure, Westley (1990) pose l'expression de « dyade subordonnés-supérieurs », dans laquelle les interactions verbales se caractérisent par une concentration sur les questions stratégiques, puisqu'il s'agit de la communication établie entre les seniors et l'encadrement intermédiaire qui précède, accompagne et suit les décisions stratégiques dans l'organisation. Si les subordonnés sont dominés dans la conversation stratégique, il ne peut y avoir de mouvement dialectique, ni d'argumentation, ni de dialogue. Il est important que règnent non pas des logiques de « commandement », mais une logique de « négociation » et/ou d' « animation » (Martinet, 1996) dont l'une des caractéristiques est la gestion par l'argumentation et non par les règles ou les symboles. La logique de négociation permet non pas une concrétisation, une déclinaison des visions du global par le local, mais une véritable négociation et donc une co-construction des stratégies et des moyens afin de répondre aux différences sensibles des contextes concurrentiels. Une remarque peut être faite quant aux conditions du mouvement dialectique : elles ne s'appliquent pas exclusivement à la communication établie entre seniors et encadrement intermédiaire (la relation intra-organisationnelle supérieure) mais bien à toute relation subordonnés-supérieurs, dont la relation encadrement intermédiaire-subordonnés (la relation intra-organisationnelle inférieure). Les conditions d'efficacité (absence de domination, d'asymétrie) s'appliquent à tour de rôle, à chaque catégorie de participants.

Née des relations inter- et intra-organisationnelles, l'idée émergente intervient comme un changement qui vient modifier l'ordre des choses, une conversation stratégique sera provoquée afin de présenter l'idée émergente aux instances supérieures. L'ensemble des comportements que les cadres intermédiaires utilisent afin de diriger l'attention des dirigeants vers, et pour comprendre, certains points sensibles (la présentation d'un problème, d'une question, d'un changement) est nommée « issue selling » (Eisenhardt, 1989 ; Dutton et Ashford, 1993 ; Floyd et Wooldridge, 1994 ; Dutton et al.,1997), ou vente de questions. Avant de répercuter l'information, le middle manager procède à une sélection de l'information



à communiquer. Il apparaît effectivement qu'il « filtre » les données qui lui sont confiées avant de proposer ses choix à l'équipe de direction (Bower, 1970). Fournir ou dissimuler des informations concernant des points clés, formuler les problèmes d'une manière plutôt que d'une autre, mobiliser des ressources et routines dirigent l'attention des dirigeants dans certaines directions et non vers d'autres (Dutton & Ashford, 1993). L'avantage d'inclure le middle manager dans le processus d'identification des questions stratégiques est de favoriser un meilleur engagement de ces cadres dans la formation de la stratégie, un moyen d'améliorer le processus d'information (Westley, 1990), mais également d'exposer l'équipe de direction aux différents points de vue de ceux qui sont proches des activités opérationnelles courantes et du monde extérieur, et enfin d'augmenter la capacité de placer rapidement les questions critiques à l'ordre du jour sur le calendrier de l'organisation. Le middle management assure alors une fonction intégratrice dans la mesure où il combine des données ambiguës et diverses, et les interprète dans un contexte stratégique donné. Ces cadres ajustent effectivement leur tactique d'influence au contexte et à la cible de leur influence afin d'être performants (Dutton & Ashford, 1993). En ce sens, Nonaka (1988) affirme que sa position clé lui assure la capacité de combiner les informations macro- et micro-stratégique, il peut donc forger des liens organisationnels entre un management déductif et un management inductif (Nonaka, 1995). Ce sont pour toutes ces raisons que Floyd et Wooldridge (1994) affirment que les effets de la vente de questions stimulent la réflexion stratégique globale.

L'« enacting » est indispensable dans un environnement hautement concurrentiel, de même que pour les centres de profit des entreprises de services de réseau confrontés à de multiples marchés locaux. En effet, dans de tels contextes, le mouvement est essentiel mais ne se réalise qu'avec un processus de prises de décisions à la fois rapide et d'une haute qualité. L'utilisation de l'information provoquée par la vente de questions génère cette prise de décisions rapide et efficace (Eisenhardt, 1989). Dans la mesure où la stratégie est le résultat d'un processus cognitif et son exécution, le résultat d'un processus organisationnel, la connaissance de l'activité locale permet d'ajuster la stratégie globale à un contexte particulier et ce, au travers de stratégies intermédiaires « vendues » par les cadres responsables d'unités.

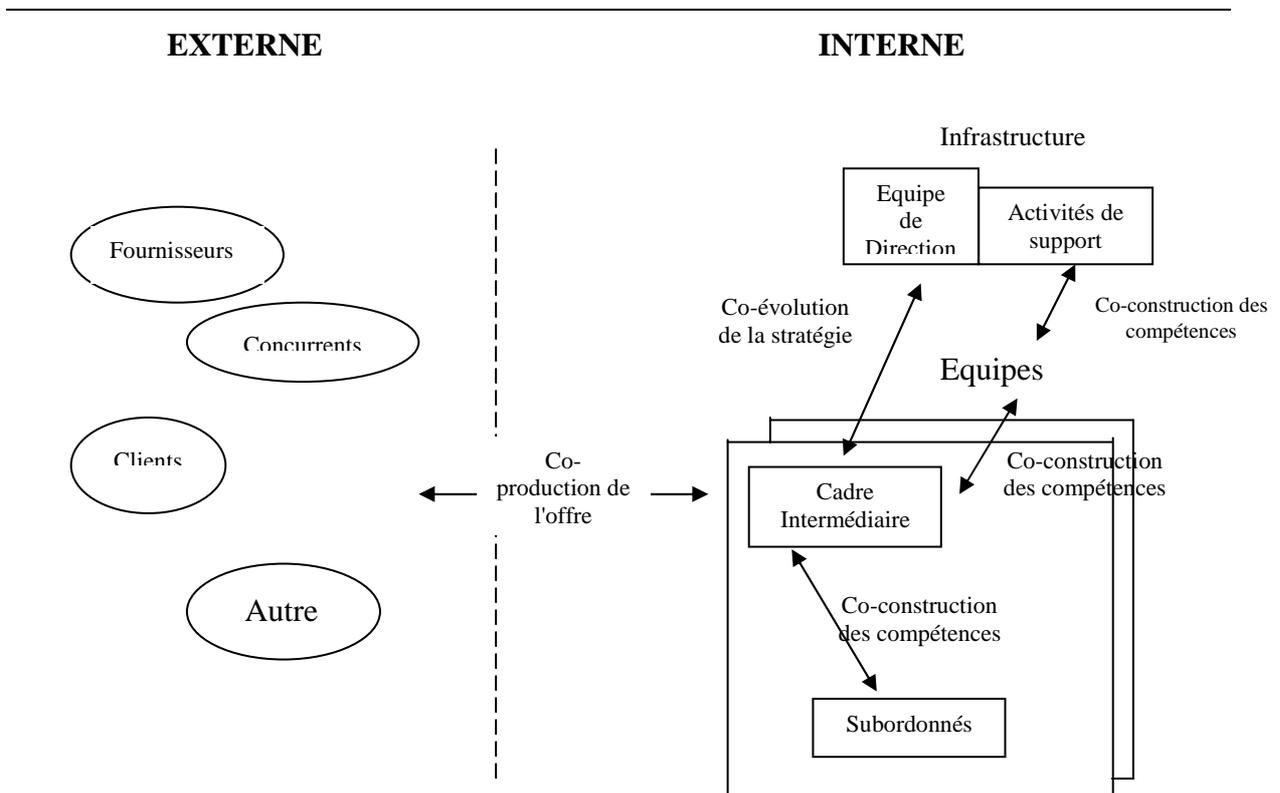
La conversation stratégique issue de la relation intra-organisationnelle entretenue par l'encadrement intermédiaire permet d'une part une co-évolution de la stratégie de l'entreprise de services de réseau et d'autre part une co-construction des compétences.

2.2. CONCLUSION

Si les flux d'informations intra-organisationnelles représentent un rôle indispensable au sein du réseau relationnel (Baden-Füller et Stopford, 1992), les flux d'informations inter-organisationnelles permettent une meilleure connaissance du marché local, et par là, l'établissement d'une proximité avec le marché de chacune des unités. Dans la mesure où les middle managers doivent manifester leurs capacités cognitives aussi bien que leur créativité, la construction et l'entretien des réseaux interne et externe sont indispensables aux capacités dynamiques. L'entreprise doit délibérément favoriser les lieux et moments d'émergence afin que le responsable d'unités puisse encourager une participation du monde extérieur aux déterminants de l'offre de la firme, que les cadres intermédiaires puissent entre eux partager expérience et connaissance de leurs unités, afin de maintenir une capacité dynamique.

De fait, si l'entreprise prend en considération le rôle substantiel de ces moments et lieux de mise en émergence, elle parvient à "voir le système", à évaluer quelles compétences doivent être renforcées, mises en œuvre, ou construites, afin que l'écart entre le reste du champ organisationnel et la firme ne se creuse pas. L'exemple développé ci-après permet principalement d'identifier le middle manager dans une entreprise de service de réseau, ainsi que les règles qui encouragent et en même temps contraignent leurs contributions.

Figure X : Les éléments d'influence de la co-formation des capacités dynamiques





3. LE MIDDLE MANAGER AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE TRAVAIL TEMPORAIRE (ETT)

Nous l'avons vu, la littérature concernant le "middle manager" apporte une aide réduite à son repérage dans une organisation, autrement dit elle fournit peu de réponses explicites et opératoires aux questions : qui est un middle manager? Comment l'identifier? L'une des principales raisons est que la position du middle manager est mouvante selon le type d'entreprise. Une définition claire et définitive a priori n'aurait de sens qu'en présence d'un seul type d'organisation. Il convient dès lors d'identifier des middle managers potentiels à partir d'une triangulation de trois sources : d'une part à partir du "middle manager théorique" dégagé au cours de l'analyse de la littérature, d'autre part à partir des fonctions et responsabilités énoncées dans des documents officiels internes, et enfin à partir des fonctions et responsabilités perçues par les interlocuteurs eux-mêmes. Ce repérage permet de cibler notre attention sur une catégorie d'acteurs. Les grandes lignes de la méthodologie employée se trouvent en renvoi 4.

3.1. DE L'INTERET DE SON IDENTIFICATION

La présentation « anonyme » de l'entreprise permet de la qualifier d'entreprise de services de réseau qui justifierait l'intervention du middle manager dans la formation de la stratégie. La France est divisée en trois directions opérationnelles dirigées par trois directeurs généraux adjoints. L'infrastructure se divise en deux types de structure géographiquement distinctes : le siège et les directions régionales. Les dix huit directions régionales sont elles-mêmes divisées en quatre-vingt six directions de secteurs réparties sur le territoire. Le directeur régional (DR) ainsi que les directeurs de secteur (DS) se partagent les agences qui dépendent de la région. Les sites éparpillés sur le territoire ou l'activité de "front office" sont des agences. Elles représentent le personnel en contact, en relation directe avec la clientèle. En tant que manager de première ligne, le responsable d'agence(s) (RA) (Renvoi 2) gère son centre de profits individuel. Au sein même des directions régionales, la diversité des bassins d'emploi existe, d'où la nécessité de diviser la région en secteurs. Les spécifications d'un bassin d'emploi sont nombreuses et se définissent à partir de plusieurs dimensions multi-critères. L'ensemble de ces dimensions crée la spécificité locale. Sans prétendre à une liste exhaustive, les registres caractérisant une diversité locale rencontrés au cours des entretiens en agence sont les suivants : La similarité/diversité d'activités des entreprises sur une zone déterminée détermine le type d'agence : spécialisé, généraliste, industrie, tertiaire ; le type d'entreprises situé sur la



zone géographique (petite, moyenne, grande, groupe) qui influence le turnover, sa densité, l'existence d'un cadre national, le volume des travailleurs intérimaires ; le passé, l'histoire de la région influencent sur les « personnalités » de travailleurs ; certaines activités demandent des pratiques commerciales ou de négociation particulières, c'est le cas du secteur Bâtiment et Travaux Publics. Ces particularités peuvent se cumuler et créer une spécificité propre à chaque bassin d'emploi. Pour toutes ces raisons, l'offre ne peut être seulement uniforme et standardisée.

L'offre de service s'adresse à deux clientèles : l'entreprise faisant appel au prestataire de service à la recherche de travailleurs intérimaires et le travailleur intérimaire demandeur d'emploi et potentiellement futur salarié d'ETT. Parmi les offres de services du prestataire de travail temporaire, nous retrouvons les catégories identifiées par Zarifian (2002). ETT propose des offres standardisées, uniformisées et automatisées à chacun de ses clients. Par exemple, le kiosque de recrutement est une borne informatique, de libre accès située dans les lieux publics (centres commerciaux, universités) par laquelle le travailleur intérimaire peut consulter les offres d'emploi, et par laquelle le futur travailleur peut s'inscrire. Adressés aux entreprises, ETT peut fournir des systèmes d'information clients qui permettent de gérer l'ensemble du personnel intérimaire d'une firme. Cependant, l'ensemble de l'offre de services ETT concerne la prestation de délégation de personnel intérimaire. La prestation de délégation de personnel demande une production de services identique sur le territoire adressée et jugée par deux clientèles distinctes. La délégation, quel que soit son degré de complexité, requiert des interactions entre le personnel de l'agence, l'entreprise et le travailleur intérimaire. Lorsque la demande est simple, et correspond à des postes non « pénuriques », l'agence joue le rôle d' "entremetteur" : elle met un travailleur intérimaire à disposition d'une entreprise, autrement dit elle fait converger une offre et une demande. La production est simple, et caractérise l'offre standard de l'entreprise, même si elle nécessite des ajustements opérés dans le cadre de la relation directe de service. Ceci dit, le client est bel et bien un usager singulier, non réductible à une cible marchande standard. Sur un marché où l'offre et la demande de travail sont en relative inadéquation, les entreprises de travail temporaire n'ont pas d'autre choix que de multiplier les opérations destinées à mieux qualifier les salariés qu'elles emploient pour mieux fidéliser les clients, les entreprises ayant des difficultés à recruter. L'offre est essentiellement basée sur la qualité de qualification offerte à l'entreprise via la formation dispensée au travailleur intérimaire. La complexité de la production de service est liée au nombre d'interactions et d'intervenants qui dépend à la fois de la particularité de la



qualification requise, et du volume exigé par l'entreprise. Plus la demande de l'entreprise est exigeante, originale voire unique, plus le nombre d'intervenants, d'interactions dans l'élaboration de la prestation augmente. Si l'entreprise offre des emplois « pénuriques » sur son bassin d'emploi, le prestataire de service peut mettre en œuvre des formations auprès de ses demandeurs d'emploi, faire appel aux agences situées sur la zone géographique, etc. Si le volume de la qualification particulière réclamé est faible, le responsable d'agence prend seul l'initiative auprès d'une société de formation, en revanche si le volume est important, le responsable d'agence n'intervient plus seul, le directeur de secteur, le chargé de mission formation et d'autres institutions de formation sont contactés, sont intervenants, parties prenantes et construisent ensemble l'offre de service.

3.2. L'IDENTIFICATION DU MIDDLE MANAGER CHEZ ETT

Dans un contexte de formation de la stratégie, le middle manager contribue aux processus de co-traitance et de co-production de l'offre, de co-construction des compétences et de co-évolution de la stratégie. La participation de l'acteur à ces différents processus permet d'identifier le middle manager dans l'entreprise ETT. Il s'agit alors de connaître les frontières de la contribution du middle manager, cela signifie en d'autres termes de déterminer sa possible participation à la performance de l'entreprise qui possède des règles tant formelles qu'informelles. Les règles principales sont alors soulignées afin de discuter de leur rôle catalyseur ou restrictif.

3.2.1. Trois principes dans l'entreprise

Trois principes jamais énoncés sous ces termes, mais finalement toujours évoqués implicitement, permettent d'assigner à chaque niveau, les responsabilités de chacun : le principe de délégation ; les principes d'orientation et de suivi d'action et le principe d'évaluation des performances et des compétences.

Le premier prévoit que la prise de décision s'effectue chaque fois que possible au niveau le plus proche du client (en agence principalement, sous la responsabilité du chef d'agence). Ce principe souligne explicitement les préoccupations des managers de terrain ; identifie clairement le type de décision qu'il est conseillé, "autorisé" voire encouragé à prendre : les décisions ayant trait au client ; et de fait annonce d'une manière plus implicite les démarches que devront déployer les managers pour entretenir une connaissance de leur bassin d'emploi requise à la prise de décision.



Le second énonce que le chef d'agence est responsable du développement de son agence. En accord avec son DS, il fixe les axes de développement, les objectifs à atteindre, les plans d'action collectifs ou individuels. Il anime son équipe, suit la réalisation des plans d'actions et s'assure de l'atteinte des objectifs. La Direction Régionale, c'est à dire les fonctions support le plus souvent relayées par le directeur de secteur ou le directeur régional, lui apporte les ressources et soutiens nécessaires à son action. Ce principe identifie trois points majeurs : la relation de négociation entretenue par le directeur de secteur avec ses responsables d'agences ; la fonction support de la direction régionale pour les agences et le rôle de relais des directeurs de secteur et de région.

Enfin, le troisième principe nous informe que la performance et les compétences de chaque collaborateur sont évaluées au cours d'entretien avec l'encadrement direct, de manière continue en cours d'année (plan de développement, point agence...).

- Ces trois principes encouragent a priori une relation inter-organisationnelle et plus particulièrement un comportement qui alimenterait la co-production de l'offre.
- Des outils de gestion viennent en appui, en renfort de ces principes de délégation, d'orientation, et d'évaluation de la performance et des compétences. Ainsi, le manuel de qualité définit notamment les fonctions pour chacun des managers (responsable d'agence, directeur de secteur et directeur régional) dans la procédure qualité, mais elles sont semblables à celles énoncées dans le contrat de travail. Le manuel de qualité fixe également les outils et critères de suivi des objectifs. Dès lors, la politique qualité peut être considérée comme une entrave aux initiatives qualitatives pour privilégier la définition des objectifs quantitatifs. Fort heureusement, comme cela a d'ailleurs été montré dans certaines recherches sur la qualité, tout ne peut être prévu et prévisible, l'imagination, l'initiative et la prise de responsabilité ont encore leur place. Si les outils imposés par la charte qualité définissent les processus métier, les processus support ainsi que les processus d'amélioration continue (Renvoi 3), les managers restent responsables de fixer leurs objectifs en déclinaison de la "grande" stratégie et dans les domaines prévus par leurs contrats de travail et d'autre part autonomes quant aux initiatives qui leur permettent de les déployer et de les atteindre.

Ainsi, pour chacun des cadres susceptibles de concrétiser le "middle manager", nous voyons quelles sont les attentes émises par le contrat de travail, et la manière dont ces attentes sont aménagées par les intéressés lorsqu'eux-mêmes définissent leurs responsabilités et prennent des décisions.



3.2.2. Le responsable d'agence : acteur principal de la co-production de l'offre

En ce qui concerne les responsables d'agence (RA), le contrat de travail précise que dans le cadre de la délégation de pouvoirs qui leur est consentie, leurs fonctions consistent à permettre l'épanouissement de leurs collaborateurs, à promouvoir l'image de qualité de la Société, à prévenir les risques encourus du fait de leur activité, à maîtriser le système d'Assurance Qualité en préservant la polyvalence dans les postes. Ainsi leur responsabilité s'exerce dans quatre domaines. Premier domaine, l'action commerciale : ils sont responsables du maintien et du développement de la clientèle sur le secteur de l'agence. Deuxième domaine, la gestion du personnel : ils sont responsables de la qualité du personnel par le soin apporté à l'accueil, la sélection rigoureuse, la délégation rapide des intérimaires, le suivi des missions effectuées chez les clients, la bonne gestion des fichiers. Troisièmement, la responsabilité pénale puisqu'ils sont responsables de la stricte application de la législation en vigueur : droit du travail, prix, sécurité sociale, hygiène et sécurité, réglementation du travail temporaire, représentation du personnel, etc. Et enfin, le domaine de la gestion administrative, ils doivent veiller au bon fonctionnement administratif et comptable dans les délais et normes prescrits soit par la législation, soit par la direction.

Si le supérieur du responsable d'agence, le directeur de secteur, mentionne l'ensemble des fonctions attendues, les responsables d'agence quant à eux insistent plus particulièrement sur l'activité commerciale, sur les relations avec l'extérieur, notamment avec les clients :

"Il doit être avant tout un manager qui doit appliquer l'ensemble des procédures internes, s'informer et gérer l'information. Manager son équipe agence, avec des points agences réguliers, et ne pas perdre les fondamentaux d'une agence qui sont vendre, recruter et gérer, pour que l'agence soit performante dans son bassin d'emploi, son bassin économique. Faire en sorte que les trois fonctions soient bien appliquées dans l'agence pour qu'il y ait harmonie de stratégie dans sa zone d'action." (Directeur de secteur)

"Pour conserver cette place de leader, il faut être à l'écoute de tout ce qui est sur le terrain, sur le marché. Et cette écoute, en tant que RA, que responsable de recrutement, que commerciaux, on est là sur le terrain, on est donc riche d'informations pour la DR, la DG." (Responsable d'agence)

"Le responsable d'agence a un grand rôle commercial. Il doit s'occuper sans arrêt du suivi client, de la conquête de la clientèle, les prospects. Un autre rôle est celui de l'animation d'agence, ici nous sommes 5, quatre permanents et un contrat de qualif. L'animation signifie arbitrer, vérifier, la mission, les objectifs" (Responsable d'agence)

"J'ai un rôle de développeur commercial, c'est un poste de chef d'agence commercial, parce que je n'ai pas d'attaché commercial qui part en prospection sur les petits enjeux, c'est moi qui pérennise les gros. J'ai vraiment une mission de développeur et de pérenner le chiffre d'affaires, plus un rôle de management en interne d'une équipe constituée de quatre personnes : une assistante de gestion, 2 recruteurs, un contrat de



qualification. On attend de moi que le système tourne, que la procédure qualité d'ETT soit respectée, que mon équipe s'épanouisse, que mes clients soient satisfaits, que je dégage des résultats, et que je sois en accord avec les objectifs société et les objectifs de la direction régionale. Rôle de superviseur, animateur."
(Responsable d'agence)

"La mission du RA est de développer l'activité, participer à la fidélisation des clients existants et surtout de développer cette clientèle, d'animer l'équipe agence. La responsabilité du chef d'agence est de faire en sorte que son agence soit la plus performante possible en terme de part de marché, de conquête commerciale, de qualité puisque nous sommes certifiés ISO. (...) Aujourd'hui notre métier s'appuie sur des procédures, des instructions de travail, qui précisent comment mener nos actions. Un rôle d'animation très important : c'est faire en sorte qu'il y ait toujours un regard, une oreille...réagir dès qu'on sent qu'il y a de la lassitude, une tension, tout de suite voir ce qu'il se passe. Culturellement, la priorité a toujours été l'autonomie du RA. Il a toujours été la base de toute construction autour du projet de développement agence, du projet commercial, du projet qualité." (Responsable d'agence)

Les responsables d'agence, eux-mêmes, se positionnent en personnes sécantes aux mondes interne et externe de l'entreprise, porteuses d'une relation de type co-production de l'offre.

Le rôle d'acteur primordial dans la co-production de l'offre se confirme lorsque nous considérons le type d'initiatives qu'ils sont le plus souvent à même d'entreprendre. Nous retenons quelques exemples : 1) Des ramassages de bus pour des étudiants citadins, non motorisés qui leur permettraient d'atteindre la périphérie. Cette idée portée par un responsable d'agence est née lors d'une commande importante d'entreprises situées sur un bassin d'emploi spécialisé dans une activité et pour une période de vacances estivales. Pour lui, "lever" des gens du centre ville est une manne : les étudiants apportent une "bouffée" d'oxygène au bassin d'emploi, intellectuellement supérieurs aux capacités requises, financièrement motivés et complémentaires de la population identifiée sur la zone. 2) L'installation d'une antenne spécialisée Bâtiment-Travaux Publics dans une zone rurale étendue afin d'élargir le recrutement de travailleurs intérimaires qui ne sont pas forcément véhiculés pour atteindre la zone de l'agence sur laquelle des entreprises de travaux publics offrent une mission temporaire. 3) L'investissement en baudriers. Une entreprise de travail temporaire fournit uniquement les chaussures et le casque. Or certains clients ont confié qu'ils souhaitaient que les candidats aient des baudriers, et qu'une entreprise de travail temporaire capable de fournir ce matériel aurait leur préférence puisqu'elle se protégerait des soucis des inspecteurs du travail.

– Ces exemples illustrent une présence, une écoute et une réaction de la part des responsables d'agence face au monde extérieur. Cette préoccupation lui confère des



moyens de co-produire l'offre en réponse à des signaux émis par les entreprises, les clients, le marché, et aussi ses homologues.

3.2.3. Le directeur de secteur : co-constructeur de compétences

Concernant les directeurs de secteur le contrat de travail stipule que les fonctions consistent à réaliser les objectifs suivants : la promotion des collaborateurs, la qualité, les résultats, le développement et la maîtrise des risques. Outre ces objectifs d'une grande généralité, le contrat prévoit que les fonctions s'exercent dans les domaines suivants : la direction du personnel, la direction commerciale et la direction administrative. Le directeur de secteur a une double responsabilité des ressources humaines. Premièrement, il exerce ses responsabilités dans la sélection, le recrutement, la rémunération, la formation, l'information, l'évolution de carrière, l'animation du personnel d'encadrement des agences ou du secteur. Deuxièmement, il doit veiller à ce que les agences exercent leur activité d'accueil, de sélection et de mise en place des ressources intérimaires "avec une rigueur et solidarité inter-agences". Cette double responsabilité lui confère un rôle de gestionnaire des ressources humaines et de contrôleur des règles société.

Concernant la direction commerciale, sa responsabilité est large puisqu'il lui appartient de diriger l'action commerciale des agences "par l'analyse du potentiel, par la formation et l'animation sur le terrain, par l'organisation et le contrôle de la prospection, par la fixation des objectifs, par la mise en place des moyens nécessaires (locaux, structures, budgets publicitaires, relations publiques, etc.), par la coordination des échanges inter-agences, par le suivi des relations avec les clients nationaux et par une action personnelle auprès des clients importants." Ce rôle attendu traduit une présence forte sur le terrain (agences et clients), il est à même d'évaluer les objectifs et les moyens de les atteindre dans une situation donnée.

A propos de la direction administrative, les directeurs de secteur ont la responsabilité de maîtriser les risques inhérents à l'activité et notamment les points suivants : les risques clients, le risque prix, le risque législatif et le risque financier. Il s'agit ici d'appliquer, faire respecter, surveiller et contrôler la bonne application des notes de services, des règlements, des réglementations, et du droit du travail. La marge à l'initiative est nulle, ou quasi nulle. Le manuel Qualité décerne trois attributions pour assurer la mise en œuvre permanente du système de management de la qualité : le déploiement des objectifs qualité au niveau de leur secteur, la sensibilisation et l'animation des responsables d'agence à la maîtrise de la



prestation de services dans le cadre du système qualité et une veille de la coordination des actions d'amélioration de son secteur.

"Il nous donne des conseils, sur des actions à mettre en place, comme il voit plusieurs façons de faire, plusieurs méthodes, il peut s'appuyer sur des expériences réussies dans les autres agences. Il a un rôle d'animation et puis il coordonne les différentes actions dans les agences, plus un renfort commercial, et qui n'est pas moindre. Il est quand même conscient des réalités de la zone, du bassin d'emploi et de la réalité quotidienne de l'agence, il joue un rôle actif et de proximité. C'est un relais sensationnel." (Responsable d'agence)

"On fonctionne un petit peu à la demande. Notre DS nous aide énormément au niveau de certains clients en rencontrant avec nous des clients à très fort enjeu. La visite en client est parfois stratégique, les gens sont sensibles à ce type de reconnaissance. Il est clair que le DS a plus de recul par rapport au quotidien, il apportera toujours plus d'information sur le groupe, plus d'information général, ça donne plus de poids à notre action terrain." (Responsable d'agence)

"Dans la mesure où le DS est tenu au courant de l'évolution de l'agence au moins mensuellement et qui nous accompagne chez certains clients quand le moment se fait sentir, il est quand même conscient des réalités de la zone, du bassin d'emploi et de la réalité quotidienne de l'agence." (Responsable d'agence)

"Le rôle du DS est d'insuffler aux équipes la dynamique qu'il souhaite avoir sur le secteur, de refaire une piqûre de motivation à certains moments et de replacer chaque agence dans le développement du secteur, et dans le développement de la société au niveau national." (Directeur de secteur)

"Ma mission telle que je la conçois, c'est de donner les moyens à mes collaborateurs de tenir leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs." (Directeur de secteur)

"Ici, c'est le management de proximité, proches des équipes. Notre rôle c'est de mettre nos équipes dans le confort et les meilleures conditions pour qu'elles puissent donner le meilleur d'elles-mêmes, et faire progresser leurs agences, répondre aux objectifs : confort, encadrement, conseil, management de proximité. On est des relais sur l'information, le management, sur l'ensemble de la gestion des agences." (Directeur de secteur)

La position du directeur de secteur permet une vision plus large à la fois de la vie des agences, de leur capacité, des compétences requises pour une amélioration de la productivité de l'agence, ainsi qu'une connaissance de la demande et de l'offre.

Ce champ de vision lui permet de produire des inférences. En effet, voyant la demande de certains postes « pénuriques » se multiplier, le directeur de secteur peut être à l'initiative d'une formation de plusieurs intérimaires sur ce type de poste afin de pallier la demande des entreprises. Il participe lui aussi à la co-production de l'offre mais à un niveau plus complexe, dont les interlocuteurs partenaires sont nombreux, les relations longues, et dont la portée des enjeux dépasse la zone d'une seule agence. Par exemple, un directeur de secteur a relaté le



montage d'un contrat de qualification «adulte» avec une entreprise locale qui s'occupe de la collecte des ordures ménagères, filiale d'un groupe qui a un accord national avec ETT. Le contrat concernait un groupe de trente deux personnes, particulièrement éloignés de l'emploi. L'opération a impliqué la direction départementale de l'ANPE, le rectorat, la GEFI, la DDTE, l'Union patronale, un ensemble de partenaires sociaux, économiques, locaux.

D'un point de vue relationnel, lui incombent les échanges entre les agences, autrement dit la mise en synergie des ressources. Devant un dysfonctionnement organisationnel répété dans ses agences, il est à même d'envisager de nouvelles pratiques, ou de servir de témoins de bonnes pratiques. Cette position permet au directeur de secteur de faire interagir les activités de support (Chargés de missions formation, intérimaire, sécurité, etc.) avec les besoins des équipes agence. Par exemple, d'une plainte des responsables d'agence concernant l'intérêt et le temps requis pour réaliser des enquêtes d'opinion sur la qualité, un directeur de secteur a soumis l'idée d'utiliser la structure télévente créée pour la prise de rendez-vous afin d'évaluer la satisfaction par téléphone. Cela a été fait dans une agence, puis relayé. Toutes les agences de son secteur ont ensuite adopté cette solution qui a été portée à un niveau national, il s'est avéré un gain de temps, et un retour plus riche.

Le directeur de secteur est de fait un entremetteur de ressources, servant à la fois les clients, les travailleurs intérimaires et les agences. Il partage avec le responsable d'agence une relation de co-production de l'offre mais beaucoup plus en amont que lui et dont le contenu est plus complexe, ainsi qu'une relation de co-construction des compétences puisqu'il « rapporte » les bonnes pratiques : il prend connaissance, évalue et témoigne. Le responsable d'agence restant maître de dupliquer, modifier ou juger inutile cette pratique. En accord avec Nonaka (1988), le directeur de secteur sécurise et rassemble les ressources requises pour atteindre les objectifs. En effet, la planification stratégique plutôt déductive et l'émanation inductive d'informations des besoins du marché sont intégrées afin d'établir une direction du déploiement des ressources et de créer un concept pratique qui suit cette même direction. Le comportement de « citoyen organisationnel » développé par Thakur (1998) renforce finalement cette idée. Au-delà d'un dévouement au travail, ce type de comportement comprend la création et l'allocation de ressources d'une manière originale. Ce comportement de « citoyen organisationnel » pallie l'ignorance de l'interconnection des activités et leur impact dans l'entreprise, le secteur et la demande macro-environnementale.



3.2.4. Le directeur régional

Si le contrat de travail insiste également sur l'animation commerciale, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative et financière ainsi que la qualité, la réflexion et les exécutions attendues diffèrent de celles vues jusque là. L'animation commerciale vise l'exploration et la mise en œuvre des opportunités de croissance ; l'analyse du marché potentiel et de la concurrence ; la construction du plan de développement ; la validation et le suivi des plans de développement des secteurs ; l'organisation des synergies avec les autres régions ; la représentation de l'entreprise auprès des institutions économiques et sociales ; la mobilisation sur les enjeux nationaux, etc. Ces attributions manifestent plus des rôles de veille, d'entretien et de construction du relationnel que du développeur commercial vu jusqu'à présent.

Ses responsabilités dans la gestion du personnel est en amont de l'activité du directeur de secteur puisqu'il doit privilégier la promotion interne au recrutement externe ; organiser l'accueil, l'intégration des nouveaux, encourager la tenue d'entretiens annuels d'appréciation qui constitue la base de l'évaluation ; il est responsable de la formation des collaborateurs pour laquelle il doit privilégier les moyens internes ; les collaborateurs étant une ressource de l'entreprise, il doit faciliter l'accès à l'information sur les postes vacants ainsi que la transmission des candidatures. Au-delà du poste de la gestion de ressources humaines qui incombe au directeur de secteur, le directeur de région n'est manifestement plus responsable, mais directeur des ressources humaines sur sa région.

La gestion administrative et financière concerne principalement l'atteinte des objectifs, le texte dit « vous réaliserez les objectifs financiers de votre région en termes d'accroissement de chiffre d'affaires ; d'amélioration de la marge brute et du résultat net ; de gains de productivité et maîtrise des dépenses ; de maîtrise des risques et de gestion d'investissement. ».

Le manuel Qualité prévoit trois attributions vis-à-vis de la qualité : la mise en œuvre de la politique Qualité et le déploiement des objectifs qualité, prévenir les moyens nécessaires et veiller à l'animation effective du système qualité dans leur région. La veille se réalise par le retour direct des rapports d'audits, des revues de direction régionale, réalisés en agences. Dès lors, il connaît pour chacune des agences, et donc d'une manière régionale, quels peuvent être les dysfonctionnements, les problèmes rencontrés, les pratiques méritant d'être diffusées, il est à même d'inférer sur les causes.



Un autre rôle apparaît dans un registre plus immatériel, celui de représentant des valeurs de l'organisation. Au sein même du contrat et à plusieurs reprises, sont mentionnées des phrases telles que « Les principes de gestion de nos ressources humaines doivent directement contribuer à renforcer la culture commune d'ETT, autour de ses valeurs : l'engagement, la rigueur et la considération. Vous serez responsable de l'application de ces principes dans tous vos actes de management » ou encore « vous veillerez au respect des règles et directives de la société ».

Sa position semblable de celle du directeur de secteur, lui permet de combiner les ressources et de co-construire les compétences, en revanche sa position hiérarchique lui confère un poids important dans la relation intra-organisationnelle. Aux fonctions de contrôleur, superviseur s'ajoutent un rôle de représentation des valeurs de et dans l'entreprise ainsi qu'une participation à la co-évolution de la stratégie soulignée par les entretiens :

« Pour moi, ils doivent faire avancer la stratégie, je ne vois pas comment on peut ne pas s'articuler sur les DR, c'est essentiel, ils sont les patrons du réseau. C'est quelqu'un qui contribue à la définition de la stratégie de l'entreprise. J'attends des DR qu'ils connaissent parfaitement bien leur marché. (...) Avec lui, on doit pouvoir dire ce que le terrain remonte, et on bosse avec la direction fonctionnelle. J'attends vraiment cette vision du DR, ils ont encore beaucoup à évoluer. C'est loin d'être le cas de tous, ils ont une trop forte tendance à se mettre ou pompier, ou accompagnateur d'agence, ils ne sont pas faits pour ça, il y a des DS, des équipes DR. Quelqu'un qui est intégré sur son marché, qui est intégré auprès des institutionnels de sa région, intégré auprès des chefs d'entreprise et non pas auprès des utilisateurs de TT, il y a suffisamment de gens pour faire ça, je lui demande d'être à un niveau au-dessus. Je lui demande de travailler sur ses priorités, les objectifs qu'on s'est fixé ensemble, ne pas se tromper d'axes, qu'il soit garant de la déclinaison des objectifs de l'entreprise et non pas un vendeur éternel pour négociier. J'attends quand même un rôle commercial du DR mais pas au même niveau. » Est/D O

« Il y a trois grandes réunions de secteur, et le DR a le compte rendu de chaque réunion. Deux manières chiffrées de suivre, il a les comptes rendus de réunions de secteur, et le document des indicateurs où tous les mois il peut visualiser les chiffres des agences. » DALI/DS

« Comme le DS avec un territoire plus large, des agences plus nombreuses » RHONE/RA10

« Apporter sa contribution au développement de l'entreprise. Il y a 2 leitmotiv clé dans l'entreprise : augmenter les résultats et la part de marché. Si possible en même temps. Parce qu'on est leader, leader mondial et il faut qu'on le reste localement, régionalement, nationalement, si l'on veut l'être internationalement. Ma mission est celle-ci : assurer ma contribution à cet objectif clé qui a toujours existé. J'ai 4 axes sur lesquels je peux travailler : commercial, recrutement, gestion du centre de profit, et l'animation. Le dernier compte énormément dans le réseau. » DALI/DR

« Le recul est différent sur la vision d'une région. En entendant les propositions des uns et des autres, parce qu'ils sont force de propositions, c'est les écouter, en reparler, à remettre en perspective, à faire des



petits essais avec les plus motivés avant de multiplier les choses par vingt. C'est un travail de visionnaire. » (Directeur régional)

« J'ai un rôle de dynamisateur sur l'ensemble de la région pour faire en sorte que les gens aillent dans cette direction, le fasse bien et avec plaisir. Comment je dois conduire ma relation avec mes interlocuteurs de la région : génère du résultat, de la part de marché, le fasse bien malgré les contraintes, les comptes à rendre (à l'inspection du travail, à la comptabilité...), et faire en sorte que les gens soient heureux, parce que si les gens ne sont pas heureux en faisant du service, c'est difficile de générer des résultats, de la part de marché. » (Directeur régional)

- Le rôle du directeur régional est fortement caractérisé par des échanges, des allers, des retours, avec le siège, les fonctions supports présentes en région et les responsables d'agence via les directeurs de secteur.

Source d'inspiration, la région confère de multiples exemples, de multiples expériences qui peuvent être le départ d'une initiative. Deux exemples de co-évolution de la stratégie, l'un est à l'initiative du siège, l'autre est à l'initiative du directeur de région. Le premier cas concerne la conception d'un « kit » concernant les coûts directs et indirects liés à la masse salariale des entreprises, afin de dégager une comparaison des avantages et inconvénients des contrats à durée déterminée avec ceux des contrats de travail temporaire. Ce « kit », destiné aux collaborateurs des agences, a été élaboré avec quelques directeurs de région afin qu'ils fassent part de leur expérience de terrain sur le sujet. La variation et la sélection sont constituées par les expériences de terrain, la rétention s'est réalisée en groupe de travail, pour une application plus proche, plus concernée par les agences.

Le second cas aborde l'initiative et la création d'un projet réalisé en région et reproduit à l'échelle nationale. Il s'agit de la création de centre d'exploitation visant à baisser le prix de revient du travail et à augmenter la productivité des agences. Après avoir constaté l'augmentation du prix de revient du travail dans ses agences (200 millions de masse salariale dus aux charges fiscales et para-fiscales, notamment la taxe professionnelle qui dépend de la commune où l'entreprise est implantée), un directeur de région a proposé de centraliser la masse salariale dans une commune où il y avait le plus bas taux de taxe professionnelle. Après consultation et études du directeur financier et du contrôleur de gestion, les moyens financiers et matériels ont été approuvés afin de tester l'idée dans la région de naissance. En dix ans, soixante dix centres ont été créés sur le territoire. Un suivi prompt a été source de variation, le recul, l'expérience et l'imagination ont constitué la base de la sélection, et la rétention en terme de faisabilité s'est réalisée avec les directions fonctionnelles.



Il véhicule la stratégie définie pour l'année, l'approprie au contexte de sa région, la diffuse auprès des fonctions supports et des responsables d'agence. Ainsi, chacun est informé des objectifs de la société, de la région pour l'année en cours, et chacun de les "personnaliser" à son bassin d'emploi, à sa spécialisation, aux conséquences d'une année passée, aux perspectives d'une année future. Charge à lui de consolider au niveau régional l'ensemble des objectifs déclinés par secteur et de présenter cette déclinaison opérationnelle de la stratégie à la direction générale. Ces allers et ces retours d'informations confèrent au directeur régional un rôle de négociateur-consolidateur, ainsi qu'un rôle de "grand" informateur de données macro pour sa région (des réalités économiques, sectorielles, juridiques) ainsi que des données micro aux hauts dirigeants (le vécu du personnel permanent qui véhicule le ressenti des entreprises, des travailleurs intérimaires et du personnel des agences). Il traduit en quelque sorte les données, les informations collectées selon la source, et les destinataires.

4. CONCLUSION, DISCUSSION

Lorsqu'on les interroge sur les fonctions et responsabilités, ces managers mentionnent celles qui sont stipulées dans le contrat de travail, pour finalement insister sur une ou deux fonctions plus présentes. Les textes ne nous renseignent absolument pas sur l'autonomie, les zones de responsabilisation et la possible marge à l'initiative. Ils cadrent les objectifs et non les moyens mis à disposition ou susceptibles d'être mis en œuvre. Nous savons ce qu'ils doivent faire, mais non ce qu'ils peuvent faire, ni ce qu'il leur est permis de réaliser, et de fait jusqu'où ils peuvent aller dans leurs réalisations. Certaines responsabilités sont explicites, par exemple la direction administrative qui réduit le directeur d'agence à un rôle de surveillant-contrôleur et laisse une place quasi-inexistante à l'autonomie et à l'initiative. La gestion du personnel même si elle s'applique selon une politique qualité laisse plus de place à l'initiative dans la gestion des agences. Enfin, la politique commerciale est le domaine qui, a priori, offre le plus d'opportunité à l'initiative et à l'autonomie.

Pointe alors le débat sur l'incomplétude des contrats de travail, autrement dit l'explicitation maximale ou a contrario l'informalité des rôles, des fonctions et des prises de responsabilité. Faut-il préciser, détailler ce qu'il est attendu du manager ou faut-il laisser cette initiative dans l'action aux managers? La volonté d'explicitation signifie l'identification de pratiques attendues, formelles, et formalisées qui se veulent rigoureuses, selon des critères définis, autorisant la programmation et le contrôle des activités, et par conséquent, la mesure et l'amélioration de la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation. Ces pratiques



semblent être d'une grande efficacité, laissent peu de place à la dérive, et permettent un contrôle des actions prévues. En revanche, elles sont contraires à la philosophie de l'organisation apprenante qui veut encourager l'émergence de nouvelles pratiques afin de faire preuve d'une grande adaptabilité et de bénéficier d'une régulation continue des activités. La relative autonomie, la responsabilisation, la connaissance des objectifs et la mise à disposition des ressources sont des qualités requises pour les entreprises souhaitées apprenantes. Ces caractéristiques autorisent l'initiative face aux situations multiples, diverses et souvent complexes auxquelles doivent faire face les middle managers des entreprises de services de réseau. De plus, l'explicitation personnelle d'un contrat incomplet signale un seuil hiérarchique : à poste égal, celui qui prendra ou non des responsabilités non explicitées dans son contrat de travail, par définition incomplet, désigne les compétences qui prédisposent aux postes de manager. La libre interprétation de l'exercice, stricto sensu ou élargi, de l'énoncé du contrat de travail, consciente ("je ne suis pas payé pour ça"), ou inconsciente (n'imagine pas que les fonctions prévues puissent être dépassées) constitue une sélection dans la progression hiérarchique. Or les entreprises de services de réseau, de par leur structure et un souci d'homogénéité de fonctionnement, sont enclines à expliciter le contrat.

Les entreprises de services de réseau doivent alors jouer sur deux registres : une dispersion territoriale où la nécessité d'un service homogène conduit à une explicitation des pratiques, mais où la diversité de la demande appelle une organisation apprenante. Il serait judicieux de rendre explicites les règles organisationnelles et structurelles (les normes culturelles, sanction/récompense, etc.) qui favoriseraient l'interprétation personnelle d'un contrat de travail incomplet, afin de laisser une marge de d'autonomie et adaptable aux diversités des bassins d'emploi.

Au regard de notre problématique, la notion de middle manager telle qu'elle est utilisée dans la littérature présente les défauts d'être trop générale, générique et partielle. Ce caractère grossier est une entrave à son opérationnalisation. Dans le cadre d'ETT, trois niveaux hiérarchiques de middle manager se dégagent : les directeurs régionaux, les directeurs de secteur et les responsables d'agence. Chacun d'eux participe aux processus de co-production de l'offre, de co-construction des compétences et de co-évolution de la stratégie mais à des niveaux, des stades, des échelles différents du fait de la distance qui les sépare du terrain comme de la direction générale. Les cadres intermédiaires ont accès à plus de ressources que les niveaux hiérarchiques inférieurs, mais exercent moins de contrôle sur elles que les niveaux supérieurs.



Dans le cadre intra-organisationnel, le responsable d'agence n'a que très peu de relation avec le siège, ses échanges se limitent à son hiérarchique direct (le directeur de secteur), et/ou son directeur régional.

Concernant les relations inter-organisationnelles, plus le niveau hiérarchique est élevé, moins le manager est en contact avec le client direct. Ce qui ne signifie pas pour autant que le directeur régional n'entretient pas de relations avec l'extérieur ; en revanche ses interlocuteurs sont plutôt des institutions locales ou nationales de l'emploi, de la formation, de l'insertion, des chambres de commerce et de l'industrie, etc. Le directeur de secteur est quant à lui un relais de ces institutions pour ses agences, ainsi qu'un poids hiérarchique et une force commerciale lorsqu'il accompagne ses responsables d'agence en clientèle. Ces échanges, ces partenariats permettent à l'entreprise de services de réseau de mettre en œuvre, via ses partenaires, des ressources et des compétences qu'elle ne détient pas. La participation de ces middle managers à l'impartition doit être encouragée dans la mesure où le tissu relationnel fonde l'avantage de la qualité de services perçue. La multiplication des partenaires venant accroître les possibilités de satisfaction, de réponse, d'adéquation à une demande complexe, parce que multiple, diverse, contextuelle.

Tous sont à la fois intermédiaire inter-organisationnel et intermédiaire intra-organisationnel, mais l'intermédiation s'effectue entre des publics différents, dès lors le contenu des échanges, les "enjeux" de la relation diffèrent et donc la nature de leur contribution à la stratégie. Que ce soit pour la co-production de l'offre, pour la co-construction des compétences ou pour la co-évolution de la stratégie, les managers doivent développer des qualités et des comportements communs mais à des degrés divers pour faire face à des situations quelque peu différentes. Parmi ceux-ci nous évoquons le fait de ne pas négliger des remarques qui peuvent paraître isolées, mais non uniques ; une forte présence sur le « terrain » et une connaissance approfondie de la « logique » de l'entreprise, autrement dit une connaissance de ses principes de fonctionnement, de ses objectifs, de sa culture, etc.

Refouler une situation prétextant qu'elle est unique et isolée clôt l'opportunité de formaliser un dysfonctionnement, peut-être commun mais tu jusqu'alors et, de fait clôt l'opportunité de soulever une amélioration. Cette facilité, ou nonchalance, est valable pour le chef d'agence qui, par exemple, ne doit pas délaissier un mécontentement, une réclamation d'un client ; pour le directeur de secteur qui ne doit pas isoler une plainte de l'un de ses responsables d'agence pouvant être la base d'une amélioration des processus ; et pour le directeur régional qui ne



doit pas taire une pratique afin de penser l'extension d'une amélioration à une partie ou à l'ensemble de l'entreprise.

Ce comportement dépend, entre autres, de la capacité de l'entreprise à "voir le système" (Chiesa & Manzini, 1997), autrement dit elle doit développer l'aptitude à identifier et comprendre l'environnement concurrentiel et le cadre de référence de ses actions. Selon Chiesa et Manzini (1997), la capacité d'apprentissage dépend de la manière dont une entreprise perçoit son niveau de connaissances par rapport à celui qui est requis pour évoluer dans le monde extérieur.

Dès lors, une présence sur le « terrain » est indispensable pour considérer les acteurs et les facteurs auxquels sont confrontés les clients. Au-delà d'une meilleure prise en compte des besoins nécessaires pour affiner l'offre, la présence permet de connaître les pratiques des concurrents et des parties prenantes. Cette appréhension du « terrain » permet d'obtenir une vision élargie de l'environnement et d'anticiper les possibilités de l'impartition.

Capter des signaux est une chose, les rendre appropriables à l'entreprise en est une autre. Cela implique de la part des membres de l'organisation une parfaite connaissance de l'entreprise, de ses objectifs, de ses règles et de sa culture afin qu'ils rendent ces signaux adaptables au fonctionnement de l'organisation. Avec cette connaissance interne, chacun peut prévoir quel signal peut devenir une proposition en adéquation avec les objectifs de l'organisation, comment vendre ses propositions, quels critères seront plus particulièrement bien venus, etc. De fait, un meilleur engagement des ressources sera mis en œuvre.

- Quelles structures pour concilier l'explicitation requise à l'homogénéité et l'émergence pour répondre à la diversité pluraliste ?
- Comment organiser un tissu relationnel pour livrer des services dispersés ?
- Comment organiser une impartition sur un réseau étendu ?
- Comment favoriser le rôle des middle managers à une impartition locale, à vocation nationale ?

Tels sont les thèmes principaux qu'il convient de traiter en pratique et que la recherche est invitée à approfondir.



5. RENVOIS

¹ Séparer la relation intra-organisationnelle supérieure qui lie les middle managers avec les instances supérieures, de la relation intra-organisationnelle inférieure qui lie les middle managers avec les subordonnés de l'entreprise, afin d'identifier les conditions d'efficacité de chacune de ces relations nous emmène droit à une critique : ce découpage nous conduit dans les travers de la caricaturale distinction action stratégique/réflexion stratégique que nous avons à plusieurs reprises condamnée compte tenu de notre cadre d'étude. En effet, la relation intra-organisationnelle supérieure serait assimilée à la réflexion stratégique et la relation intra-organisationnelle inférieure à l'action stratégique. Or, nous maintenons notre position du fait que les relations inter- et intra-organisationnelles sont structurantes et ne peuvent exister l'une sans l'autre, ni indépendamment, et que l'existence de l'une renforce l'existence de l'autre.

² Les responsabilités des fonctions varient selon les régions. En effet, un RA a des missions et responsabilités identiques à celles d'un DA, puisque dans certains cas le titre de DA peut être un titre honorifique, représente une progression salariale, mais n'est pas synonyme d'un accroissement de responsabilités. En revanche, un responsable d'agences qui a plus de deux agences a des fonctions semblables à celles d'un DA qui en a le même nombre, et un directeur d'agences qui a plus de cinq agences est proche d'un DS, et un DS qui a 25 agences se compare à une mini direction de région. Tout cela dépend à la fois de l'ancienneté du manager, de l'historique de la région, et des spécialisations en présence.

³ Les processus métier : Ecouter et comprendre le client ; recruter et évaluer les compétences ; sélectionner et proposer des candidats ; déléguer et maîtriser la prestation, eux-mêmes divisés en 5 processus - Les processus support : Former les permanents ; Gérer la documentation et mettre à jour les fichiers ; acheter des prestations et évaluer les fournisseurs. - Les processus d'amélioration continu : surveiller notre prestation de service et mesurer la satisfaction client ; Améliorer notre système qualité.

⁴ La méthodologie employée a été l'analyse qualitative de données afin de proposer deux études de cas. L'ETT a constitué l'une d'elle. Les données et informations amassées ont été collectées au sein de sources primaires et secondaires. Les entretiens ont constitué la source première d'informations : 21 entretiens dans 3 directions régionales différentes : 2 directeurs régionaux, 4 directeurs de secteur, 15 responsables d'agence, et une personne du siège. Les sources secondaires ont été composées d'une revue de presse française menée depuis 1999, de journaux d'entreprises soit destinés aux salariés, aux clients, de documents officiels (Rapports annuels), et de documents internes (Manuel de management, Manuel de qualité, procédures, outils, etc.). La diversité des sources a garanti une validité de construit (ou théorique) par la multi-angulation des données, du temps de collecte, des personnes, etc.

Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits au fur et à mesure de leur réalisation, et ce pour trois raisons. 1) les données discursives sont plus fiables, le traitement et la manipulation de la masse d'informations ont été plus aisés et ont permis une analyse de contenu. 2) chaque rencontre avec un interlocuteur venait préciser, approfondir et compléter la précédente. 3) le support écrit a permis d'assurer une validité interne supplémentaire : outre la reformulation d'usage qui garantit que le chercheur a compris les dires de l'interviewé, la retranscription a été envoyée par courrier électronique afin que celui-ci puisse réagir ou compléter ses propres paroles.

Les entretiens ont fait l'objet d'une mise en forme dans un tableau thématique qui a consisté à structurer les entretiens retranscrits pour ne garder que les citations qui étayaient la réflexion



de nos interlocuteurs. L'intérêt d'une telle manipulation des entretiens est de conserver un matériau utilisable durant toute la durée de la recherche.



6. BIBLIOGRAPHIE

- Baden-Füller C. & Stopford J.M., (1992), Rejuvenating the mature business, Routledge, London & New York, page 186.
- Bower J., (1970), Managing the resource allocation process : a study of corporate planning et investment, Harvard Business School Press, Boston.
- Burgelman R.A., (1991), « Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation », *Organization Science*, vol.2(3), pp.239-262.
- Burgelman R.A., (1994), « Fading memories : a process theory of strategic business exit in dynamic environments », *Administrative Science Quarterly*, vol.39(1), pp.24-38.
- Burgelman R.A. & Sayles L.R., (1987), Les Intrapreneurs, McGraw-Hill, page 91.
- Calori R. & Melin L., (2001), "Micro-strategising : dialectical logic, communicative action and dialogue", EIASM Bruxelles, Belgique, 31 pages.
- Chiesa V. & Manzini R., (1997), « Competence levels within firms : a static and dynamic analysis », in Sanchez R. et Heene A. Competence-based strategic management, Wiley, New York.
- Crozier M. & Friedberg E., (1977), L'acteur et le système, Seuil, Paris.
- Dutton J.E., Ashford S.J., O'Neill R.M., Hayes E. & Wierba E., (1997), "Reading the wind : how middle managers assess the context for selling issues to top managers", *Strategic Management Journal*, vol.18(5), pp.407-425.
- Dutton J.E. & Ashford S.J., (1993), « Selling issue to top management », *Academy of Management Review*, vol.18(3), pp.397-428.
- Eisenhardt K.M., (1989), « Making fast strategic decisions in high-velocity environments », *Academy of Management Journal*, vol.32(3), pp.543-576.
- Floyd S.W. & Wooldridge B., (1994), « Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management strategic role », *Academy of Management Executive*, vol.6(4), pp.47-58.
- Floyd S.W. & Wooldridge B., (1997), « Middle management strategic influence and organizational performance », *Journal of Management Studies*, vol.34(3), pp.465-483.
- Gadrey J. et Zarifian P., (2002), L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités, Ed.Liaisons, Paris, page 125.
- Giroux N., (1996), "L'implantation discursive du changement", *IV^{ème} Colloque AIMS*, Lille, France.
- Giroux N. & Giordano Y., (1998), "La communication du changement organisationnel : deux conceptions", manque complément de réf.



- Kanter R.M., (1982), « The middle manager as innovator », *Harvard Business Review*, pp.95-105.
- Laroche H., (1998), "Les figures de la décision dans les organisations", *Economies et Sociétés, Série S.G.*, n°8-9, pp.331-350.
- Liedtka J.M., (1998), "Linking strategic thinking with strategic planning", *Strategy and Leadership*, vol.26 (4), pp.30-35.
- Liedtka J.M. & Rosenblum J.W., (1996), "Shaping conversations : making strategy, managing change", *California Management Review*, vol.39(1), pp.141-157.
- Likert R., (1961), New patterns of management, McGraw-Hill, New York.
- Lovas B. & Ghoshal S., (2000), "Strategy as guided evolution", *Strategic Management Journal*, vol.21(9), pp.875-896.
- Martinet A.C., (2001), "Impartition et management stratégique", in Le management des achats, Presse Universitaire de Grenoble.
- Martinet A.C., (2000), « Le manager professionnel au début du XXI^{ème} siècle : entre valeur actionnariale et valeurs partenariales », XIII^{ème} Entretiens Jacques Cartier, HEC Montréal, Canada.
- Martinet A.C., (1996), "Planification stratégique", *Encyclopédie de la Gestion*, Economica, Paris.
- Nonaka I. & Takeuchi H., (1995), The knowledge-Creating Company, Oxford University Press Inc.
- Nonaka I., (1988), « Toward middle-up-down management : accelerating information creation », *Sloan Management Review*, Spring, pp.9-18.
- Normann R. & Ramirez R., (1993), "From value chain to value constellation : designing interactive strategy", Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R. & Turner C., (1968), « Dimensions of organization structure », *Administrative Science Quarterly*, vol.13, pp.65-91.
- Schilit W.K., (1987), « An examination of the influence of middle-level managers in formulating and implementing strategic decisions », *Journal of Management Studies*, vol.24(3), pp.271-293.
- Sobrero M. & Toulan O., (2000), "Task partitioning, communication activities, and the performance of supplier relations in product development", in Birkinshaw J. & Hagström P. The Flexible Firm, Oxford University Press, N.Y., citent Imai & alii, 1985 ; Hakansson 1987, 1989 ; Nishigushi, 1995 ; Fruin, 1992 ; Sobrero, 1996 ; Sobrero & Roberts, 1998.



- Thakur M., (1998), « Involving middle managers in strategy making », *Long Range Planning*, vol.31(5), pp.732-741.
- Uytterhoeven H.E., (1972), « General managers in the middle », *Harvard Business Review*, vol.50(2), pp.75-85.
- Van Cauwenbergh A. & Cool K., (1982), « Strategic management in a new framework », *Strategic Management Journal*, vol.3(1), pp.245-264.
- Westley F.R., (1990), "Middle managers and strategy : microdynamics of inclusion", *Strategic Management Journal*, vol.11(5), pp.337-351.
- Wooldridge B. & Floyd S.W., (1990), « The strategy process, middle management involvement, and organizational performance », *Strategic Management Journal*, vol.11(3), pp.231-241.
- Zarifian P., (2001), Le modèle de la compétence, Ed. Liaisons, Paris.